



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# PLAN DE NEGOCIOS DE DATA+LAW

**Autor:** Patricia Pretel Roncero  
**Director:** Jorge Larena Cabrera

**MADRID | Junio 2026**



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

---

- AEAT** — Agencia Estatal de Administración Tributaria
- AEPD** — Agencia Española de Protección de Datos
- AESIA** — Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial
- AI Act** — Reglamento (UE) 2024/1689 de Inteligencia Artificial
- APA** — American Psychological Association
- ARR** — Annual Recurring Revenue (Ingreso Anual Recurrente)
- ARPU** — Average Revenue Per User (Ingreso Medio por Usuario)
- B2B** — Business-to-Business
- B2B2B** — Business-to-Business-to-Business
- BMC** — Business Model Canvas
- BOE** — Boletín Oficial del Estado
- CAC** — Customer Acquisition Cost (Coste de Adquisición de Cliente)
- COGS** — Cost of Goods Sold (Coste de Ventas)
- CNAE** — Clasificación Nacional de Actividades Económicas
- DPA** — Data Processing Agreement (Contrato de Encargo del Tratamiento)
- DOUE** — Diario Oficial de la Unión Europea
- EBITDA** — Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
- ERP** — Enterprise Resource Planning (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales)
- ERRC** — Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear
- ESG** — Environmental, Social and Governance (Criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza)
- IA** — Inteligencia Artificial
- INCIBE** — Instituto Nacional de Ciberseguridad
- INE** — Instituto Nacional de Estadística

**LOPDGDD** — Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales

**LTV** — Lifetime Value (Valor del Ciclo de Vida del Cliente)

**MVP** — Minimum Viable Product (Producto Mínimo Viable)

**MRR** — Monthly Recurring Revenue (Ingreso Mensual Recurrente)

**NRR** — Net Revenue Retention (Retención Neta de Ingresos)

**PIB** — Producto Interior Bruto

**PYME** — Pequeña y Mediana Empresa

**RGPD** — Reglamento General de Protección de Datos

**RPA** — Robotic Process Automation (Automatización Robótica de Procesos)

**SAM** — Serviceable Addressable Market (Mercado Disponible)

**SaaS** — Software as a Service (Software como Servicio)

**SOM** — Serviceable Obtainable Market (Mercado Obtenible)

**TAM** — Total Addressable Market (Mercado Total Direccionable)

**TFG** — Trabajo de Fin de Grado

**UE** — Unión Europea

**VPC** — Value Proposition Canvas

## RESUMEN

---

La inteligencia artificial está transformando los servicios profesionales a una velocidad sin precedentes, y el sector legal y administrativo no es una excepción. En España, esta transformación tecnológica converge con una presión normativa creciente y un tejido empresarial formado casi en su totalidad por pequeñas y medianas empresas que dependen de las gestorías para gestionar su cumplimiento legal. Sin embargo, el sector de las gestorías arrastra una profunda brecha de digitalización que le impide responder a esa demanda con las herramientas adecuadas.

Es en esa intersección donde nace DATA+LAW: una plataforma SaaS de inteligencia artificial que automatiza el seguimiento del cumplimiento normativo de las PYMEs a través de las gestorías como canal de distribución. Su objetivo es convertir un proceso hoy manual, reactivo y propenso al error en un sistema proactivo, escalable y accesible para cualquier despacho, independientemente de su tamaño.

En el presente trabajo se desarrolla el plan de empresa completo de DATA+LAW: el análisis del mercado y del entorno competitivo, la propuesta de valor y el modelo de negocio, la validación empírica del modelo mediante investigación primaria propia, la estrategia de marketing y crecimiento, y el plan financiero con análisis de viabilidad y rentabilidad. El resultado es un plan de negocio susceptible de implementación real, desarrollado y validado en el marco del Concurso Comillas Emprende 2026.

**Palabras clave:** LegalTech, compliance, SaaS, plan de negocio, inteligencia artificial, gestorías, PYMEs, transformación digital.

## ABSTRACT

---

Artificial intelligence is transforming professional services at an unprecedented pace, and the legal and administrative sector is no exception. In Spain, this technological shift converges with growing regulatory pressure and a business fabric made up almost entirely of small and medium-sized enterprises that rely on administrative advisory firms to manage their legal compliance. Yet this advisory sector faces a deep digitalisation gap that prevents it from meeting that demand with the right tools.

This is the intersection where DATA+LAW was born: an AI-powered SaaS platform that automates legal compliance monitoring for SMEs through their advisory firms as a

distribution channel. Its goal is to turn a process that is today manual, reactive and error-prone into a proactive, scalable and accessible system for any advisory firm, regardless of its size.

This paper presents the complete business plan for DATA+LAW, encompassing market and competitive environment analysis, value proposition and business model design, empirical validation through original primary research, marketing and growth strategy, and a financial plan with full viability and profitability analysis. The outcome is a business plan ready for real-world implementation, developed and validated as part of the Comillas Emprende 2026 competition.

**Keywords:** LegalTech, compliance, SaaS, business plan, artificial intelligence, advisory firms, SMEs, digital transformation.

## ÍNDICE DE TEMAS

---

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Interés y justificación del proyecto.....	1
1.2.	Objetivo y metodología.....	2
2.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	2
2.1.	Impacto de la IA en el sector legal-administrativo.....	2
2.2.	El sector de las gestorías ante la transformación digital .....	4
2.3.	Diagnóstico del sector: necesidades identificadas y validación empírica ...	5
3.	ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL ENTORNO .....	6
3.1.	Análisis PESTEL.....	6
3.2.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	8
3.3.	Mercado objetivo y cuantificación.....	10
3.4.	Análisis de la competencia.....	13
3.5.	Posicionamiento competitivo.....	16
4.	PLAN DE NEGOCIOS DE DATA+LAW .....	20
4.1.	Descripción del proyecto y modelo de negocio B2B2B .....	20
4.2.	Validación empírica del modelo: investigación primaria .....	21
4.3.	Propuesta de valor, misión, visión y valores corporativos.....	25
4.4.	Modelización del negocio: Business Model Canvas y Value Proposition Canvas.....	28
4.5.	Arquitectura del producto y servicios diferenciales .....	32
4.5.1.	<i>Módulos principales y paquetes de suscripción.....</i>	<i>32</i>
4.5.2.	<i>El papel de la Inteligencia Artificial en DATA+LAW .....</i>	<i>35</i>
4.5.3.	<i>Expert network y coordinación entre gestorías .....</i>	<i>37</i>
5.	ESTRATEGIA DE MÁRKETING Y CRECIMIENTO .....	39
5.1.	Estrategia de marketing y ventas .....	39

5.1.1.	<i>Estrategia de marketing B2B</i> .....	39
5.1.2.	<i>Canales (online y offline)</i> .....	40
5.1.3.	<i>Partnerships y alianzas estratégicas</i> .....	40
5.2.	<b>Estrategia de crecimiento y escalabilidad</b> .....	41
6.	<b>PLAN FINANCIERO Y VIABILIDAD ECONÓMICA</b> .....	42
6.1.	<b>Inversión inicial y financiación</b> .....	42
6.2.	<b>Estructura de ingresos</b> .....	44
6.3.	<b>Estructura de costes</b> .....	47
6.4.	<b>Proyección financiera a 36 meses</b> .....	51
6.4.1.	<i>Proyección de ingresos y cuenta de resultados provisional</i> .....	51
6.4.2.	<i>Punto de equilibrio</i> .....	53
6.4.3.	<i>Flujo de caja y cash flow</i> .....	54
6.5.	<b>Métricas SaaS: MRR, LTV, CAC y ratio LTV/CAC</b> .....	55
6.6.	<b>Análisis de viabilidad y rentabilidad</b> .....	58
7.	<b>RIESGOS E IMPACTO Y MARCO REGULATORIO</b> .....	62
7.1.	<b>Riesgos del proyecto</b> .....	62
7.1.1.	<i>Riesgos tecnológicos</i> .....	62
7.1.2.	<i>Riesgos de mercado</i> .....	63
7.1.3.	<i>Riesgos legales y regulatorios</i> .....	64
7.1.4.	<i>Riesgos sociales y éticos</i> .....	66
7.2.	<b>Marco regulatorio</b> .....	67
7.2.1.	<i>RGPD-protección de datos y modelo subencargo</i> .....	68
7.2.2.	<i>AI Act- obligaciones para sistemas de IA de riesgo limitado</i> .....	69
7.2.3.	<i>Normativa sectorial aplicable a gestorías</i> .....	69
8.	<b>CONCLUSIONES</b> .....	70
9.	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	74

10.	ANEXO .....	81
10.1.	Anexo I: Síntesis visual del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	81
10.2.	Anexo II: Resultados de la encuesta a despachos.....	81
10.3.	Anexo III: Mapa Global de Riesgos del Proyecto .....	88
10.4.	Anexo IV: PitchDeck – Final Comillas Emprende 2026 .....	90
10.5.	Anexo V: Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado .....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

---

<b>Tabla 1.</b> Marco ERRC aplicado a DATA+LAW (Blue Ocean Strategy). .....	17
<b>Tabla 2.</b> Barreras de replicación competitiva de DATA+LAW.....	18
<b>Tabla 3.</b> Resultados de validación de las hipótesis de negocio.....	24
<b>Tabla 4.</b> Propuesta de valor: correspondencia entre problemas del sector, soluciones de DATA+LAW y beneficios generados. ....	26
<b>Tabla 5.</b> Valores corporativos de DATA+LAW y su significado operativo. ....	27
<b>Tabla 6.</b> Business Model Canvas de DATA+LAW .....	29
<b>Tabla 7.</b> Value Proposition Canvas de DATA+LAW .....	30
<b>Tabla 8.</b> Canales de márketing y ventas: descripción y objetivo .....	40
<b>Tabla 9.</b> Fases de desarrollo del proyecto: objetivos, gestorías, MRR e hitos clave .....	41
<b>Tabla 10.</b> Destino de la inversión inicial de 500.000 € por partida. ....	43
<b>Tabla 11.</b> Análisis de escenarios: optimista, base y pesimista .....	59
<b>Tabla 12.</b> Comparación de las métricas de DATA+LAW con benchmarks del sector SaaS B2B.....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<b>Figura 1.</b> Cuantificación del mercado objetivo: TAM, SAM, SOM del mercado español de gestorías (CENAE 6920). .....	13
<b>Figura 2.</b> Análisis comparativo de los principales actores del mercado LegalTech y compliance en España. ....	16
<b>Figura 3.</b> Curva de valor de DATA+LAW frente a competidores (Blue Ocean Strategy) .....	18
<b>Figura 4.</b> Interfaz de selección de plan de suscripción de DATA+LAW. Mockup del producto DATA+LAW (2026). ....	33
<b>Figura 5.</b> Panel de control de DATA+LAW: vista general de cartera con Legal Risk Score. Mockup del producto DATA+LAW (2026). ....	34
<b>Figura 6.</b> Estructura de precios: planes base y módulos opcionales (€/mes). ....	35
<b>Figura 7.</b> Interfaz del Asistente IA Legal de DATA+LAW. Mockup del producto DATA+LAW (2026). ....	36
<b>Figura 8.</b> Interfaz del Legal Risk Score por cliente en DATA+LAW. Mockup del producto DATA+LAW (2026) .....	37
<b>Figura 9.</b> Interfaz del Expert Network de DATA+LAW. Mockup del producto DATA+LAW (2026). ....	38
<b>Figura 10.</b> Interfaz de coordinación entre gestorías en DATA+LAW. Mockup del producto DATA+LAW (2026). ....	39
<b>Figura 11.</b> Evolución del ticket medio por gestoría (ARPU) entre M1 y M36. ....	46
<b>Figura 12.</b> Proyección de ingresos y métricas clave de clientes (M1-M36). ....	47
<b>Figura 13.</b> Estructura de costes de personal por fase.....	49
<b>Figura 14.</b> Estructura de costes operativos por fase. ....	50
<b>Figura 15.</b> Estructura de costes totales por fase: M1, M13, M25 y M36. ....	51
<b>Figura 16.</b> Cuenta de resultados provisional: hitos clave (M1-M36).....	52
<b>Figura 17.</b> Punto de equilibrio: evolución del MRR frente a costes totales (M1-M36).53	
<b>Figura 18.</b> Flujo de caja a 36 meses: hitos clave. ....	54

<b>Figura 19.</b> Evolución de la caja (Cash EoP) entre M1 y M36.....	55
<b>Figura 20.</b> Métrica SaaS: evolución del LTV, CAC y ratio LTV/CAC (M1-M36).....	57
Figura 21. Evolución del LTV y el CAC entre M1 y M36.....	58
<b>Figura 22.</b> Análisis de las 5 Fuerzas de Porter aplicado al segmento LegalTech compliance para gestorías en España. ....	81
<b>Figura 23.</b> Mapa global de riesgos del proyecto: probabilidad, impacto y mitigación. ....	89

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Interés y justificación del proyecto

La inteligencia artificial (IA) está redefiniendo el modelo de prestación de servicios profesionales en todo el mundo a una velocidad sin precedentes. El sector legal y administrativo no es una excepción: Goldman Sachs estima que el 44 % de las tareas jurídicas son automatizables (la proporción más alta de cualquier profesión cualificada) y Thomson Reuters proyecta que la IA podrá liberar hasta doce horas semanales por profesional legal en el horizonte de cinco años.<sup>1</sup>

En España, este potencial tecnológico converge con dos presiones estructurales: una normativa empresarial en expansión permanente (719 normas estatales solo en 2024, cerca de dos por día hábil) y un tejido empresarial integrado en un 99,8% por PYMEs que carecen de capacidad interna para gestionar ese cumplimiento.<sup>2</sup> Esta confluencia explica el papel central que ocupan las gestorías como intermediarias normativas. Sin embargo, el sector arrastra una profunda brecha de digitalización: solo el 19,8 % de los despachos se define como totalmente digitalizado y más de la mitad identifica la modernización tecnológica como su principal reto pendiente.<sup>3</sup>

Es en esa intersección donde nace DATA+LAW: una plataforma SaaS de inteligencia artificial que automatiza el seguimiento del cumplimiento legal de las PYMEs a través de las gestorías como canal de distribución. El proyecto ha sido desarrollado a lo largo del presente curso académico por María Pérez Arias y la autora de este trabajo, en el marco del Concurso de Comillas Emprende 2026, donde DATA+LAW alcanzó la fase final de

---

<sup>1</sup> Thomson Reuters Institute. (2024). *Future of professionals report 2024*. Thomson Reuters, p. 19. <https://www.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/thomsonreuters/en/pdf/reports/future-of-professionals-report-2024.pdf>; Goldman Sachs. (2023). *The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth*. Goldman Sachs Global Investment Research, p. 6. [https://www.key4biz.it/wp-content/uploads/2023/03/Global-Economics-Analyst\\_-The-Potentially-Large-Effects-of-Artificial-Intelligence-on-Economic-Growth-Briggs\\_Kodnani.pdf](https://www.key4biz.it/wp-content/uploads/2023/03/Global-Economics-Analyst_-The-Potentially-Large-Effects-of-Artificial-Intelligence-on-Economic-Growth-Briggs_Kodnani.pdf)

<sup>2</sup> Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (2025). *La producción normativa en 2024*. CEOE, p. 1. <https://www.ceoe.es/es/publicaciones/empresa/la-produccion-normativa-en-2024>; Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Nota de prensa: Directorio Central de Empresas (DIRCE). 1 de enero de 2024*. INE. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/DIRCE2024.htm>; Dirección General de Estrategia Industrial y de la PYME. (2024). *Retrato de la PYME. DIRCE a 1 de enero de 2023*. Ministerio de Industria y Turismo. <https://ipyme.org/Publicaciones/Retrato%20de%20la%20PYME/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2023.pdf>.

<sup>3</sup> Wolters Kluwer Tax & Accounting España. (2024). *Barómetro de la Asesoría 2024: retos y tendencias de un sector en expansión*. Wolters Kluwer. <https://www.wolterskluwer.com/es-es/news/los-despachos-profesionales-sector-en-expansion-barometro-asesoria-2024>

la competición. El proceso de desarrollo se articuló con apoyo continuo de la plataforma Elevatorfy, herramienta de validación y acompañamiento emprendedor del propio concurso, que permitió contrastar el modelo de negocio con potenciales clientes y expertos del sector. Esta trayectoria no solo certifica la seriedad del proceso metodológico, sino que convierte el presente TFG en el resultado de un proyecto validado de forma externa y continuada, y no únicamente en un ejercicio académico.

## **1.2. Objetivo y metodología**

El presente Trabajo de Fin de Grado persigue un doble propósito: académico, en tanto que aplica de forma integrada las herramientas analíticas y metodológicas adquiridas a lo largo del Grado en Administración y Dirección de Empresas; y práctico, en la medida en que el resultado de la investigación constituye un plan de empresa susceptible de implementación real.

El objetivo principal es diseñar y evaluar la viabilidad comercial, operativa y financiera de DATA+LAW en el mercado español de LegalTech y Compliance.

El enfoque metodológico combina análisis secundario (estadísticas del INE y el ONTSI, normativa aplicable, informes de Wolters Kluwer, la CEOE, Thomson Reuters Institute, McKinsey y Goldman Sachs) con investigación primaria propia. La cuantificación del mercado sigue el modelo TAM-SAM-SOM; el diseño del negocio, el BMC y el VPC; y el plan financiero proyecta tres ejercicios completos con análisis de escenarios.

## **2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **2.1. Impacto de la IA en el sector legal-administrativo**

La inteligencia artificial generativa ha dejado de ser una tecnología experimental para convertirse en un factor de transformación estructural de los servicios profesionales cualificados. El sector legal y el administrativo-contable ocupan la mayor proporción de tareas repetitivas, normativas y documentales susceptibles de automatización: Goldman Sachs Research estima que el 44 % de las tareas del sector jurídico son automatizables;<sup>4</sup> McKinsey Global Institute sitúa entre el 60 y el 70 % el tiempo que los profesionales legales dedican a tareas de revisión documental y elaboración de informes de

---

<sup>4</sup> Goldman Sachs. (2023). *The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth*. Goldman Sachs Global Investment Research, p. 6. [https://www.key4biz.it/wp-content/uploads/2023/03/Global-Economics-Analyst\\_-The-Potentially-Large-Effects-of-Artificial-Intelligence-on-Economic-Growth-Briggs\\_Kodnani.pdf](https://www.key4biz.it/wp-content/uploads/2023/03/Global-Economics-Analyst_-The-Potentially-Large-Effects-of-Artificial-Intelligence-on-Economic-Growth-Briggs_Kodnani.pdf)

cumplimiento;<sup>5</sup> y Thomson Reuters proyecta que la IA liberará hasta doce horas semanales por profesional legal en un horizonte de cinco años.<sup>6</sup> La adopción lo confirma: el uso de la IA en despachos casi se triplicó entre 2023 y 2024, pasando del 11 % al 30 %.<sup>7</sup>

Este contexto tecnológico coincide con una presión normativa de intensidad sin precedentes. El *AI Act* (Reglamento UE 2024/1689), en vigor desde agosto de 2024, establece el primer marco jurídico vinculante sobre sistemas de inteligencia artificial en el mundo, con sanciones de hasta 35 millones de euros o el 7 % del volumen de negocio global para los incumplimientos más graves.<sup>8</sup> España fue el primer Estado miembro de la UE en crear una agencia nacional de supervisión de IA (la AESIA, operativa desde junio de 2024) y ha activado el primer *sandbox* regulatorio de IA de toda la Unión Europea.<sup>9</sup> A estas obligaciones sobre IA se suman las del RGPD (la AEPD impuso en 2024 281 sanciones por importe récord de 35,5 millones de euros)<sup>10</sup> y los plazos ya fijados de *VeriFactu* (2027) y factura electrónica B2B (2026), que forzarán la digitalización de la práctica totalidad de las PYMEs en un horizonte inmediato.

En definitiva, la IA ha alcanzado la madurez técnica necesaria para automatizar el seguimiento normativo exactamente en el momento en que ese seguimiento se ha vuelto imposible de gestionar manualmente. Esta simultaneidad es la condición estructural que hace viable un proyecto como DATA+LAW.

---

<sup>5</sup>McKinsey & Company. (2023). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>

<sup>6</sup> Thomson Reuters Institute. (2024). *Future of Professionals Report 2024*. Thomson Reuters, pp. 14-19. Disponible en: <https://www.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/thomsonreuters/en/pdf/reports/future-of-professionals-report-2024.pdf>

<sup>7</sup>Ambrogio, R. (2025, 7 de marzo). ABA Tech Survey finds growing adoption of AI in legal practice, with efficiency gains as primary driver. *LawNext*. <https://www.lawnext.com/2025/03/aba-tech-survey-finds-growing-adoption-of-ai-in-legal-practice-with-efficiency-gains-as-primary-driver.html>

<sup>8</sup>Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (AI Act)*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 2024/1689, arts. 5-6, 9 y 99. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=OJ:L\\_202401689](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=OJ:L_202401689)

<sup>9</sup>Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial. (2024). *Presentación institucional*. Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. <https://aesia.digital.gob.es>; Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. (2024, 19 de junio). *Escrivá: "La Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial es pionera en Europa*. La Moncloa. <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/transformacion-digital-y-funcion-publica/paginas/2024/190624-escriva-aesia-ia.aspx>

<sup>10</sup>Agencia Española de Protección de Datos. (2025). *Memoria anual 2024*. AEPD, p. 139. <https://www.aepd.es/memorias/memoria-aepd-2024.pdf>

## 2.2. El sector de las gestorías ante la transformación digital

Las gestorías son el principal intermediario entre las PYMEs y el marco regulatorio en España. Su papel no es opcional: con 719 normas estatales aprobadas en 2024 y con el 39 % de las empresas considerando la complejidad regulatoria un problema muy grave, la externalización del cumplimiento normativo es una necesidad estructural del modelo empresarial español, no una elección estratégica.<sup>11</sup>

El sector está en expansión activa: el 70 % de los despachos aumentó su cartera de clientes en 2023 y el 64,1 % registró un incremento de facturación.<sup>12</sup> Sin embargo, este crecimiento convive con una brecha de digitalización profunda: solo el 19,8 % de los despachos se define como totalmente digitalizado; el 34,2 % trabaja exclusivamente con software local, y el 53,7 % identifica la modernización tecnológica como su principal reto pendiente.<sup>13</sup>

La gestoría mediana gestiona su cartera con las mismas herramientas de hace diez años (Excel y correo electrónico) ante una carga normativa que ha crecido de forma exponencial. El 81,3 % de todas las empresas españolas activas tienen dos asalariados o menos, lo que en el segmento de servicios profesionales se traduce en escasa capacidad de inversión tecnológica.<sup>14</sup>

El modelo SaaS resuelve estructuralmente este obstáculo: elimina la barrera de la inversión inicial, ofrece un coste mensual predecible e integra actualizaciones normativas de forma continua sin intervención técnica, siendo el único modelo de adopción tecnológica compatible con la estructura de costes del sector.

Dos obligaciones de digitalización con plazos ciertos aceleran este proceso de forma irreversible: VeriFactu (2027) y la Ley 18/2022 (Ley Crea y Crece) que prevé la obligatoriedad progresiva de la factura electrónica en transacciones B2B, obligarán a los

---

<sup>11</sup> Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (2025). *La producción normativa en 2024*. CEOE. *Op. cit.*; Comisión Europea. (2024). *Eurobarómetro de las empresas, abril de 2024*. Citado en: CEPYME. (2025). *Informe sobre crecimiento empresarial 2024*. CEPYME, p. 37. [https://cepyme.es/storage/2025/01/INFORME-CRECIMIENTO-EMPRESARIAL\\_2024\\_.pdf](https://cepyme.es/storage/2025/01/INFORME-CRECIMIENTO-EMPRESARIAL_2024_.pdf)

<sup>12</sup> Wolters Kluwer Tax & Accounting España. (2024). *Barómetro de la Asesoría 202.*, *Op. cit.*

<sup>13</sup> Wolters Kluwer Tax & Accounting España. (2024). *Barómetro de la Asesoría 2024*. *Op. cit.*

<sup>14</sup> Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Nota de prensa: Directorio Central de Empresas (DIRCE). 1 de enero de 2024*. INE. *Op. cit.*

despachos a acompañar procesos de migración tecnológica que hoy no pueden gestionar sin herramientas especializadas.<sup>15</sup> DATA+LAW está diseñado para ser esa herramienta.

### 2.3. Diagnóstico del sector: necesidades identificadas y validación empírica

El diagnóstico sectorial tiene consecuencias sancionadoras cuantificables que afectan tanto a las PYMEs como a las gestorías que gestionan su cumplimiento. La Inspección de Trabajo y Seguridad Social detectó en 2023 un total de 127.210 infracciones, con un importe total de 522,5 millones de euros y una sanción media de aproximadamente 4.100 euros por infracción.<sup>16</sup> La AEPD, por su parte, alcanzó en 2024 el récord histórico de 35,5 millones de euros en sanciones por protección de datos, con 281 resoluciones sancionadoras.<sup>17</sup>

El *Barómetro de la Asesoría 2025* de Wolters Kluwer constata que el 80,2 % de los despachos reconoce un incremento constante de carga de trabajo a causa de los cambios normativos, y que el 55,6 % considera que la mayoría de sus clientes PYMEs aún no está preparada para los cambios en materia de facturación que entrarán en vigor en los próximos meses.<sup>18</sup> El resultado es un modelo de gestión reactivo por defecto: la gestoría interviene cuando el incumplimiento ya ha ocurrido, no antes.

Para contrastar este diagnóstico, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado a gestores y asesores en ejercicio en el marco de Comillas Emprende 2026, cuyos resultados confirmaron de forma unánime las cinco hipótesis de partida sobre la brecha de herramientas, la exposición al riesgo de incumplimiento y la disposición a pagar por una solución SaaS de IA legal. La metodología completa y el análisis detallado se desarrollan en el apartado 4.2.

---

<sup>15</sup> Real Decreto 1007/2023, de 5 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento que establece los requisitos que deben adoptar los sistemas y programas informáticos o electrónicos que soporten los procesos de facturación. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 291, 7 de diciembre de 2023; Real Decreto-ley 15/2025, de 22 de diciembre. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 306, 23 de diciembre de 2025; Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas (Ley Crea y Crece). *Boletín Oficial del Estado*, núm. 234, 29 de septiembre de 2022. <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/09/28/18>

<sup>16</sup> Organismo Estatal Inspección de Trabajo y Seguridad Social. (2024). *Informe Anual de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social 2023*. Ministerio de Trabajo y Economía Social. [https://oeitss.gob.es/content/dam/oeitss/documentos/4-0-información-y-normativa/4-3-estadísticas/2023/10\\_2023.pdf](https://oeitss.gob.es/content/dam/oeitss/documentos/4-0-información-y-normativa/4-3-estadísticas/2023/10_2023.pdf)

<sup>17</sup> Agencia Española de Protección de Datos. (2025). *Memoria anual 2024*. AEPD. *Op. cit.*

<sup>18</sup> Wolters Kluwer Tax & Accounting España. (2025). *Barómetro de la Asesoría 2025*. Wolters Kluwer. <https://www.wolterskluwer.com/es-es/news/barometro-asesoria-2025-retos-despacho-profesional>

La confluencia de estos factores (brecha de digitalización documentada, presión sancionadora creciente y demanda validada empíricamente) configura el espacio de mercado que DATA+LAW viene a ocupar: una solución específica para gestorías pequeñas y medianas que ningún actor existente ha desarrollado hasta la fecha, y cuya viabilidad comercial, operativa y financiera se desarrolla en los capítulos siguientes.

### 3. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL ENTORNO

#### 3.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL clasifica los factores del macroentorno con mayor incidencia en la viabilidad de DATA+LAW, complementando el diagnóstico sectorial desarrollado en el capítulo 2 con la lectura estratégica de cada variable para el modelo de negocio.

En el plano político, la hiperregulación documentada en el apartado 2.1 (719 normas estatales en 2024, cerca de dos por día hábil)<sup>19</sup> es el principal inductor estructural de la demanda de DATA+LAW: cada nueva obligación normativa amplía el perímetro de compliance que la gestoría debe cubrir. Los plazos ya fijados de VeriFactu (2027) y factura electrónica B2B (2026) representan la primera ventana de conversión comercial de alta probabilidad, ya que obligarán a los despachos a adoptar herramientas especializadas en un plazo cierto.<sup>20</sup>

En el plano económico, el crecimiento del PIB del 3,5 % en 2024 y del 2,8 % en 2025 sostiene la expansión de la cartera de las gestorías, ampliando el mercado disponible.<sup>21</sup> El ecosistema inversor respalda el modelo: las startups españolas de Software e IA multiplicaron por seis su captación hasta 516 millones de euros en 2025,<sup>22</sup> lo que respalda la financiabilidad del modelo pre-seed de DATA+LAW y reduce el coste de captación de talento tecnológico.

Desde el punto de vista sociocultural, la estructura del tejido empresarial español (analizado en el apartado 2.2) consolida la gestoría como canal inevitable: el 95,3% de

---

<sup>19</sup> Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (2025). *La producción normativa en 2024*. CEOE. *Op. cit.*

<sup>20</sup> Agencia Tributaria. (2023). *Real Decreto 1007/2023 (VeriFactu)\**. BOE núm. 291; Real Decreto-ley 15/2025. BOE núm. 306; Ley 18/2022, de 28 de septiembre (Ley Crea y Crece), Art. 12. BOE núm. 234.

<sup>21</sup> Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Contabilidad Nacional Anual. Revisión 2024*. INE. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/CNA2024.htm>; Instituto Nacional de Estadística. (2026). *CNTR. Cuarto trimestre 2025. Avance*. INE. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/avCNTR4T25.htm>

<sup>22</sup> Fundación Innovación Bankinter. (2026). *La inversión en startups en España supera los 3.100 millones de euros*. [https://www.fundacionbankinter.org/informe-observatorio/2025/?\\_adin=11551547647](https://www.fundacionbankinter.org/informe-observatorio/2025/?_adin=11551547647)

las empresas son microempresas sin capacidad interna de compliance,<sup>23</sup> y el 39 % considera la complejidad regulatoria un problema muy grave.<sup>24</sup> Esta dependencia estructural hacia la gestoría es la base sobre la que se sostiene el modelo B2B2B de DATA+LAW.

En el factor tecnológico, la madurez de los modelos de lenguaje para el procesamiento normativo (con el 44 % de las tareas jurídicas automatizables según Goldman Sachs)<sup>25</sup> reduce el riesgo técnico del MVP y acorta el tiempo hasta el lanzamiento. La adopción de IA en empresas españolas creció hasta el 21,1 % el primer trimestre de 2025,<sup>26</sup> lo que indica un mercado en curva de aprendizaje ascendente que beneficia la adopción de DATA+LAW frente a resistencias previas del sector.

El factor ecológico tiene un impacto indirecto pero creciente: la Directiva (UE) 2024/1760 sobre diligencia debida en sostenibilidad, cuya transposición ha sido prorrogada hasta julio de 2027, generará un efecto cascada sobre las PYMEs proveedoras de grandes empresas, que deberán acreditar criterios ESG para mantener su posición en cadenas de suministro, ampliando el perímetro de compliance que las gestorías deberán gestionar y abriendo una línea de desarrollo de producto para DATA+LAW en el medio plazo.<sup>27</sup>

Finalmente, el marco legal aplicable a DATA+LAW como operador descansa sobre tres pilares. El RGPD y la LOPDGDD exigen contratos de encargo del tratamiento con cada gestoría suscriptor conforme al artículo 28,<sup>28</sup> con la consiguiente obligación de

---

<sup>23</sup> Dirección General de Estrategia Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2024). *Retrato de la PYME. DIRCE a 1 de enero de 2023*. Ministerio de Industria y Turismo. *Op. cit.*

<sup>24</sup> Comisión Europea. (2024). *Eurobarómetro de las empresas, abril de 2024*. Citado en: CEPYME. (2025). *Informe sobre Crecimiento Empresarial 2024*, CEPYME. *Op. cit.*

<sup>25</sup> Thomson Reuters Institute. (2024). *Future of Professionals Report 2024*, pp. 14-15. *Op. cit.*; Goldman Sachs. (2023). *The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth*, p. 6. *Op. cit.*

<sup>26</sup> Instituto Nacional de Estadística. (2025, 22 de octubre). *Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas. Año 2024 – Primer trimestre 2025*. INE. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ETICCE20241T2025.htm>; Eurostat. (2026). *53% EU enterprises used paid cloud services in 2025*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260203-1>

<sup>27</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 2024/1760. Arts. 4-8. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=OJ:L\\_202401760](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=OJ:L_202401760)

<sup>28</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 119, 1–88. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>; Ley Orgánica 3/2018, de

implementar *privacy by design* desde la arquitectura del producto. El AI Act (Reglamento UE 2024/1689) exige que la clasificación de riesgo del sistema se determine desde la fase de diseño<sup>29</sup> (un requisito que DATA+LAW convierte en argumento comercial ante un sector especialmente sensible al riesgo jurídico). El tercero es la frontera con el ejercicio de la abogacía: la plataforma emite alertas e información, nunca dictámenes jurídicos vinculantes.

### 3.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite evaluar la intensidad competitiva de un sector y determinar su atractivo estructural.<sup>30</sup> Aplicado al mercado de LegalTech y Compliance para gestorías, el análisis revela un entorno especialmente favorable para DATA+LAW en el momento de su entrada al mercado (véase Figura 22 en el Anexo I).

#### Amenaza de nuevos entrantes (BAJA-MEDIA)

Las barreras de entrada en este segmento son moderadas pero relevantes. Desde el punto de vista tecnológico, desarrollar un motor de IA especializado en normativa legal (con capacidad de clasificar obligaciones por sector, tamaño de empresa y territorio) requiere una inversión inicial en datos etiquetados y entrenamiento de modelos que no está al alcance de cualquier entrante. España se sitúa en la categoría de “innovador moderado” en el European Innovation Scoreboard de la Comisión Europea,<sup>31</sup> lo que reduce el número de actores locales con capacidad técnica suficiente para competir en este nicho. La barrera de acceso al canal es igualmente relevante: las gestorías son un sector de alta fidelidad, con ciclos de venta largos y fuerte resistencia al cambio de proveedor, lo que penaliza a cualquier entrante sin red comercial previa.<sup>32</sup> Valoración: BAJA-MEDIA.

#### Poder negociador de los proveedores (MEDIO)

---

5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 294. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3>

<sup>29</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 (AI Act)*, Arts. 9, 13, 16 y 17. *Op. cit.*

<sup>30</sup> Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. [https://public.dhe.ibm.com/software/data/sw-library/cognos/pdfs/articles/art\\_the\\_five\\_competitive\\_forces\\_that\\_shape\\_strategy.pdf](https://public.dhe.ibm.com/software/data/sw-library/cognos/pdfs/articles/art_the_five_competitive_forces_that_shape_strategy.pdf)

<sup>31</sup> Comisión Europea. (2023). *European Innovation Scoreboard 2023*. Dirección General de Investigación e Innovación, p. 14. [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en)

<sup>32</sup> Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos de España. (2024). *Informe anual del sector de la gestión administrativa 2024*. Consejo General, pp. 21-22. <https://www.consejogestores.org/wp-content/uploads/2026/03/Memoria-2025.pdf>

DATA+LAW depende de tres categorías de proveedores: infraestructura cloud, modelos de lenguaje e integraciones con ERP de terceros. En las dos primeras, el mercado presenta suficiente competencia para que ningún proveedor imponga condiciones unilaterales; además, el ecosistema de startups españolas captó más de 3.108 millones de euros en 2025,<sup>33</sup> lo que facilita el acceso a programas de crédito tecnológico en la fase inicial. La única dependencia estructural relevante es la de los ERP del sector (Sage, A3, Wolters Kluwer): si alguno de estos proveedores restringiera el acceso a sus APIs o elevara sus costes de integración, podría afectar directamente a la propuesta de valor de la plataforma. Por ello, DATA+LAW contempla en su hoja de ruta el desarrollo de conectores propios y acuerdos de partnership que reduzcan esta dependencia. Valoración: MEDIO.

#### Poder negociador de los clientes (MEDIO)

El factor determinante aquí es la sensibilidad al precio y la capacidad de comparar alternativas. La ausencia de competidores directos con una propuesta equivalente reduce significativamente el poder de negociación del cliente: no existe un producto sustituto contra el que anclar una contraoferta. Las gestorías de tamaño medio, con carteras de entre 50 y 200 clientes, que constituyen el segmento objetivo de DATA+LAW, no cuentan con departamentos de compras especializados ni con el volumen suficiente para exigir condiciones personalizadas. El riesgo más real de esta fuerza es la inercia: el cliente que ya trabaja con un sistema manual percibe cualquier cambio como un coste, lo que exige una estrategia de demostración de valor rápida en los primeros meses de uso. Valoración: MEDIO.

#### Amenaza de sustitutos (MEDIA)

Los sustitutos relevantes para DATA+LAW no son otros productos tecnológicos, sino modelos de trabajo: la gestión manual, la consultoría legal puntual y el asesoramiento reactivo. El problema estructural de todos ellos es que no escalan: a mayor volumen de cartera, mayor error humano y mayor riesgo de incumplimiento. La Comisión Europea ha cuantificado que la digitalización de los procedimientos administrativos permitiría a una PYME ahorrar 5.247 euros por trámite y recuperar 6,4 semanas de trabajo al año,<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Fundación Innovación Bankinter. (2026). *Observatorio de startups españolas 2025*. Op. cit.

<sup>34</sup> Consejo de la Unión Europea. (2025, 8 de diciembre). *Competitiveness Council: simplification of administrative burdens for SMEs*. Citado en: Autónomos y Emprendedor. (2025, 10 de diciembre). La Comisión Europea busca reducir cargas burocráticas que cuestan hasta 5.000 euros a cada pyme. <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/pymes/europa-cambiando-leyes-reducir-burocracia-pymes-gastan-10000-euros-ano-tramites/20251210144945047122.html>

un potencial que los modelos manuales son estructuralmente incapaces de aprovechar. Por otro lado, las herramientas generalistas de IA (asistentes de propósito general) pueden aparecer como sustitutos parciales en tareas de consulta puntual, pero carecen de la especialización normativa, la integración con datos del cliente y la monitorización continua que requiere el compliance sistemático. Valoración: MEDIA, con tendencia decreciente a medida que el mercado perciba el coste real del modelo reactivo.

#### Rivalidad entre competidores existentes (BAJA)

El segmento específico de automatización del compliance para gestorías pequeñas y medianas permanece sin un actor dominante. Los competidores identificados (Sage, Lefebvre, Taxdown, Milcontratos) atienden mercados distintos (grandes asesorías, el contribuyente individual o la automatización documental genérica) y ninguno ha desarrollado el binomio Legal Risk Score + canal B2B a través de gestoría. La baja rivalidad directa en este momento es, precisamente, el argumento más sólido para la entrada rápida: cada mes de ventaja sobre un posible seguidor equivale a gestorías integradas y costes de cambio crecientes en la base de clientes. Valoración: BAJA.

El análisis de Porter confirma que DATA+LAW accede a un segmento con baja rivalidad, barreras de entrada manejables y un poder negociador de clientes y proveedores que no compromete la viabilidad del modelo. La fuerza que más atención requiere es la amenaza de sustitutos, que no proviene de competidores tecnológicos sino de la inercia del sector hacia modelos de trabajo manuales. Esta conclusión conecta directamente con la estrategia comercial del capítulo 5, cuyo eje central es precisamente la demostración de valor tangible e inmediata al despacho que prueba la plataforma por primera vez.

### **3.3. Mercado objetivo y cuantificación**

El sector de actividades jurídicas y de contabilidad (división 69 CNAE-2009), en el que se encuadran las gestorías bajo el código 6920, registraba a 1 de enero de 2024 un tejido empresarial activo estimado en torno a 54.000 despachos según la explotación estadística del DIRCE disponible en INEbase, con un saldo neto de -374 empresas durante 2023 (con 6.737 altas y 7.111 bajas), lo que evidencia un sector consolidado y maduro, sin crecimiento explosivo pero con una base estable de operadores.<sup>35</sup> De ese universo,

---

<sup>35</sup> Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Nota de prensa: Directorio Central de Empresas (DIRCE), 1 de enero de 2024*. INE. *Op. cit.*

DATA+LAW no se dirige a todos por igual: la elección del segmento de entrada, su justificación y su traducción a tamaño de mercado son el objeto de este apartado.

El segmento objetivo principal de DATA+LAW en su fase de lanzamiento son las gestorías de tamaño medio (con carteras de entre 50 y 200 PYMEs) que han iniciado su transición digital pero carecen de recursos internos para desarrollar soluciones propias de compliance. La elección de ese perfil responde a tres criterios que activan simultáneamente la demanda y reducen la fricción de venta. Primero, el volumen de cartera es suficiente para que el coste del incumplimiento normativo sea percibido como un riesgo real y recurrente: la encuesta de validación realizada confirmó que el 95,2% de los encuestados considera que una plataforma de alertas normativas les aportaría tranquilidad en su operativa diaria, una respuesta que solo tiene sentido si el riesgo de no estar al día legislativamente es vivido como algo cercano y frecuente. Segundo, el 48% de los despachos trabaja ya en modelo híbrido cloud y el 17,8% en cloud 100%,<sup>36</sup> lo que garantiza la infraestructura mínima necesaria para adoptar una solución SaaS sin inversión adicional en hardware. Tercero, estos despachos no tienen departamentos de compras especializados ni ciclos de aprobación largos, lo que acorta el proceso comercial frente a los despachos de mayor tamaño.

Los despachos de gran tamaño (con presencia regional o nacional y equipos superiores a 20 empleados) no constituyen el mercado de entrada por sus ciclos de venta prolongados y mayor poder de negociación. Los despachos más pequeños, con carteras reducidas e infraestructura digital incipiente, se abordarán en fases posteriores a través del plan Básico (149 €/mes), una vez que el producto esté consolidado y la captación pueda hacerse a escala con menor coste comercial por cliente.

La cuantificación del mercado se construye de forma ascendente (bottom-up) a partir de datos reales del sector, siguiendo el modelo TAM-SAM-SOM estándar en valoración de startups. Para garantizar la coherencia interna del modelo, se emplean dos precios de referencia distintos según el nivel de análisis: 349 €/mes (plan PRO, el más popular) como proxy conservador para estimar el TAM y el SAM, y el ARPU real proyectado para el SOM, que parte de 280 €/mes en el ticket de entrada y evoluciona hasta 788 €/mes al mes 36 a medida que las gestorías migran a planes superiores y contratan módulos adicionales.

---

<sup>36</sup> Wolters Kluwer Tax & Accounting España. (2024). *Barómetro de la Asesoría 2024*. Op. cit.

El **TAM** (Mercado Total Direccionable) recoge el universo completo de las 54.000 gestorías activas bajo CNAE 6920:<sup>37</sup>  $54.000 \times 349 \text{ €/mes} \times 12 \text{ meses} = \mathbf{226,2 \text{ M€ anuales}}$ . Representa el techo teórico del mercado, es decir, el valor total que generaría DATA+LAW si toda la base de gestorías españolas adoptase el plan PRO.

El **SAM** (Mercado Disponible) delimita las gestorías que reúnen las condiciones técnicas y organizativas para adoptar DATA+LAW sin resistencia estructural. El criterio de segmentación parte de los datos de implantación cloud del *Barómetro de la Asesoría 2024*: el 48% de los despachos trabaja en modelo híbrido (soluciones instaladas y en la nube) y el 17,8% opera ya en cloud 100%, lo que suma un 65,8% con algún grado de adopción tecnológica en la nube.<sup>38</sup> Aplicando un criterio conservador que descuenta los despachos con implantación incipiente o meramente nominal, se estima que aproximadamente el 40% del sector, unos 21.600 despachos, cumple los requisitos mínimos de madurez digital:  $21.600 \times 349 \text{ €/mes} \times 12 \text{ meses} = \mathbf{90,5 \text{ M€ anuales}}$ .

El **SOM** (Mercado Obtenible) cuantifica lo que DATA+LAW puede capturar de forma realista durante sus primeros 36 meses de operación, considerando la capacidad comercial financiada por la ronda pre-seed y el ciclo de venta propio del sector. El objetivo es la captación de 237 gestorías, equivalentes al 1,1% del SAM en número de clientes, un porcentaje deliberadamente conservador para una startup en fase de validación: equivale a captar menos de siete nuevas gestorías al mes en promedio durante tres años. Con un ARPU de 788€/mes al cierre:  $237 \times 788 \text{ €/mes} \times 12 \text{ meses} = \mathbf{2,2 \text{ M€ anuales}}$  (2,5 % del SAM en valor). Esta cifra es coherente con el punto de equilibrio proyectado en el mes

---

<sup>37</sup> Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Nota de prensa: Directorio Central de Empresas (DIRCE), 1 de enero de 2024*. INE. *Op. cit.*

<sup>38</sup> Wolters Kluwer Tax & Accounting España. (2024). *Barómetro de la Asesoría 2024*. *Op. cit.*

23 del plan financiero y con la estrategia de crecimiento detallada en el capítulo 5.



**Figura 1.** Cuantificación del mercado objetivo: TAM, SAM, SOM del mercado español de gestorías (CNAE 6920).

(Fuente: Elaboración propia)

### 3.4. Análisis de la competencia

El análisis competitivo de DATA+LAW identifica tres categorías de actores que operan en el entorno del compliance y la gestión normativa para PYMEs y gestorías en España. Ninguno opera en el segmento específico que define la propuesta de valor de la plataforma, aunque algunos son actores cercanos que merecen un análisis riguroso: la ausencia de competencia directa no implica ausencia de presión competitiva.

#### Software de gestión para asesorías

Los principales proveedores de software de gestión para asesorías en España son Wolters Kluwer (a3ASESOR / a3innuva) y Sage (Sage Despachos Connected), los dos actores de referencia del segmento.<sup>39</sup> Ambas soluciones automatizan los procesos contables, fiscales y laborales del despacho, pero su ámbito de actuación se circunscribe a la gestión operativa interna: no incluyen monitorización normativa en tiempo real, no generan

<sup>39</sup> Wolters Kluwer España. (s.f.). Soluciones a3. <https://www.wolterskluwer.com/es-es/solutions/a3>; Sage España. (s.f.). Sage Despachos Connected. <https://www.sage.com/es-es/>

alertas preventivas por cambios legislativos y no disponen de ningún sistema de evaluación del riesgo de compliance por cliente.

La pregunta relevante no es si estos actores podrían añadir estas funcionalidades, sino por qué no lo han hecho ya y por qué no lo harán en el corto plazo. Hay tres razones estructurales. Primera, sus roadmaps de producto están orientados hacia la automatización contable, la factura electrónica y la conexión con la AEAT, no hacia la IA generativa aplicada al compliance. Segunda, desarrollar un motor de análisis normativo requiere capacidades técnicas (modelos de lenguaje entrenados sobre corpus jurídicos) completamente distintas a las de su arquitectura actual, lo que implica una inversión y un tiempo de desarrollo que no encaja con sus ciclos de producto. Tercera, su modelo de negocio es la venta de licencias de software de gestión contable: el compliance proactivo no es su mercado natural ni su área de conocimiento. DATA+LAW no sustituye a estos sistemas, se integra con ellos como capa de inteligencia normativa, lo que convierte a Sage y Wolters Kluwer en socios potenciales antes que en competidores directos.

#### Soluciones LegalTech existentes

El Mapa LegalTech en España elaborado por PwC Tax&Legal y la Fundación Mutualidad de la Abogacía identifica 230 soluciones activas en el mercado español, orientadas mayoritariamente a mejorar la eficiencia operativa de despachos de abogados y áreas jurídicas de grandes empresas.<sup>40</sup> Los actores más relevantes en segmentos adyacentes son Lefebvre (bases de datos jurídicas y soluciones documentales para despachos),<sup>41</sup> Taxdown (declaración de la renta asistida por IA para particulares) y Milcontratos (generación automatizada de contratos).<sup>42</sup>

Ninguno de ellos opera en el segmento de compliance continuo para gestorías pequeñas y medianas, por razones distintas. Lefebvre se dirige a grandes despachos de abogados con necesidades de investigación jurídica avanzada (su cliente es el abogado que necesita jurisprudencia y doctrina, no el gestor que necesita saber si su cartera de PYMEs cumple la normativa laboral y fiscal en vigor). Taxdown y Milcontratos atienden directamente al contribuyente o a la empresa, sin el componente de canal B2B a través de gestoría, sin

---

<sup>40</sup> PwC Tax & Legal y Fundación Mutualidad de la Abogacía. (2023). *Mapa LegalTech en España*. PwC España. <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/informe-legaltech-2023.pdf>

<sup>41</sup> Lefebvre. (s.f.). *El Derecho: base de datos jurídica y soluciones para despachos*. <https://www.lefebvre.es>

<sup>42</sup> Taxdown. (s.f.). *Declaración de la renta online con inteligencia artificial*. <https://taxdown.es>; Milcontratos. (s.f.). *Generador de contratos online*. <https://milcontratos.com>

monitorización continua de cartera y sin Legal Risk Score. La IA generativa de propósito general (ChatGPT, Copilot) puede responder consultas jurídicas puntuales, pero carece de la especialización normativa, la integración con los datos del cliente, la monitorización continua y la interfaz específica para la operativa diaria de una gestoría que requiere el compliance sistemático.

#### Consultoría legal tradicional

El tercer competidor relevante no es una plataforma tecnológica sino un modelo de servicio: la consultoría legal y fiscal tradicional. España cuenta en 2026 con 237.830 abogados colegiados, de los cuales 154.190 se encuentran en ejercicio activo, según el censo oficial del Consejo General de la Abogacía Española.<sup>43</sup> Este modelo tiene tres limitaciones estructurales que lo sitúan en una posición de inferioridad competitiva frente a DATA+LAW: su coste por consulta es elevado y no escalable con el volumen de cartera; interviene de forma reactiva, resolviendo incumplimientos ya materializados en lugar de prevenirlos; y no puede monitorizar de forma continua y automática el conjunto de la cartera de una gestoría. Su papel complementario persiste para casos de alta complejidad jurídica, precisamente el supuesto que cubre el módulo Expert Network de DATA+LAW, convirtiendo al modelo de consultoría tradicional en un servicio integrable dentro de la plataforma antes que en un sustituto de la misma.

---

<sup>43</sup> Consejo General de la Abogacía Española. (2026). *Censo de colegiados: Registro General*. Portal de Datos Abiertos de la Abogacía Española. <https://datos.abogacia.es/catalogo-de-datos/registro-general/censo/>

Actor	Segmento objetivo	Tipo de solución	Monitorización normativa	Legal Risk Score	Canal B2B gestoría	Precio
Wolters Kluwer a3ASESOR ERP asesorías	Asesorías de cualquier tamaño	ERP contable, fiscal y laboral	✗ No	✗ No	~ Parcial	Bajo consulta Por módulos y usuarios
Sage Despachos Connected ERP asesorías	Asesorías de cualquier tamaño	ERP contable, fiscal y laboral	✗ No	✗ No	~ Parcial	Bajo consulta Por módulos y usuarios
Lefebvre Base datos jurídica	Grandes despachos de abogados	Investigación y documentación jurídica	~ Básica	✗ No	✗ No	Bajo consulta Suscripción anual
Taxdown / Milcontratos LegalTech consumidor	Particulares y autónomos	Renta online / contratos automáticos	✗ No	✗ No	✗ No	Freemium Pago puntual
Consultoría legal Servicio profesional	PYMEs y grandes empresas	Asesoramiento reactivo puntual	✗ No	✗ No	✗ No	~150-300 €/hora No escalable
<b>DATA+LAW</b> ★ Compliance SaaS B2B	Gestorías medianas · 50-200 PYMEs	Compliance continuo + IA normativa	✓ Sí · tiempo real	✓ Sí · exclusivo	✓ Sí · nativo	<b>280-788 €/mes</b> Público · sin permanencia

**Figura 2.** Análisis comparativo de los principales actores del mercado LegalTech y compliance en España.

(Fuente: Elaboración propia)

### 3.5. Posicionamiento competitivo

Las conclusiones del análisis de mercado, la identificación de los competidores existentes y el estudio de las necesidades del segmento objetivo convergen en un mismo diagnóstico: existe un espacio de mercado sin un actor dominante en el segmento específico de compliance continuo para gestorías medianas (aunque con actores adyacentes relevantes que podrían aproximarse) en el que DATA+LAW puede operar sin competencia directa relevante.

Para formalizar ese diagnóstico se aplica la metodología *Blue Ocean Strategy*, desarrollada por Kim y Mauborgne, que distingue entre mercados disputados (océanos

rojos) y espacios de mercado creados de nuevo (océanos azules).<sup>44</sup> Su herramienta central es el marco ERRC (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear), que construye la curva de valor de un producto identificando qué atributos del sector se eliminan por innecesarios, cuáles se reducen por sobredimensionados, cuáles se incrementan por deficitarios y cuáles se crean de forma completamente nueva.<sup>45</sup> La Tabla 1 recoge su aplicación a DATA+LAW:

*Tabla 1. Marco ERRC aplicado a DATA+LAW (Blue Ocean Strategy).*

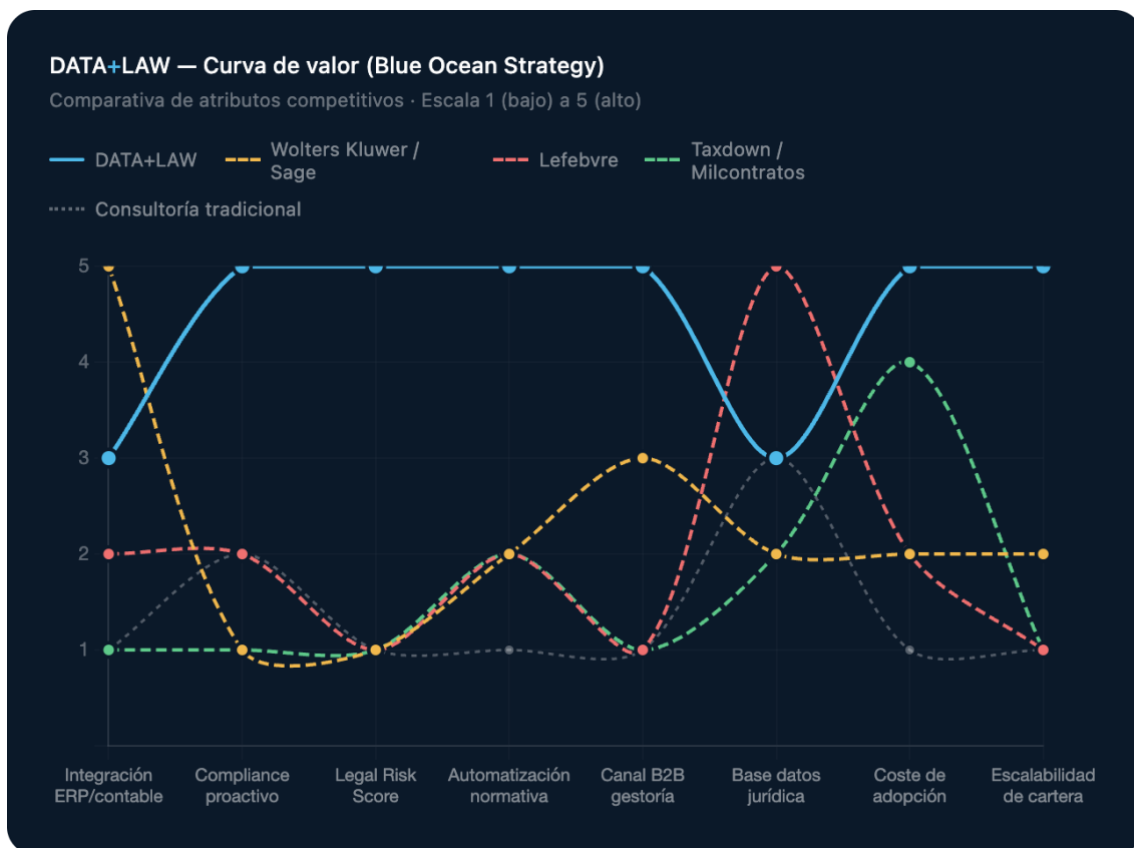
Acción	Atributos de DATA+LAW
ELIMINAR	Intervención manual del gestor en el seguimiento normativo rutinario. Dependencia de las alertas genéricas no personalizadas por sector ni tamaño de PYME.
REDUCIR	Coste y fricción de adopción tecnológica frente a soluciones ERP existentes. Carga operativa de bajo valor que ocupa la mayor parte de la jornada del despacho.
INCREMENTAR	Capacidad de atención a la cartera completa en tiempo real. Anticipación de riesgos normativos. Calidad del servicio percibida por la PYME cliente.
CREAR	Legal Risk Score visual por cliente. Onboarding legal automatizado para nuevas PYMEs. Expert Network de especialistas externos. Sistema de coordinación entre gestorías con clientes compartidos.

*(Fuente: Elaboración propia)*

La curva de valor siguiente confirma que DATA+LAW no compite punto a punto con ningún actor existente, los supera de forma transversal en las dimensiones que el segmento objetivo necesita y que hasta ahora nadie ha desarrollado de forma integrada: Sage y Wolters Kluwer lideran en integración ERP pero no ofrecen compliance proactivo; Lefebvre cubre bases de datos jurídicas para grandes despachos; pero ningún actor combina las cuatro capacidades diferenciales que definen la propuesta de DATA+LAW.

<sup>44</sup> Kim, W. C., y Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press, pp. 4–6. [http://lib.ysu.am/open\\_books/413244.pdf](http://lib.ysu.am/open_books/413244.pdf)

<sup>45</sup> Kim, W. C., y Mauborgne, R. (2005). *Op. cit.*, pp. 25–28.



**Figura 3.** Curva de valor de DATA+LAW frente a competidores (Blue Ocean Strategy)

(Fuente: Elaboración propia)

Sin embargo, la ausencia de competencia directa en el momento de entrada no garantiza esa posición en el futuro. La pregunta relevante es si un competidor con más recursos podría replicar el modelo en 12-24 meses. El análisis de las barreras de replicación, los activos que DATA+LAW construye desde el primer día de operaciones y que son costosos y lentos de replicar, sugiere que esa ventana de protección es real:

**Tabla 2.** Barreras de replicación competitiva de DATA+LAW.

Barrera de replicación	Por qué protege a DATA+LAW	Horizonte	Nivel
Corpus normativo propietario	Dos años de etiquetado y estructuración de datos normativos por sector, tamaño y territorio. No replicable desde cero en menos de 18-24 meses.	24 meses	Alto

Barrera de replicación	Por qué protege a DATA+LAW	Horizonte	Nivel
Red de gestorías integradas	Cada gestoría integrada en DATA+LAW genera costes de cambio reales (datos históricos, flujos de trabajo, formación). La red crece con el tiempo.	12 meses	Medio-alto
Legal Risk Score como activo diferencial	El algoritmo de scoring se entrena sobre datos reales de compliance de PYMEs españolas. Su precisión mejora con cada gestoría incorporada, efecto de datos acumulados difícil de replicar.	24 meses	Alto
Arquitectura de producto con compliance from the start	DATA+LAW incorpora el cumplimiento del RGPD y el IA Act en el diseño del producto desde el primer día, no como obligación añadida a posteriori. Replicar esta arquitectura jurídico-técnica desde cero requiere tiempo, capacidad técnica especializada y conocimiento normativo profundo que los incumbentes no tienen en su equipo de producto.	Inmediato	Medio
Posicionamiento en colegios y canal gestoría	Los acuerdos con colegios de gestores administrativos y el programa de referidos generan una posición de canal que los incumbentes ya tienen ocupada con sus ERPs y que sería difícil de disputar.	12-18 meses	Medio

*(Fuente: Elaboración propia)*

La combinación de estas cinco barreras configura una ventaja competitiva que se refuerza con el tiempo: cuantas más gestorías se integran, más datos normativos se acumulan, más preciso se vuelve el Legal Risk Score y más costoso resulta cambiar de plataforma. La

velocidad de ejecución es, por tanto, la variable estratégica más crítica del modelo: cada mes de ventaja sobre un posible seguidor equivale a gestorías integradas, datos acumulados y costes de cambio crecientes en la base de clientes.

#### 4. PLAN DE NEGOCIOS DE DATA+LAW

##### **4.1. Descripción del proyecto y modelo de negocio B2B2B**

DATA+LAW es una plataforma SaaS de inteligencia artificial para gestionar el seguimiento del cumplimiento normativo de las PYMEs a través de las gestorías. Su función es convertir el seguimiento del compliance legal de las PYMEs (hoy un proceso manual, reactivo y propenso al error) en un sistema automatizado, proactivo y escalable que el gestor opera desde un único panel de control. La gestoría se suscribe, elige su plan y desde ese momento tiene toda su cartera de clientes priorizada por nivel de riesgo normativo: sabe en qué necesita actuar hoy, y no dentro de tres meses cuando ya es tarde.

Su arquitectura se articula en torno a tres módulos: *Onboarding Legal Automatizado*, que genera en minutos un diagnóstico de obligaciones fiscales, laborales y de protección de datos para cada nuevo cliente PYME; *Compliance Continuo*, que monitoriza la cartera completa en tiempo real, emite alertas normativas personalizadas por sector y tamaño de empresa y asigna a cada PYME un *Legal Risk Score* visual; y el *Expert Network*, que conecta al despacho con especialistas legales externos para los casos de mayor complejidad. La plataforma se comercializa en tres planes de suscripción base: Básico (149 €/mes), PRO (349 €/mes) y Scale (749 €/mes) con un ticket medio de entrada de 280 €/mes.

El modelo de negocio responde a la estructura *Business-to-Business-to-Business* (B2B2B): DATA+LAW vende su plataforma a la gestoría, que la utiliza para prestar un servicio mejorado a su cartera de PYMEs. La elección de la gestoría como canal, y no la PYME como cliente directo, es estratégica: el despacho ya tiene establecida la relación de confianza con la empresa, ya conoce su situación fiscal y laboral, y ya actúa como intermediario normativo. Distribuir a través de ella elimina la necesidad de captar individualmente a millones de microempresas, reduce el coste de adquisición de cliente y aprovecha una relación ya consolidada. Para la gestoría, DATA+LAW no representa un coste sino un habilitador de crecimiento: el mismo equipo puede gestionar más clientes con mayor profundidad analítica y menor riesgo de incumplimiento.

El desarrollo del proyecto sigue una metodología iterativa *Lean Startup*, estructurada en cuatro fases. La Fase 1 (2026, M1-M12) lanza el MVP con el Legal Risk Score y el Onboarding, con un objetivo de 27 gestorías piloto y 10.000 € de MRR al cierre del primer año. La Fase 2 (2027, M13-M24) integra los principales ERPs del sector (Sage, A3, Wolters Kluwer) y el Expert Network, escalando hasta 102 gestorías y 56.000 € de MRR al cierre del segundo año. La Fase 3 (primer semestre 2028, M25-M30) ejecuta el plan de escala comercial, con objetivo de punto de equilibrio en el mes 23, 164 gestorías activas con una facturación mensual de 108.000 €. La Fase 4 (segundo semestre 2028, M31-M36) inicia la expansión a Portugal e Italia como primer paso hacia el liderazgo europeo en compliance para PYMEs, con el objetivo de superar las 237 gestorías y los 187.000 € de MRR al cierre del tercer año.

#### **4.2. Validación empírica del modelo: investigación primaria**

El diseño de cualquier modelo de negocio descansa sobre un conjunto de hipótesis acerca del comportamiento del mercado y de sus actores, que deben verificarse empíricamente antes de comprometer recursos en el desarrollo del producto. En el caso de DATA+LAW, la hipótesis central es que existe una demanda real e insatisfecha de automatización del compliance en el sector de las gestorías españolas. Para contrastarla, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado (Anexo II) dirigido a profesionales en el ejercicio de gestorías de distinto tamaño, en el marco de Comillas Emprende 2026, obteniendo un total de 21 respuestas válidas.<sup>46</sup> El cuestionario se encuentra disponible en el siguiente enlace:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfBd4PvbqL-IH90IWv0ib6iBRAslHh0dDexfeQrIOxUUd10-w/viewform>

Desde el punto de vista metodológico, el cuestionario combina investigación cuantitativa y cualitativa en un diseño de métodos mixtos. Las preguntas cerradas de respuesta

---

<sup>46</sup> Cabe señalar como limitación, que el tamaño muestral (N=21) no permite extraer conclusiones estadísticamente representativas del universo total de gestorías españolas, estimado en torno a 54.000 empresas. Los resultados deben interpretarse como evidencia exploratoria de carácter cualitativo, no como una validación cuantitativa del mercado. No obstante, la coherencia interna de las respuestas (unanimidad en la disposición a adoptar soluciones de IA, alineación entre los problemas declarados y las funcionalidades más valoradas, y correspondencia entre los perfiles encuestados y el cliente objetivo) sugiere una validez de contenido suficiente para esta fase del proyecto, en la que el objetivo es confirmar la existencia del problema y evaluar la receptividad inicial de la propuesta. De cara a fases posteriores, la validación se reforzaría ampliando la muestra a un mínimo de 200 gestorías, incorporando entrevistas en profundidad, pruebas piloto y métricas de comportamiento como tasa de conversión, frecuencia de uso o satisfacción. El alcance de este trabajo no permite desarrollar esa validación extendida, pero el diseño descrito constituye la hoja de ruta natural para la siguiente fase del proyecto.

múltiple permiten cuantificar la prevalencia de los problemas identificados en el diagnóstico previo; las preguntas abiertas complementan los datos estadísticos con la perspectiva cualitativa de los propios gestores sobre sus necesidades y resistencias al cambio. El universo de referencia son los despachos de gestoría y asesoría activos en España bajo el CNAE 6920, y la muestra se compone de profesionales en ejercicio con experiencia directa en la gestión del compliance de carteras de PYMEs.

La distribución de la muestra por tamaño de despacho refleja una representación significativa del segmento objetivo del proyecto. El 38,1% de los encuestados pertenece a gestorías de entre 1 y 3 empleados y el 28,6% a despachos de entre 4 y 10, lo que significa que más de la mitad de la muestra se encuadra directamente en el perfil de cliente principal de DATA+LAW. El 19% corresponde a despachos de entre 11 y 25 empleados y el 14,3% restante a gestorías de más de 25. En cuanto al tipo de clientela, el 38,1% gestiona principalmente PYMEs y el 33,3% autónomos, lo que confirma que la muestra representa fielmente el tejido empresarial al que DATA+LAW dirige su propuesta de valor. En cuanto al nivel de digitalización, el 47,6% de los encuestados afirmó utilizar algún software o ERP en su operativa diaria, mientras que el 52,4% restante trabaja exclusivamente de forma manual mediante revisión documental tradicional, evidenciando la brecha tecnológica estructural del sector descrita en el apartado 2.2.

Los resultados ponen de manifiesto con claridad los problemas de eficiencia operativa que caracterizan al sector. El 38,1% de los encuestados calificó sus procesos internos como muy ineficientes, otorgándoles la puntuación mínima de 1 sobre 5, y un 28,6% adicional los valoró con un 2, lo que significa que más de dos tercios del sector percibe sus métodos de trabajo como claramente mejorables. En línea con este diagnóstico, el 71,4% de los encuestados dedica un nivel máximo de tiempo a tareas repetitivas o administrativas, puntuando con un 4 o un 5 sobre 5 la carga de trabajo de bajo valor que ocupa su jornada. El 61,9% externaliza servicios que quedan fuera de su capacidad interna, y el 71,4% considera que contactar con profesionales externos para cubrir esas necesidades resulta complicado o costoso.

El hallazgo más revelador en cuanto a la necesidad de DATA+LAW emergió de la pregunta abierta sobre los mecanismos utilizados para mantenerse al día con las novedades legislativas. Las respuestas recogidas incluyen el uso de ChatGPT, la revisión manual diaria de boletines oficiales, la consulta de prensa generalista y LinkedIn, o simplemente reconocer que se enteran por diferentes medios y lo comprueban

posteriormente con herramientas de IA de propósito general. Ninguno de los encuestados menciona un sistema estructurado y automatizado de vigilancia normativa, lo que confirma empíricamente el diagnóstico sectorial desarrollado en el apartado 2.3: el seguimiento legislativo en las gestorías españolas es hoy un proceso reactivo, manual y no sistematizado.

La disposición hacia la adopción de una solución como DATA+LAW fue igualmente contundente. El 100% de los encuestados se mostró dispuesto a utilizar inteligencia artificial para el análisis legal si ello aumentara la eficiencia de sus servicios; el 95,2% considera que una plataforma de alertas normativas contribuiría a su tranquilidad operativa y les liberaría tiempo para tareas de mayor valor estratégico; y el 85,7% estima que una herramienta de estas características podría ayudarles a ampliar su cartera de clientes. El 71,4% afirma además que sus clientes valorarían positivamente recibir informes visuales en lugar de los informes técnicos tradicionales, lo que respalda el enfoque de visualización del Legal Risk Score. El 71,4% de los encuestados preferiría que la plataforma facilitase tanto el onboarding inicial de las PYMEs como el seguimiento continuo posterior, validando así la arquitectura modular de DATA+LAW. En cuanto al formato de acceso, el 52,4% prefiere una plataforma web, el 42,9% se muestra indiferente entre web y software local, y únicamente el 4,8% optaría por software local instalado, lo que respalda el modelo de distribución SaaS elegido.

Las funcionalidades más demandadas son el asistente legal basado en IA y la posibilidad de contactar con expertos externos para tareas ajenas a la gestoría, ambas con un 33,3% de preferencia respectivamente, seguidas del Legal Risk Score por cliente con un 19% y la coordinación entre gestorías con un 14,3%. Este orden de preferencias es coherente con la arquitectura modular de la plataforma descrita en el apartado 4.5, donde precisamente el Expert Network y el asistente IA constituyen los elementos diferenciales de los planes superiores.

Las principales preocupaciones manifestadas ante la integración de una nueva herramienta son los fallos de la IA (38,1%), la seguridad y protección de datos (28,6%), el coste (19%) y la complejidad técnica de uso (14,3%). Estas objeciones están abordadas estructuralmente en el diseño de DATA+LAW: la arquitectura de privacidad conforme al RGPD y al AI Act responde a la preocupación por la seguridad de los datos; la supervisión humana obligatoria del gestor sobre cualquier resultado generado por el sistema mitiga el riesgo percibido de fallos de la IA; y la ausencia de permanencia y el precio de entrada

desde 149 €/mes reducen la barrera económica y la complejidad percibida de adopción. En cuanto al precio, el 61,9% de los encuestados considera razonable un rango mensual de entre 150 y 200 euros, el 23,8% aceptaría entre 200 y 250 euros, y el 14,3% estaría dispuesto a pagar entre 250 y 300 euros, un rango que es completamente coherente con el ticket de entrada de 280 €/mes proyectado en el modelo financiero.

Finalmente, el 90,5% de los encuestados manifestó interés en participar en una demo gratuita de DATA+LAW y ese mismo porcentaje autorizó ser contactado para futuras pruebas piloto, proporcionando su correo electrónico. Estos datos constituyen la señal de comportamiento más directa obtenida en la investigación primaria: no solo existe disposición declarada a adoptar la herramienta, sino interés activo y verificable en probarla en un entorno real antes del lanzamiento comercial.

El cuestionario se articuló en torno a cinco hipótesis de negocio, formuladas de forma falsable y ordenadas de mayor a menor criticidad para la viabilidad del modelo, cuyos resultados se recogen en la Tabla 3.

*Tabla 3. Resultados de validación de las hipótesis de negocio.*

Hipótesis	Enunciado	Resultado	Validación
H1	Las gestorías carecen de sistemas estructurados de vigilancia normativa	<b>100% usa métodos informales o manuales (ChatGPT, BOE, LinkedIn)</b>	✓ Confirmada
H2	El sector presenta una elevada carga de tareas repetitivas y procesos ineficientes	<b>66,7% valora sus procesos con 1 o 2 sobre 5. 71,4 % dedica tiempo máximo a tareas administrativas.</b>	✓ Confirmada
H3	Las gestorías externalizan servicios por falta de capacidad interna a un	<b>61,9% externaliza servicios. 71,4% lo considera complicado o caro.</b>	✓ Confirmada

Hipótesis	Enunciado	Resultado	Validación
	coste percibido como elevado		
H4	Existe disposición real a adoptar herramientas de IA para el análisis legal	<b>100% usaría IA si aumentara la eficiencia.</b> <b>95,2% valora las alertas normativas.</b>	✓ Confirmada
H5	El precio validado es coherente con la propuesta de valor de la plataforma	<b>61,9% considera razonable entre 150 y 200 €/mes.</b> <b>38,1% aceptaría hasta 300 €</b>	✓ Confirmada

(Fuente: Elaboración propia)

La confirmación de las cinco hipótesis valida íntegramente las premisas fundamentales sobre las que se construye el modelo de negocio: existe una necesidad real, reconocida y no cubierta en el mercado, la disposición de adopción es alta incluso en un sector de perfil conservador, y el precio validado es coherente con la propuesta de valor de la plataforma. Estos resultados justifican el desarrollo del plan de empresa que se expone en los apartados siguientes.

#### 4.3. Propuesta de valor, misión, visión y valores corporativos

La propuesta de valor describe qué problema resuelve el producto, para quién y por qué es mejor que cualquier alternativa disponible. En el caso de DATA+LAW, se construye directamente sobre los problemas cuantificados en la investigación primaria: cada dato del cuestionario tiene una solución específica y un beneficio concreto, como se recoge en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Propuesta de valor: correspondencia entre problemas del sector, soluciones de DATA+LAW y beneficios generados.

<b>Problema del sector</b>	<b>Solución DATA+LAW</b>	<b>Beneficio generado</b>
52,4% trabaja exclusivamente de forma manual, sin ningún software de gestión	Panel unificado con cartera priorizada por Legal Risk Score	De gestión reactiva a supervisión proactiva en tiempo real
100% utiliza métodos informales para el seguimiento normativo (ChatGPT, BOE, LinkedIn)	Motor de IA con alertas personalizadas por sector y tamaño de PYME	Eliminación de la dependencia de fuentes no estructuradas de información legislativa
66,7% valora sus procesos con 1 o 2 sobre 5 en eficiencia	Diagnóstico legal automático de cada nueva PYME (Onboarding Legal)	Reducción estructural del riesgo de incumplimiento y de la carga operativa asociada
71,4% dedica tiempo máximo a tareas repetitivas y administrativas	Automatización de tareas de seguimiento de bajo valor consultivo	El mismo equipo gestiona una cartera mayor con mayor profundidad analítica
61,9% externaliza servicios y el 71,4% lo considera complicado o caro	Expert Network integrado en la plataforma con especialistas verificados	Acceso inmediato a asesoramiento especializado sin perder al cliente ni asumir costes fijos

Problema del sector	Solución DATA+LAW	Beneficio generado
61,9% considera razonable entre 150 y 200 €/mes	Tres planes desde 149 €/mes, sin permanencia	Coste de adopción inferior al coste de un incumplimiento o de la externalización actual

(Fuente: Elaboración propia)

La propuesta de valor se resume en una idea: *la gestoría que usa DATA+LAW no trabaja más, trabaja distinto*. El mismo equipo puede gestionar una cartera mayor con mayor rigor normativo y menor riesgo de incumplimiento. El 85,7% de los encuestados considera además que una herramienta de estas características les permitiría ampliar su cartera de clientes, lo que convierte a DATA+LAW no solo en un reductor de costes operativos sino en un habilitador activo de crecimiento para el despacho.

La identidad corporativa de DATA+LAW se articula en tres elementos:

**Misión:** *“Automatizar el cumplimiento normativo de las PYMEs españolas a través de gestorías, eliminando la carga operativa de bajo valor que lastra su capacidad estratégica y reduciendo el riesgo de sanción de las empresas que dependen de ellas, para que cada gestoría pueda dedicar su tiempo a lo que realmente importa: asesorar, no gestionar”*.

**Visión:** *“Ser el estándar de referencia en inteligencia artificial aplicada al compliance para gestorías en el sur de Europa en 2030, convirtiendo cada despacho en un asesor estratégico proactivo”*.

**Valores:** los cinco principios que definen la cultura interna y la relación con los clientes se recogen en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Valores corporativos de DATA+LAW y su significado operativo.

Valor	Significado para DATA+LAW
<b>Rigor</b>	La información normativa que genera la plataforma tiene consecuencias legales reales. El rigor en el procesamiento y la actualización de los datos normativos es una obligación ética, no

	solo un estándar de calidad. El 38,1% de los encuestados identifica los fallos de la IA como su principal preocupación, lo que refuerza este compromiso como argumento comercial diferencial.
<b>Innovación</b>	DATA+LAW opera en un espacio de mercado que ningún competidor ha cubierto antes. La innovación no es un objetivo sino el modo de trabajo: cada funcionalidad parte de cero, sin referentes directos, lo que exige una cultura interna de experimentación, aprendizaje rápido y mejora continua del producto.
<b>Proximidad</b>	La gestoría es el socio, no el cliente. Cada funcionalidad se diseña desde la perspectiva operativa del gestor.
<b>Transparencia</b>	El tratamiento de datos de miles de PYMEs exige una arquitectura de privacidad comprensible, verificable y alineada con el RGPD y el AI Act.
<b>Impacto</b>	Fortalecer a las gestorías es fortalecer el tejido empresarial español. En España hay más de cuatro millones de PYMEs: todas necesitan cumplir la ley, y la mayoría depende de una gestoría para hacerlo.

(Fuente: Elaboración propia)

#### 4.4. Modelización del negocio: Business Model Canvas y Value Proposition Canvas

Las dos herramientas de modelización empresarial más extendidas son el Business Model Canvas (BMC) y el Value Proposition Canvas (VPC).<sup>47</sup> El BMC describe el modelo de negocio completo en nueve bloques interrelacionados; el VPC profundiza en la correspondencia entre la propuesta de valor y el perfil del cliente, detallando las tareas que este necesita realizar, las frustraciones que quiere eliminar y las ganancias que espera obtener. Aplicados conjuntamente, ambos lienzos ofrecen una representación visual e integrada del modelo de negocio de DATA+LAW.

El Business Model Canvas de DATA+LAW se presenta en la Tabla 6.

<sup>47</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons, pp. 8–12. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-3223510-409f7d175c.pdf>

**Tabla 6. Business Model Canvas de DATA+LAW**

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores ERP (Sage, A3, Wolters Kluwer)</li> <li>• Proveedores de IA (APIs de modelos de lenguaje)</li> <li>• Despachos de abogados especializados (Expert Network)</li> <li>• Colegios de gestores administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y mantenimiento del motor normativo de IA</li> <li>• Integración continua con ERPs del sector</li> <li>• Actualización del corpus normativo en tiempo real</li> <li>• Captación y Onboarding de gestorías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma SaaS de IA que automatiza el compliance legal de las PYMEs a través de gestorías.</li> <li>• Legal Risk Score, alertas normativas personalizadas, onboarding legal automático y Expert Network.</li> <li>• El mismo equipo gestiona el doble de clientes con menor riesgo.</li> </ul>
RECURSOS CLAVE	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motor de IA legal propio</li> <li>• Corpus normativo estructurado (BOE, DOUE, AEAT)</li> <li>• Equipo técnico-legal (Derecho + IA)</li> <li>• Marca y posicionamiento en el nicho gestoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscripción SaaS sin permanencia</li> <li>• Onboarding digital asistido</li> <li>• Soporte técnico y actualizaciones continuas</li> <li>• Customer success dedicado a partir del plan PRO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cliente directo:</b> gestorías y asesorías (CNAE 6920) con madurez digital suficiente y carteras de entre 50 y 200 PYMEs.</li> <li>• <b>Usuario final:</b> PYMEs clientes de esas gestorías.</li> </ul>
ESTRUCTURA DE COSTES	FUENTES DE INGRESOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo tecnológico y mantenimiento de la plataforma (45 % de la inversión pre-seed)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscripción mensual recurrente: plan Básico (149 €/mes), plan PRO (349 €/mes) y plan Scale (749 €/mes)</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura cloud y APIs de IA (COGS: 10 % del MRR)</li> <li>• Equipo técnico y customer success</li> <li>• Captación comercial (LinkedIn Ads, demos, eventos sectoriales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulos opcionales: Onboarding Legal (+89/129/199 € según plan) y Compliance Continuo (+149/199/249 € según plan)</li> <li>• Comisiones del Expert Network</li> <li>• Margen bruto proyectado: 90 %</li> </ul>
--	---

CANALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demo directa en despachos</li> <li>• LinkedIn Ads B2B</li> <li>• Alianzas con colegios de gestores</li> <li>• Referidos entre gestorías (efecto red)</li> <li>• Integraciones ERP como canal de distribución</li> </ul>

(Fuente: Elaboración propia)

El Value Proposition Canvas desarrolla en detalle la correspondencia entre los productos y servicios de DATA+LAW y el perfil operativo de la gestoría como cliente:

**Tabla 7. Value Proposition Canvas de DATA+LAW**

MAPA DE VALOR (DATA+LAW)	PERFIL DEL CLIENTE (GESTORÍA)
<p><b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onboarding Legal Automatizado: diagnóstico legal de cada nueva PYME en minutos</li> </ul>	<p><b>TAREAS DEL CLIENTE (Jobs to be done)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el cumplimiento normativo de una cartera de</li> </ul>

<b>MAPA DE VALOR (DATA+LAW)</b>	<b>PERFIL DEL CLIENTE (GESTORÍA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compliance Continuo: monitorización normativa en tiempo real con Legal Risk Score</li> <li>• Asistente IA Legal: copiloto jurídico que genera borradores y detecta incumplimientos</li> <li>• Expert Network: especialistas legales verificados bajo demanda</li> <li>• Coordinación entre gestorías con trazabilidad white-label</li> </ul>	<p>PYMEs sin sistemas estructurados de vigilancia legislativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenerse actualizado ante cambios normativos continuos (fiscal, laboral, RGPD)</li> <li>• Escalar la cartera de clientes sin incrementar plantilla</li> <li>• Demostrar valor añadido a sus clientes PYMEs más allá de la gestión rutinaria</li> </ul>
<p><b>ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustituye los métodos informales de seguimiento normativo por un sistema automatizado y estructurado (el 100% recurre hoy a ChatGPT, BOE o LinkedIn)</li> <li>• Reduce la carga de tareas repetitivas que el 71,4% dedica a trabajo administrativo de bajo valor</li> <li>• Facilita el acceso a especialistas externos de forma integrada: el 71,4% lo encuentra actualmente complicado o caro</li> <li>• Permite ofrecer informes visuales que el 71,4% cree que sus clientes valorarían positivamente</li> </ul>	<p><b>FRUSTRACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga operativa: procesos percibidos como muy ineficientes por el 66,7% de los despachos</li> <li>• Ausencia total de sistemas estructurados de vigilancia legislativa</li> <li>• Externalización costosa y difícil: el 61,9% externaliza pero el 71,4% lo percibe como un problema</li> <li>• Sin escalabilidad: más clientes implican más caos, no más negocio</li> <li>• Ausencia de herramientas específicas para el seguimiento normativo de carteras de PYMEs</li> </ul>
<b>CREADORES DE GANANCIAS</b>	<b>GANANCIAS ESPERADAS</b>

MAPA DE VALOR (DATA+LAW)	PERFIL DEL CLIENTE (GESTORÍA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convierte a la gestoría en asesor estratégico proactivo, no reactivo</li> <li>• Permite duplicar la cartera con el mismo equipo</li> <li>• Genera informes automáticos de compliance para diferenciarse ante las PYMEs</li> <li>• Acceso a especialistas del Expert Network sin perder al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más clientes gestionados con el mismo equipo (escalabilidad real)</li> <li>• Reducción del riesgo de sanción propio y de sus clientes</li> <li>• Diferenciación competitiva frente a otras gestorías no digitalizadas</li> <li>• Precio validado: el 61,9% considera razonable entre 150 y 200 €/mes</li> <li>• El 100% usaría IA si aumentara la eficiencia de sus servicios</li> </ul>

(Fuente: Elaboración propia)

La lectura conjunta de ambos lienzos revela la coherencia interna del modelo: cada bloque del BMC, desde los socios clave hasta las fuentes de ingresos, responde directamente a una tarea, frustración o ganancia identificada en el perfil del cliente del VPC. La estructura de ingresos recurrentes SaaS, el canal de distribución a través de gestorías y el Expert Network como extensión de la propuesta de valor son consecuencias directas del diagnóstico del cliente, no decisiones arbitrarias de diseño del producto.

#### 4.5. Arquitectura del producto y servicios diferenciales

##### 4.5.1. Módulos principales y paquetes de suscripción

El acceso a DATA+LAW se estructura en dos decisiones sucesivas: primero la gestoría elige el plan de suscripción base que mejor se adapta a su tamaño y necesidades, y después decide qué módulos funcionales quiere activar. Los módulos son independientes entre sí, acumulables y opcionales: una gestoría puede contratar el plan base con un módulo o con ambos, sin permanencia mínima y con posibilidad de cambiar en cualquier momento.

Los tres planes de suscripción base se diferencian por el nivel de funcionalidades incluidas y el perfil de despacho al que se dirigen. El **plan Básico (149 €/mes)** cubre las necesidades esenciales de gestión de cumplimiento: calendario legal automático, control de plazos fiscales y laborales, checklists de cumplimiento y un dashboard de seguimiento

de cartera personalizable por sector y tamaño. Está pensado para despachos pequeños que quieren digitalizar su operativa básica o para gestorías que desean probar la plataforma antes de comprometerse con un plan superior. El **plan PRO (349 €/mes)** es el más popular y el diseñado para el perfil objetivo de DATA+LAW: la gestoría de tamaño medio con entre 50 y 200 PYMEs en cartera. Incorpora todo lo del plan Básico más alertas inteligentes priorizadas, detección automática de cambios normativos filtrados por sector, el Legal Risk Score por cliente, informes automáticos de cumplimiento y comunicaciones automatizadas: las herramientas que transforman al despacho de reactivo a proactivo. El **plan Scale (749 €/mes)** está diseñado para despachos con alto volumen de cartera que necesitan capacidades avanzadas: asistente legal basado en IA, análisis predictivo de riesgos, integración nativa con software contable y ERPs del sector, gestión multiusuario por equipos, acceso al Expert Network y coordinación entre gestorías.



**Figura 4.** Interfaz de selección de plan de suscripción de DATA+LAW. Mockup del producto DATA+LAW (2026).

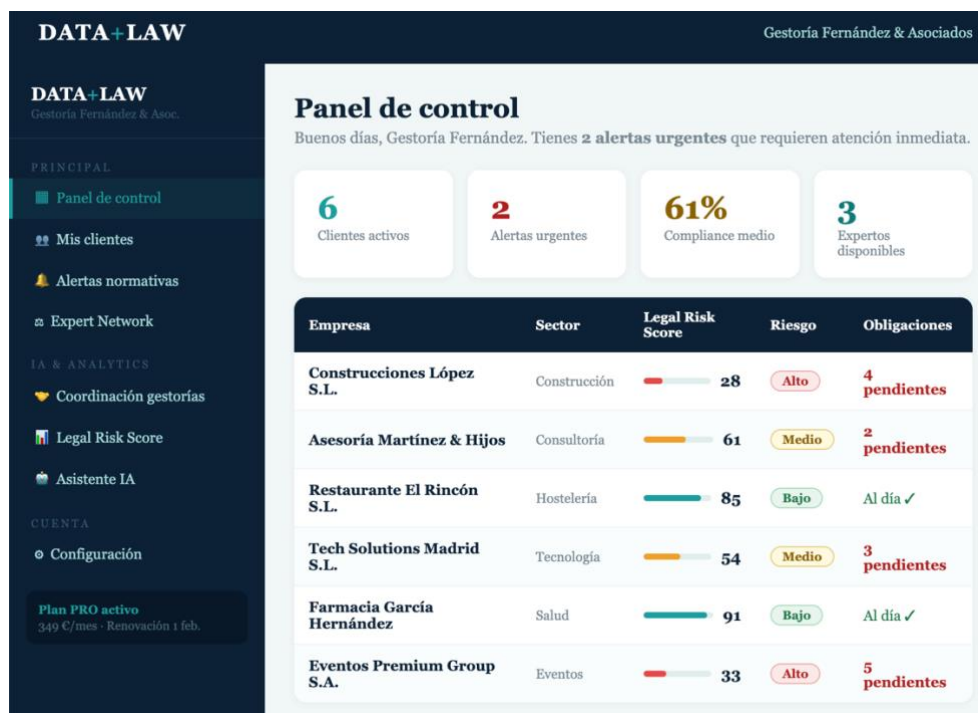
(Fuente: Elaboración propia)

Una vez elegido el plan base, la gestoría puede añadir uno o ambos módulos funcionales, que son el núcleo tecnológico diferencial de DATA+LAW:

El *Módulo de Onboarding Legal Automatizado* resuelve el primer cuello de botella del gestor: la incorporación de un nuevo cliente. Cuando una gestoría da de alta a una PYME

en DATA+LAW, el módulo genera en minutos un diagnóstico completo de sus obligaciones fiscales, laborales y de protección de datos, cruzando el perfil de la empresa (sector, forma jurídica, número de empleados, comunidad autónoma) con el corpus normativo actualizado en tiempo real. El resultado es un informe estructurado en PDF listo para entregar al cliente. Lo que antes requería horas de revisión manual queda automatizado en el tiempo de cumplimentar un formulario.

El *Módulo de Compliance Continuo de Cartera* transforma a la gestoría de reactiva a proactiva. La plataforma monitoriza en tiempo real los cambios normativos con impacto sobre cada PYME de la cartera (filtrando por sector, tamaño y territorio) y genera alertas personalizadas que llegan al gestor antes de que expire cualquier plazo. Su elemento más diferenciador es el *Legal Risk Score*: una puntuación visual de riesgo en formato semáforo (rojo/amarillo/verde) asignada a cada cliente que permite ver de un vistazo qué PYMEs requieren atención inmediata y cuáles están al día. No hace falta revisar ficha por ficha: el sistema prioriza la acción.



**Figura 5.** Panel de control de DATA+LAW: vista general de cartera con Legal Risk Score.

*Mockup del producto DATA+LAW (2026).*

*(Fuente: Elaboración propia)*

La Figura 6 resume la estructura de precios completa, con el coste de cada módulo diferenciado por plan:

**DATA+LAW**  
Sin permanencia · Módulos opcionales e independientes · Acumulables entre sí

Plan / Módulo	Básico 149 € /mes	★ Más popular PRO 349 € /mes	Scale 749 € /mes
Módulo Onboarding Legal Automatizado			
Precio del módulo	+89 €	+129 €	+199 €
Precio plan + módulo	238 €	478 €	948 €
Módulo Compliance Continuo de Cartera			
Precio del módulo	+149 €	+199 €	+249 €
Precio plan + módulo	298 €	548 €	998 €
Ambos módulos			
Precio total máximo	387 €	677 €	1.197 €

Sin permanencia mínima  
 Cancela cuando quieras  
 Módulos acumulables

**Figura 6.** Estructura de precios: planes base y módulos opcionales (€/mes).

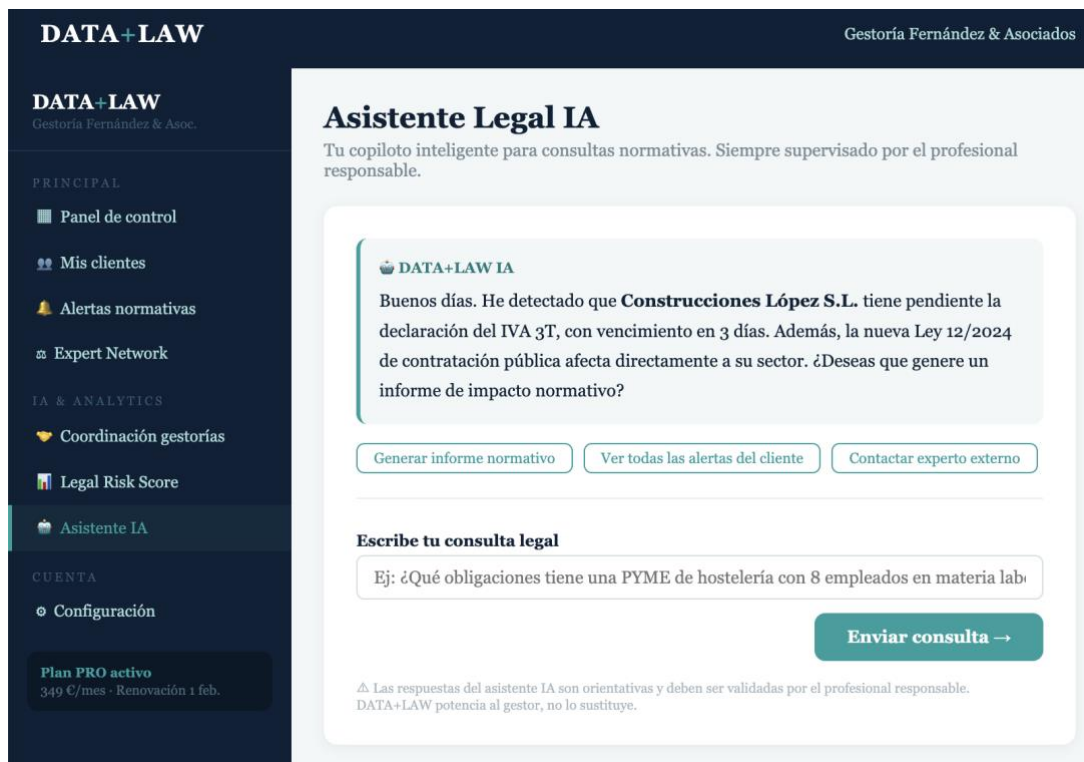
(Fuente: Elaboración propia)

#### 4.5.2. El papel de la Inteligencia Artificial en DATA+LAW

La IA no es un complemento de la plataforma sino su motor central. Actúa en tres tareas concretas que eliminan el trabajo más repetitivo y menos valioso del flujo operativo de la gestoría.

La primera función es la *detección automática de riesgos normativos*. El sistema procesa en tiempo real el BOE, el Diario Oficial de la UE, y las resoluciones de la AEAT y la AEPD, y avisa al gestor en el momento en que un cambio normativo afecta a alguno de sus clientes.

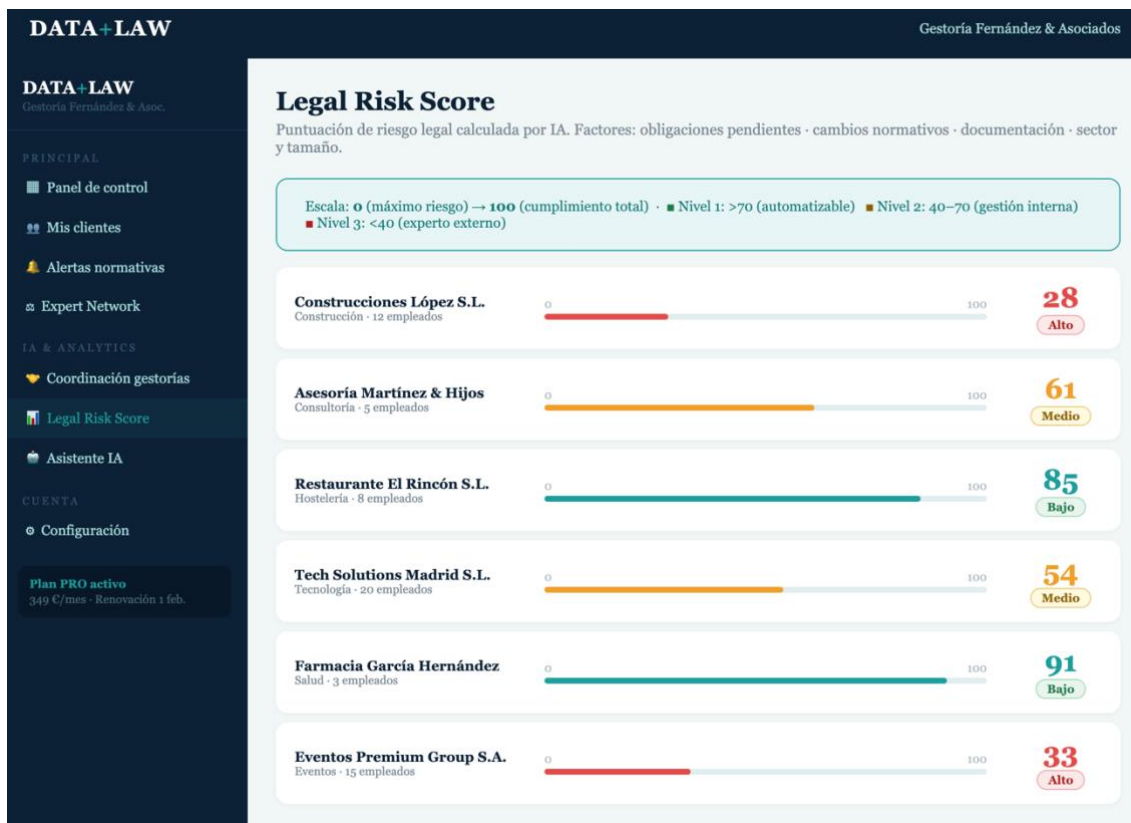
La segunda función es la *automatización de tareas documentales*. El Asistente IA Legal genera borradores de comunicaciones a clientes, informes de compliance y fichas de diagnóstico sin que el gestor tenga que redactarlos desde cero. Estos documentos se producen a partir de plantillas jurídicamente validadas y adaptadas automáticamente al perfil de cada PYME. El gestor supervisa y aprueba; no redacta desde cero.



**Figura 7.** Interfaz del Asistente IA Legal de DATA+LAW. Mockup del producto DATA+LAW (2026).

(Fuente: Elaboración propia)

La tercera función es la *priorización inteligente de la cartera*. El Legal Risk Score agrega el estado de cumplimiento de cada PYME en una única puntuación actualizada en tiempo real y representada visualmente en el panel de control. El gestor no necesita revisar cliente por cliente: el sistema ordena la cartera de mayor a menor riesgo y le indica exactamente dónde actuar hoy. El resultado es un panel de trabajo que transforma cientos de clientes en una lista accionable de prioridades.



**Figura 8.** Interfaz del Legal Risk Score por cliente en DATA+LAW. Mockup del producto DATA+LAW (2026)

(Fuente: Elaboración propia)

El desarrollo de estas capacidades está sujeto a las obligaciones del AI Act y del RGPD. DATA+LAW opera como encargado del tratamiento de los datos de las PYMEs gestionadas por las gestorías clientes, lo que exige contratos de encargo del tratamiento conforme al artículo 28 del RGPD con cada despacho suscriptor, y medidas de transparencia y documentación técnica desde la fase de diseño del producto, conforme al AI Act.<sup>48</sup>

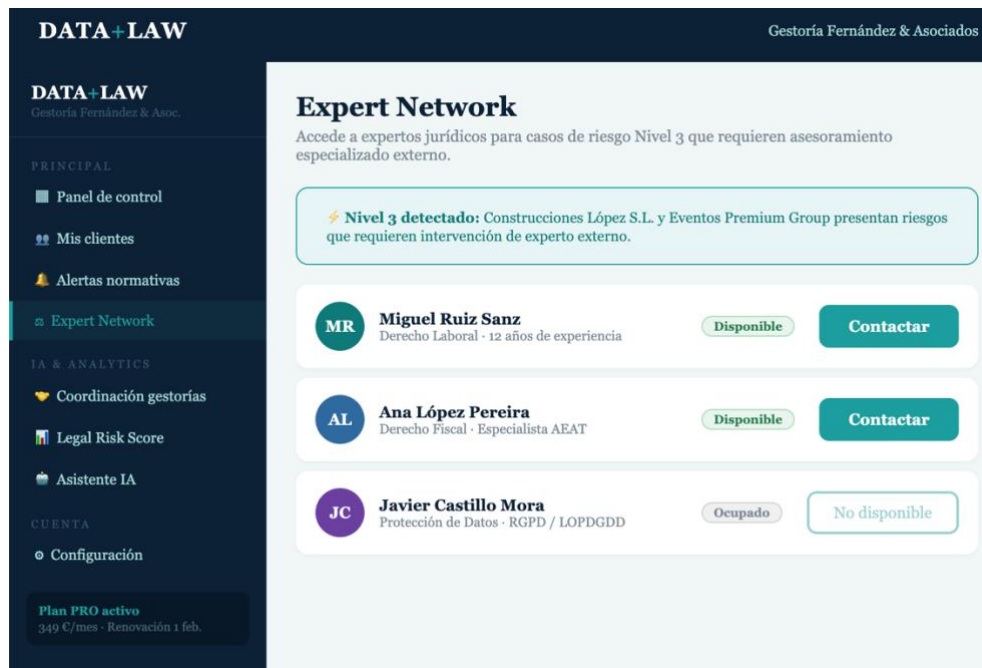
#### 4.5.3. Expert network y coordinación entre gestorías

DATA+LAW incluye dos servicios adicionales que cubren necesidades del sector que ninguna plataforma existente había resuelto hasta la fecha.

El *Expert Network* es un directorio integrado de especialistas legales verificados (abogados, asesores fiscales y expertos en protección de datos) al que la gestoría puede

<sup>48</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD)*, Art. 28. *Op. cit.*; Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 (AI Act)*, Arts. 9, 13 y 16. *Op. cit.*

derivar los casos más complejos directamente desde la plataforma. Cuando el Legal Risk Score detecta un problema que supera la capacidad interna del despacho, el gestor lo deriva al especialista adecuado con un solo clic, sin perder al cliente ni externalizar su gestión completa. El despacho amplía su oferta de servicios sin asumir los costes fijos de tener esos perfiles en plantilla.



**Figura 9.** Interfaz del Expert Network de DATA+LAW. Mockup del producto DATA+LAW (2026).

(Fuente: Elaboración propia)

La *Coordinación entre Gestorías* resuelve un problema cotidiano del sector: los clientes PYMEs que trabajan simultáneamente con más de un despacho, por ejemplo, un asesor fiscal y un gestor laboral distintos, generan flujos de información que hoy se gestionan por correo electrónico sin ningún control ni trazabilidad. DATA+LAW ofrece un canal estructurado con documentos, tareas y trazabilidad completa en modalidad *white-label*: la comunicación entre despachos aparece bajo la marca del despacho principal y el cliente no percibe ningún cambio en su relación habitual con su gestoría.



*Figura 10. Interfaz de coordinación entre gestorías en DATA+LAW. Mockup del producto DATA+LAW (2026).*

*(Fuente: Elaboración propia)*

## 5. ESTRATEGIA DE MÁRQUETING Y CRECIMIENTO

### 5.1. Estrategia de marketing y ventas

#### 5.1.1. Estrategia de marketing B2B

La estrategia de márketing de DATA+LAW parte de una premisa fundamental: el cliente es la gestoría, no la PYME. Esto determina completamente el enfoque comercial, los canales utilizados y el mensaje. En el sector de las gestorías, como en cualquier mercado B2B de servicios profesionales, la decisión de adoptar una nueva herramienta tecnológica responde a criterios racionales: el gestor evalúa si el producto resuelve un problema concreto y real de su operativa antes de comprometer una suscripción mensual. La estrategia de marketing de DATA+LAW está diseñada para construir esa evidencia en tres ejes: demostración de valor, confianza institucional y efecto red.

El eje de *demonstración de valor* se materializa en una prueba gratuita de 30 días: el gestor accede al plan PRO completo con ambos módulos con datos reales de su cartera (el Legal Risk Score, las alertas normativas y los informes de compliance funcionando desde el primer día). Ver el producto funcionando con sus propios clientes es el argumento más eficaz en un sector donde la desconfianza hacia la tecnología sigue siendo alta. El eje de *confianza institucional* prioriza los acuerdos con los colegios oficiales de gestores

administrativos (presentes en todas las comunidades autónomas) y con las asociaciones sectoriales, cuya recomendación pesa más que cualquier campaña publicitaria.<sup>49</sup> El eje de *efecto red* funciona como el boca a boca del sector: cada gestoría suscriptora puede recomendar DATA+LAW a otros despachos de su red a cambio de un incentivo económico. Cuantos más clientes tiene la plataforma, más recomendaciones potenciales hay y menos dinero es necesario invertir en publicidad para captar cada nuevo cliente.

### 5.1.2. Canales (online y offline)

La estrategia combina canales digitales de alta segmentación con canales presenciales de alta credibilidad, como se muestra en la Tabla 8.

*Tabla 8. Canales de marketing y ventas: descripción y objetivo*

Canal	Descripción y objetivo
<b>LinkedIn Ads B2B</b>	Campañas segmentadas por cargo (gestor, asesor, socio de despacho). Canal principal de generación de leads cualificados en fase de lanzamiento.
<b>Demo directa</b>	Presentación personalizada con datos reales de la cartera del despacho. Principal palanca de conversión de interés a suscripción.
<b>Colegios de gestores</b>	Acuerdos con colegios oficiales y asociaciones sectoriales para acceso directo a sus bases de socios. Aporta credibilidad institucional y captación masiva.
<b>Referidos entre gestorías</b>	Programa de incentivos para suscriptoras que refieren a otros despachos. Crecimiento orgánico de bajo coste y alta credibilidad.
<b>Integraciones ERP</b>	Presencia en los marketplaces de Sage, A3 y Wolters Kluwer como extensión complementaria. Captación pasiva en el punto de uso del software ya instalado.
<b>Eventos sectoriales</b>	Foro Asesores (Wolters Kluwer) y congresos de gestores. Visibilidad de marca y generación de contactos comerciales.

*(Fuente: Elaboración propia)*

### 5.1.3. Partnerships y alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son esenciales tanto para reducir el coste de captación como para validar el producto en el sector.

<sup>49</sup> Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos de España. (2024). *Estructura colegial*. <https://www.gestores.net/estructura-colegial>

Para crecer de forma eficiente, DATA+LAW necesita aliados que abran puertas difíciles de abrir en solitario. Los cuatro socios prioritarios son los siguientes. El *Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos de España* agrupa a todos los gestores habilitados del país: un acuerdo con este organismo permitiría llegar a miles de despachos de una sola vez, con el respaldo institucional que el sector valora especialmente. Los principales proveedores de software del sector (Sage, A3 y Wolters Kluwer) son socios tecnológicos clave: sus plataformas ya están instaladas en la mayoría de gestorías españolas, por lo que integrarse en ellas como extensión complementaria sitúa a DATA+LAW exactamente donde el gestor ya trabaja cada día. Los *despachos de abogados especializados* que forman el Expert Network permiten ofrecer asesoría jurídica avanzada sin que DATA+LAW tenga que contratar esos perfiles internamente. Y las *plataformas LegalTech complementarias* (firma digital, automatización de contratos) permiten ampliar lo que DATA+LAW puede hacer para el gestor sin necesidad de desarrollarlo todo desde cero.

## 5.2. Estrategia de crecimiento y escalabilidad

El modelo de crecimiento de DATA+LAW se basa en un principio propio del negocio SaaS B2B: la rentabilidad no llega con la captación del cliente sino con su permanencia y expansión dentro de la plataforma. Una gestoría que comienza con el plan Básico (149 €/mes) migra progresivamente al PRO (349 €/mes) y al Scale (749 €/mes) a medida que integra más funcionalidades. Se proyecta que el ingreso medio por gestoría se multiplique por 2,8 a los 36 meses, con un ratio LTV/CAC de 34×: por cada euro invertido en captar una gestoría, DATA+LAW recupera treinta y cuatro a lo largo de la relación comercial. Este crecimiento del ingreso por cliente, no del número de clientes, es lo que hace sostenible el modelo con solo 237 gestorías activas al mes 36.

La estrategia se organiza en cuatro fases, con el punto de equilibrio proyectado para el mes 23 de operaciones:

**Tabla 9.** Fases de desarrollo del proyecto: objetivos, gestorías, MRR e hitos clave

Fase	Período	Objetivo principal	Gestorías	MRR	Hito clave
1	2026 (M1-M12)	MVP: Legal Risk Score + Onboarding Legal	27	10.000 €	Primeras gestorías pagando

Fase	Período	Objetivo principal	Gestorías	MRR	Hito clave
2	2027 (M13-M24)	Integraciones ERP + Compliance Continuo + Expert Network	102	56.000 €	Product-market fit validado
3	2028 primer semestre (M25-M30)	Plan SCALE: expansión comercial acelerada	164	108.000 €	Break-even mes 23
4	2028 segundo semestre (M31-M36)	Expansión internacional: Portugal e Italia	237	187.000 €	Preludio ronda Serie A

(Fuente: Elaboración propia)

La expansión a Portugal e Italia prevista en la Fase 4 se apoya en la replicabilidad estructural del modelo: ambos países tienen sistemas de gestión similares al español y una brecha de digitalización comparable, lo que permite internacionalizar sobre una base ya consolidada sin necesidad de rediseñar el producto.

## 6. PLAN FINANCIERO Y VIABILIDAD ECONÓMICA

### 6.1. Inversión inicial y financiación

DATA+LAW se financia en su fase inicial mediante una ronda *pre-seed* de 500.000 €. Esta ronda cubre los costes operativos desde el lanzamiento hasta que la empresa alcanza el punto de equilibrio y comienza a autofinanciarse con sus propios ingresos. La cifra de 500.000 € no es arbitraria: es el resultado directo del modelo financiero, que calcula el importe mínimo necesario para que la caja de la empresa nunca entre en terreno negativo durante los 23 meses de pérdidas previos al break-even. Con esta dotación, el saldo de tesorería más bajo que alcanza la empresa en todo el período es de 23.863 €, en el mes 26.<sup>50</sup>

La naturaleza del negocio hace que la inversión sea fundamentalmente *intangibles*: DATA+LAW no necesita instalaciones físicas, maquinaria ni inventario. Su inversión

<sup>50</sup> La cifra de 500.000 € resulta de sumar el déficit acumulado proyectado desde M1 hasta el break-even en M23 (aproximadamente 477.000 €) más un colchón mínimo de tesorería de 23.000 €. El modelo financiero confirma que con esta dotación la caja nunca entra en terreno negativo.

inicial se concentra en talento, tecnología y captación de mercado. Esto es una ventaja estructural del modelo SaaS: permite construir el producto y adquirir los primeros clientes con una inversión contenida para el sector tecnológico, y hace que el coste marginal de cada nueva gestoría que se suscribe sea prácticamente nulo una vez que la plataforma está construida.

La Tabla 10 detalla el destino previsto de los 500.000 €:

**Tabla 10.** Destino de la inversión inicial de 500.000 € por partida.

Destino de la inversión	Importe estimado	% del total
Desarrollo tecnológico — MVP, motor de IA, módulos de Onboarding y Compliance, e integraciones ERP	225.000 €	45%
Equipo humano — salarios CEO, CTO/CLO y Developer 1 durante los 12 primeros meses	116.000 €	23%
Marketing y captación — LinkedIn Ads, eventos sectoriales, demos presenciales y programa de referidos	64.000 €	13%
Infraestructura operativa — coworking, herramientas SaaS, APIs de IA y software de gestión	65.000 €	13%
Cumplimiento legal y regulatorio — constitución, contratos RGPD y asesoría jurídica	10.000 €	2%
Reserva de tesorería — colchón de seguridad para absorber desviaciones hasta el break-even	20.000 €	4%
<b>TOTAL</b>	<b>500.000 €</b>	<b>100%</b>

(Fuente: Elaboración propia)

La partida más importante (45%) es el *desarrollo tecnológico*: los dos módulos nucleares (Onboarding Legal Automatizado y Compliance Continuo de Cartera), motor de IA y las integraciones ERP. El *equipo humano* (23%) cubre los salarios del equipo fundador (42.000 € CEO y 42.000 € CTO) y el primer desarrollador (32.000 €/año) durante los 12 primeros meses. Los salarios moderados en Fase 1 son una decisión deliberada: permiten

conservar caja mientras el equipo fundador asume directamente las funciones de ventas y marketing sin coste adicional. El *marketing* (13%) financia LinkedIn Ads y el programa de referidos que activa el crecimiento orgánico desde el mes 13. La *infraestructura* (13%) cubre las APIs de IA y el cloud, con una escalada de 4.000 €/mes a 10.000 €/mes conforme crece la cartera. La partida de *cumplimiento legal y regulatorio* (2%), aunque la más pequeña, garantiza que DATA+LAW opera con plena conformidad con el RGPD y el AI Act desde el primer día, lo que es a la vez una obligación normativa y un argumento comercial en un sector especialmente sensible al riesgo jurídico. La *reserva de tesorería* (4%) es el colchón que hace que la tabla sume exactamente 500.000 € y que la caja nunca sea negativa.

A partir del mes 23, los ingresos recurrentes superan los costes operativos y la empresa comienza a generar caja propia, eliminando la necesidad de financiación externa adicional antes de la ronda *Serie A* prevista para 2028.

## 6.2. Estructura de ingresos

DATA+LAW ingresa dinero de una única forma: las suscripciones mensuales de las gestorías. No hay ingresos por proyecto, por consultoría puntual ni por publicidad. Esto es lo que define un modelo SaaS: cada gestoría que se suscribe paga todos los meses, de forma predecible, tanto si entra una gestoría nueva ese mes como si no. El margen bruto es del 90%, porque los únicos costes directamente ligados a los ingresos son la infraestructura cloud y las APIs de inteligencia artificial, que representan aproximadamente el 10% de lo que factura la plataforma.<sup>51</sup>

El ingreso total de cada mes (el MRR) depende de dos variables: cuántas gestorías están suscritas y cuánto paga de media cada una. La segunda variable, el *ticket medio por gestoría (ARPU)*, es la más importante para entender el modelo: crece de 280 € en el mes 1 hasta 788 € en el mes 36. Esto significa que una gestoría que lleva tres años con DATA+LAW genera casi tres veces más ingresos que cuando se suscribió por primera vez, sin que haya sido necesario captarla de nuevo.

Este crecimiento del ticket se produce por tres razones que actúan de forma secuencial.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> El margen bruto del 90% es consistente con los estándares del sector SaaS B2B, donde los costes variables directos representan entre el 5% y el 15% de los ingresos.

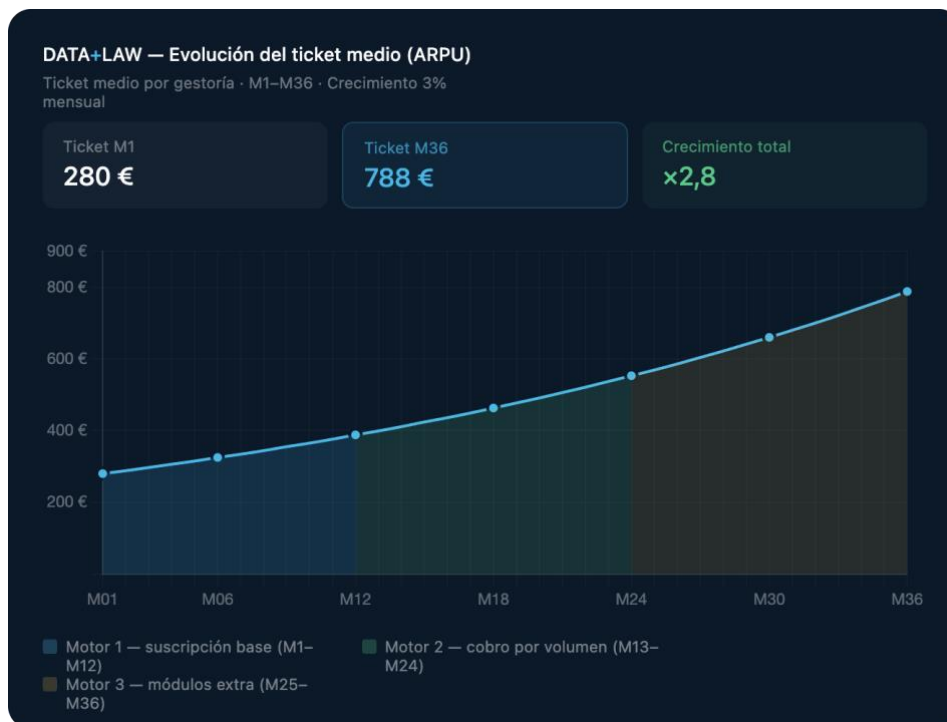
<sup>52</sup> El crecimiento del ticket del 3% mensual simplifica tres efectos reales: el incremento gradual del precio base, el cobro por volumen de PYMEs monitorizadas y la contratación progresiva de módulos adicionales, coherente con los ratios de NRR observados en plataformas SaaS B2B de compliance.

La primera es la suscripción base. Las gestorías comienzan por el punto de entrada más accesible: plan Básico (149 €/mes) más el Módulo de Compliance Continuo (149 €/mes adicionales), lo que da un ticket inicial de 298 €/mes, redondeado a 280 € como media de cartera. En los primeros meses el ticket sube lentamente porque continuamente entran nuevas gestorías que empiezan desde cero, lo que baja temporalmente la media del conjunto antes de que vuelva a subir.

La segunda razón es el cobro por volumen. A partir del mes 12, cuando las gestorías ya tienen suficientes PYMEs en cartera como para notar el volumen de trabajo que supone el seguimiento normativo, migran al plan PRO (349 €/mes) y empiezan a pagar por el nivel de uso real que hacen de la plataforma. Cuantas más PYMEs gestiona el despacho, más valor extrae de DATA+LAW y más dispuesto está a pagar por un plan superior.

La tercera razón son los módulos extra. A partir del mes 18, cuando las gestorías ya confían en la plataforma y ven el impacto del Legal Risk Score en su operativa diaria, contratan el Módulo de Onboarding Legal Automatizado de forma adicional y migran progresivamente al plan Scale (749 €/mes) con ambos módulos activos. Esta combinación (plan Scale más ambos módulos) puede llegar a 998 €/mes, lo que explica que el ticket medio de la cartera alcance los 788 € en el mes 36.

La Figura 11 muestra la evolución del ticket medio a lo largo de los 36 meses, con las tres fases de crecimiento identificadas por color:



*Figura 11. Evolución del ticket medio por gestoría (ARPU) entre M1 y M36.*

*(Fuente: Elaboración propia)*

Como muestra la Figura, la pendiente se acelera visiblemente a partir del mes 13, cuando el cobro por volumen y la migración al plan PRO activan el segundo motor, y de nuevo a partir del mes 25, cuando las gestorías más avanzadas consolidan el plan Scale con ambos módulos contratados.

El MRR crece de 560 € en el mes 1 hasta 187.000 € en el mes 36, equivalente a un ARR de 2,2 millones de euros anuales al cierre del tercer año. Una parte de ese crecimiento viene de captar nuevas gestorías, pero la parte más importante viene de que cada gestoría ya suscrita genera más ingresos con el tiempo. Esa es la lógica que hace que el modelo SaaS sea tan eficiente: no hay que convencer a nadie de nuevo para ingresar más.

El *churn mensual* (el porcentaje de gestorías que cancela cada mes) se proyecta en un 3% durante los 12 primeros meses, cuando la plataforma todavía no está integrada en el software de gestión del despacho. A partir del mes 13, con las integraciones ERP activas, baja al 2% mensual: cambiar de herramienta se vuelve mucho más costoso en tiempo y esfuerzo, lo que consolida la retención.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> El churn mensual del 3% en M1-M12 equivale a una retención anual del 69,7%. A partir de M13, con las integraciones ERP activas, se reduce al 2% mensual (retención anual del 78,5%).

	B	C	D	I	O	P	U	Z	AB	AG	AM
1											
2			<b>M1</b>	<b>M6</b>	<b>M12</b>	<b>M13</b>	<b>M18</b>	<b>M23</b>	<b>M25</b>	<b>M30</b>	<b>M36</b>
4	<b>Revenue</b>		<b>560</b>	<b>3.895</b>	<b>10.465</b>	<b>12.376</b>	<b>27.305</b>	<b>50.432</b>	<b>63.179</b>	<b>108.213</b>	<b>186.728</b>
5	Ticket		280	325	388	399	463	537	569	660	788
6	% growth		3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
7											
8	Paying users		2	12	27	31	59	94	111	164	237
9	% paying users		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
10											
11	<b>Active users EoP</b>		<b>2</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>59</b>	<b>94</b>	<b>111</b>	<b>164</b>	<b>237</b>
12	New users		2	2	4	5	7	9	11	14	17
13	Churned users		0	0	-1	-1	-1	-2	-2	-3	-4
14	% of active users BoP		3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
15	Active users BoP		0	10	24	27	53	87	102	153	224

**Figura 12.** Proyección de ingresos y métricas clave de clientes (M1-M36).

(Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero de DATA+LAW)

### 6.3. Estructura de costes

Los costes de DATA+LAW se dividen en dos categorías: el *coste de ventas o COGS* (el 10% de los ingresos que representan los costes variables directos de la plataforma, infraestructura y APIs de IA) y los *costes operativos fijos*, compuestos por personal y gastos operativos de estructura.

La decisión más importante del plan financiero es cuándo contratar a cada persona. Contratar demasiado pronto destruye caja antes de tener ingresos suficientes; contratar demasiado tarde frena el crecimiento. La estrategia de DATA+LAW es arrancar con el equipo mínimo imprescindible y añadir cada perfil exactamente cuando la operativa lo exige.

En la *Fase 1 (M1-M12)*, el equipo se limita a tres personas: las dos fundadoras y un primer desarrollador. Esta decisión es intencionada. Patricia, como CEO, asume directamente las funciones de ventas y desarrollo de negocio; María, como CTO y CLO, cubre tanto el desarrollo del producto como el cumplimiento legal, que es el núcleo diferencial de DATA+LAW. Arrancar con salarios moderados (42.000 €/año para ambas fundadoras) permite conservar la mayor parte de la inversión inicial para el desarrollo tecnológico, que es donde está el valor del proyecto. El coste total de personal en esta fase es de 12.702 €/mes, incluyendo la cotización a la Seguridad Social.<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Los salarios incluyen la cotización a la Seguridad Social a cargo de la empresa (31,4% sobre el salario bruto). Las cifras son salarios brutos anuales. Las subidas del 5% anual reflejan la política de retención del talento en una startup en crecimiento.

En la *Fase 2 (M13–M24)*, se incorporan tres perfiles nuevos en el mismo mes. El *Sales BDR* entra en M13 porque hasta ese momento las fundadoras han captado las primeras 27 gestorías piloto por sí solas, pero escalar de 27 a 102 gestorías requiere dedicación comercial exclusiva. El *Legal Expert* entra también en M13 porque las integraciones con los ERPs del sector y los contratos de encargo del tratamiento RGPD con cada gestoría suscriptora generan una carga jurídica que ya no pueden absorber las fundadoras. El *Developer 2* entra para asumir el desarrollo de las integraciones ERP y el módulo de Compliance Continuo, liberando al Developer 1 para mantener el MVP. Las subidas salariales de las fundadoras y el Developer 1 en M13 (+5% aproximado) reflejan el primer año completo de operaciones y la política de retención del talento. El coste total de personal sube a 25.404 €/mes, lo que explica el descenso temporal del EBITDA en M13.

En la *Fase 3 (M25–M36)*, se incorporan cuatro perfiles adicionales. El *Developer 3* y el *Developer 4 junior* responden a la creciente demanda técnica del plan Scale: integraciones API, analítica avanzada y mantenimiento de una plataforma que ya gestiona más de 150 gestorías. El *Customer Success* es imprescindible a partir del momento en que la cartera supera las 160 gestorías: la retención activa (resolver problemas, formar a los nuevos usuarios, detectar señales de cancelación) no puede seguir recayendo sobre las fundadoras si se quiere mantener el churn por debajo del 2%. El perfil de *PR/Comunicación* entra en M25 de cara a la expansión internacional a Portugal e Italia: la visibilidad de marca en nuevos mercados requiere dedicación específica que no puede asumir el equipo operativo. El coste total de personal en esta fase asciende a 39.530 €/mes.

	B	C	D	P	AM	AN
1						
2			<b>M1</b>	<b>M13</b>	<b>M36</b>	
29	<b>Personnel costs</b>		<b>-12.702</b>	<b>-25.404</b>	<b>-39.530</b>	
30	Operations		0	0	-3.285	
31	Sales		0	-3.504	-3.723	
32	Marketing		0	0	-2.738	
33	R&D		-8.103	-12.483	-19.272	
34	Admin		-4.599	-9.417	-10.512	
35						
36	<b>Headcount</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	
37	Operations		0	0	1	
38	Sales		0	1	1	
39	Marketing		0	0	1	
40	R&D		2	3	5	
41	Admin		1	2	2	
42						
43	<b>Staff</b>					
44	CS 1		0	0	30.000	
47	Head of sales		0	32.000	34.000	
56	PR		0	0	25.000	
58	CTO		42.000	50.000	58.000	
59	Developer		32.000	34.000	36.000	
60	Developer		0	30.000	32.000	
61	Developer		0	0	30.000	
62	Developer		0	0	20.000	
67	CEO		42.000	50.000	58.000	
68	Legal expert		0	36.000	38.000	
71	<b>END</b>					

**Figura 13.** Estructura de costes de personal por fase.

(Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero de DATA+LAW)

Los costes operativos de estructura siguen la misma lógica: crecen de forma controlada y justificada con cada fase. El gasto en *software y APIs de IA* (4.000 €/mes en M1, 7.000 € en M13 y 10.000 € en M25) crece directamente vinculado al número de PYMEs monitorizadas: más clientes implica más llamadas a los modelos de lenguaje y más infraestructura cloud.<sup>55</sup> El gasto en *marketing digital* sigue la misma curva: 3.500 €/mes en M1 para las campañas de LinkedIn Ads iniciales, 5.000 € en M13 cuando el Sales BDR necesita pipeline de leads, y 7.000 € en M25 para sostener la captación en la fase de escala. La *asesoría legal* es la única partida que baja en M25: de 1.200 €/mes a 600 €,

<sup>55</sup> La escalada del gasto en software y APIs de IA refleja el crecimiento del consumo de modelos de lenguaje: a más PYMEs monitorizadas, mayor volumen de llamadas a la API y mayor coste de infraestructura cloud.

porque los contratos RGPD, la documentación del AI Act y los contratos laborales tipo ya están en marcha desde la Fase 2 y solo necesitan mantenimiento.<sup>56</sup>

	B	C	D	P	AM
1					
2			<b>M1</b>	<b>M13</b>	<b>M36</b>
74					
75	<b>Operating costs</b>		<b>-11.900</b>	<b>-18.500</b>	<b>-23.900</b>
76	Operations		0	0	0
77	Sales		-2.200	-3.100	-3.100
78	Marketing		-3.500	-5.000	-8.000
79	R&D		-4.000	-7.000	-10.000
80	Admin		-2.200	-3.400	-2.800
81					
82	<b>Items</b>				
83	Zendesk		0	0	0
84	License per CS		0	0	0
85	Traveling		800	1.200	1.200
86	Transport		400	400	400
87	Events		1.000	1.500	1.500
88	Google Ads		3.500	5.000	7.000
89	PR		0	0	1.000
90	Software		4.000	7.000	10.000
91	Office		1.000	1.800	1.800
92	Accounting		400	400	400
93	Legal		800	1.200	600
94	Other		0	0	0
95	END				

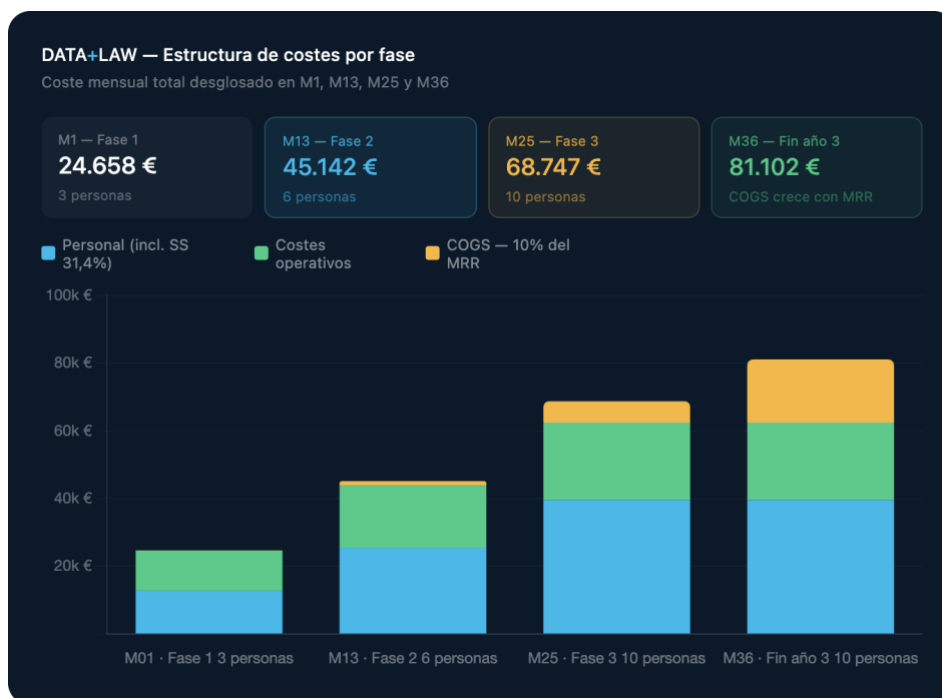
**Figura 14.** Estructura de costes operativos por fase.

(Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero de DATA+LAW)

El gráfico siguiente muestra cómo evoluciona la composición del coste total en los cuatro momentos clave del modelo. El bloque azul (personal) es siempre la partida dominante y experimenta dos saltos bruscos: el más pronunciado es el de M1 a M13, cuando la incorporación simultánea de tres empleados eleva el coste mensual de 24.658 € a 45.142 € en un solo mes, casi el doble. Este es el momento de mayor riesgo financiero del modelo: los ingresos todavía no han alcanzado el break-even, pero la empresa necesita ese equipo para poder llegar hasta él. El segundo salto, de M13 a M25, es más suave: cuatro incorporaciones nuevas llevan el coste a 68.747 €, pero con salarios más bajos que los de Fase 2 (entre 20.000 y 30.000 €/año). El bloque ámbar (COGS) es prácticamente

<sup>56</sup> El gasto en asesoría legal baja en M25-M36 porque la estructura jurídica ya está construida: contratos RGPD firmados, documentación AI Act completada y contratos laborales tipo establecidos.

invisible en M1 (56 €) pero alcanza los 18.673 € en M36: es la señal más clara de que el modelo funciona, porque esta partida solo crece cuando crecen los ingresos.



**Figura 15.** Estructura de costes totales por fase: M1, M13, M25 y M36.  
(Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero de DATA+LAW)

#### 6.4. Proyección financiera a 36 meses

La proyección financiera de DATA+LAW responde a tres preguntas concretas: ¿genera el modelo beneficios?, ¿cuándo?, ¿tiene siempre dinero suficiente para operar?. Los tres subapartados siguientes responden a cada una de ellas.

##### 6.4.1. Proyección de ingresos y cuenta de resultados provisional

La cuenta de resultados muestra, para cada mes, tres cifras clave: el *MRR* (ingresos mensuales recurrentes), el *Gross Profit* (MRR menos el 10% de COGS, que da siempre el 90% del MRR), y el *EBITDA* (Gross Profit menos todos los costes fijos del mes: personal y operativos).<sup>57</sup> El EBITDA es el número que más importa: cuando es negativo, la empresa está quemando caja; cuando cruza el cero, el negocio se autofinancia.

Los seis momentos que definen la historia financiera de DATA+LAW son los siguientes. En M1, la empresa arranca con 2 gestorías piloto y 560 € de MRR. El margen bruto de 504 € (90% del MRR) no cubre los costes fijos del equipo y la infraestructura, lo que

<sup>57</sup> El EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) mide el resultado operativo antes de intereses, impuestos y amortizaciones. Un EBITDA negativo en las fases iniciales es normal en cualquier startup tecnológica que invierte en equipo y producto antes de tener ingresos suficientes.

genera un EBITDA de -24.098 €. Es la situación normal en el lanzamiento de cualquier SaaS: los costes se activan antes que los ingresos.

En M12, al cierre del primer año, el MRR ha crecido hasta 10.465 € con 27 gestorías activas y el EBITDA ha mejorado a -15.184 €. El margen bruto de 9.418 € ya cubre parte de los costes fijos, pero todavía no es suficiente para alcanzar la rentabilidad. En M13, la incorporación simultánea de Sales BDR, Legal Expert y Developer 2 eleva los costes de personal y operativos, empeorando temporalmente el EBITDA a -32.766 €. Esta es la apuesta más arriesgada del modelo: se incrementan los costes cuando todavía hay pérdidas, porque sin ese equipo la captación no escalaría lo suficiente para llegar al break-even en M23.

En M23, los ingresos superan por primera vez los costes: MRR de 50.432 € frente a un coste total de 48.947 €, con un EBITDA de +1.485 €. En M25, la entrada de cuatro personas nuevas (Developer 3, Developer 4, CS y PR) provoca un segundo dip a -6.568 €, pero la recuperación es rápida porque el MRR ya es de 63.179 €. Al cierre de M36, con 237 gestorías activas y un MRR de 186.728 € que genera un margen bruto de 168.055 €, el EBITDA alcanza los +104.626 €, confirmando que el modelo es rentable y autofinanciado.

	B	C	D	O	P	Z	AB	AM	AN
			M1	M12	M13	M23	M25	M36	
1									
2									
4	<b>Revenue</b>		<b>560</b>	<b>10.465</b>	<b>12.376</b>	<b>50.432</b>	<b>63.179</b>	<b>186.728</b>	
5	Ticket		280	388	399	537	569	788	
6	% growth		3%	3%	3%	3%	3%	3%	
11	<b>Active users EoP</b>		<b>2</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>94</b>	<b>111</b>	<b>237</b>	
18	<b>Cost of sales</b>		<b>-56</b>	<b>-1.046</b>	<b>-1.238</b>	<b>-5.043</b>	<b>-6.318</b>	<b>-18.673</b>	
25	<b>Margin</b>		<b>504</b>	<b>9.418</b>	<b>11.138</b>	<b>45.389</b>	<b>56.861</b>	<b>168.055</b>	
26	%		90%	90%	90%	90%	90%	90%	
29	<b>Personnel costs</b>		<b>-12.702</b>	<b>-12.702</b>	<b>-25.404</b>	<b>-25.404</b>	<b>-39.530</b>	<b>-39.530</b>	
75	<b>Operating costs</b>		<b>-11.900</b>	<b>-11.900</b>	<b>-18.500</b>	<b>-18.500</b>	<b>-23.900</b>	<b>-23.900</b>	
97	<b>EBITDA</b>		<b>-24.098</b>	<b>-15.184</b>	<b>-32.766</b>	<b>1.485</b>	<b>-6.568</b>	<b>104.626</b>	
98	%		-4303%	-145%	-265%	3%	-10%	56%	

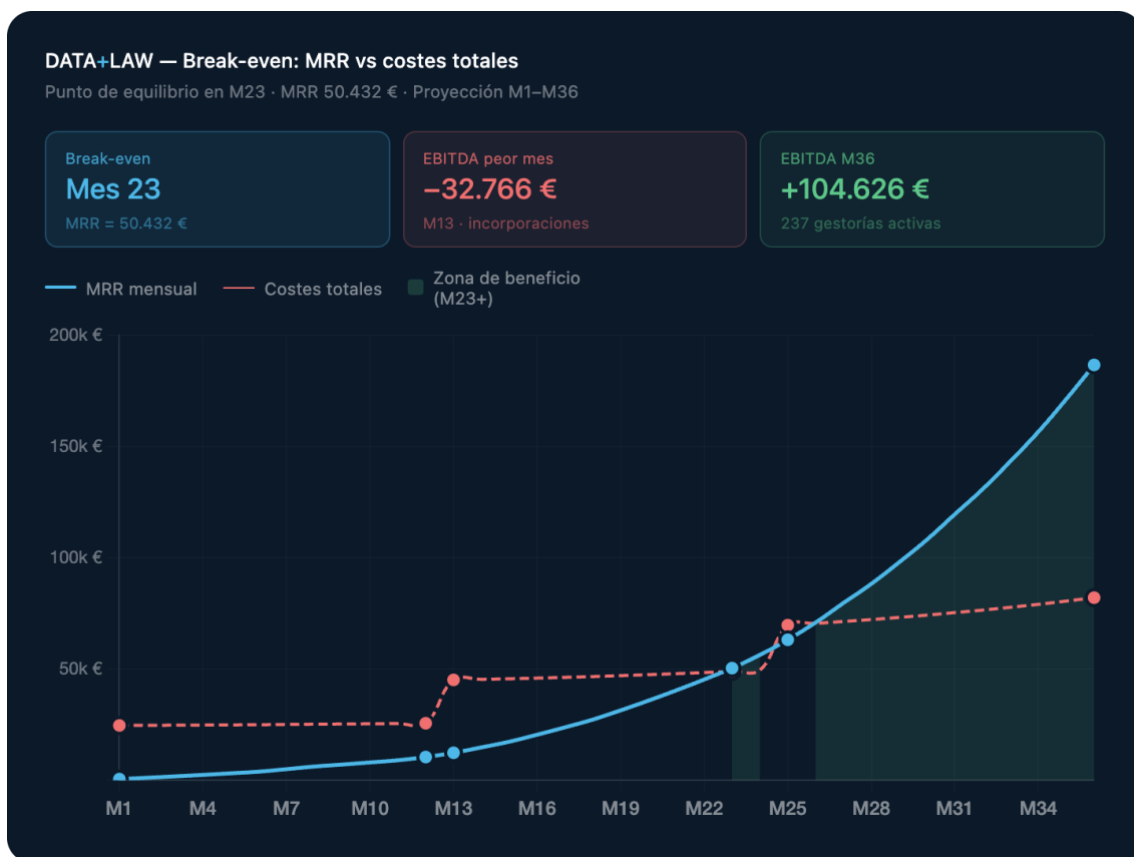
**Figura 16.** Cuenta de resultados provisional: hitos clave (M1-M36).

(Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero de DATA+LAW)

### 6.4.2. Punto de equilibrio

El *punto de equilibrio o break-even* es el mes en que el MRR supera por primera vez el coste total mensual. En DATA+LAW se alcanza en el mes 23, cuando el MRR de 50.432€ supera los costes totales de 48.947€. <sup>58</sup>

La gráfica siguiente muestra visualmente cómo las dos líneas (MRR e ingresos necesarios para cubrir costes) convergen progresivamente hasta cruzarse en M23. Se pueden identificar claramente tres momentos: el salto de costes en M13 que aleja temporalmente las líneas, la recuperación progresiva hasta el cruce en M23, y el segundo dip en M25 antes de la separación definitiva a partir de M27.



**Figura 17.** Punto de equilibrio: evolución del MRR frente a costes totales (M1-M36).

(Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero de DATA+LAW)

<sup>58</sup> El break-even en M23 refleja una captación conservadora: 27 gestorías al final del año 1 y 102 al final del año 2. Una captación más agresiva adelantaría el break-even, pero a costa de mayor riesgo.

### 6.4.3. Flujo de caja y cash flow

El flujo de caja muestra cuánto dinero tiene la empresa en cada momento. Es la métrica más crítica para una startup: da igual que el modelo sea rentable a largo plazo si se queda sin caja antes de llegar al break-even.

DATA+LAW arranca con 500.000 € en caja tras la ronda pre-seed. La caja cae de forma continua durante los 25 primeros meses, a medida que los costes superan los ingresos: de 487.298 € en M1 baja a 260.856 € al cierre del año 1, continúa descendiendo durante todo el año 2, y alcanza su mínimo de 23.863 € en el mes 26.<sup>59</sup> Este es el momento más ajustado del modelo: la empresa tiene lo justo para seguir operando, y cualquier desviación significativa en costes o en la captación de nuevas gestorías pondría en riesgo la continuidad sin financiación adicional.

A partir de M27, con el EBITDA claramente positivo y sin nuevas incorporaciones de equipo previstas hasta 2028, la caja se recupera de forma acelerada: 24.227 € en M27, 73.425 € en M30, y 440.084 € al cierre de M36. Este saldo final es el resultado de 10 meses consecutivos de EBITDA positivo y creciente, y constituye el capital con el que DATA+LAW iniciará su expansión internacional a Portugal e Italia y preparará la ronda Serie A en 2028.

	B	C	D	O	P	Z	AC	AD	AG	AM
			M1	M12	M13	M23	M26	M27	M30	M36
101										
102	Cash BoP		0	277.330	260.856	39.366	30.431	23.863	48.641	349.303
103										
104	Collections			9.031	10.465	45.317	63.179	70.937	98.015	171.345
105	Cost of sales			-903	-1.046	-4.532	-6.318	-7.094	-9.801	-17.135
106	Personnel		-12.702	-12.702	-25.404	-25.404	-39.530	-39.530	-39.530	-39.530
107	Operating			-11.900	-11.900	-18.500	-23.900	-23.900	-23.900	-23.900
108										
109	Financing		500.000	0	0	0	0	0	0	0
110										
111	Cash EoP		487.298	260.856	232.970	36.247	23.863	24.277	73.425	440.084

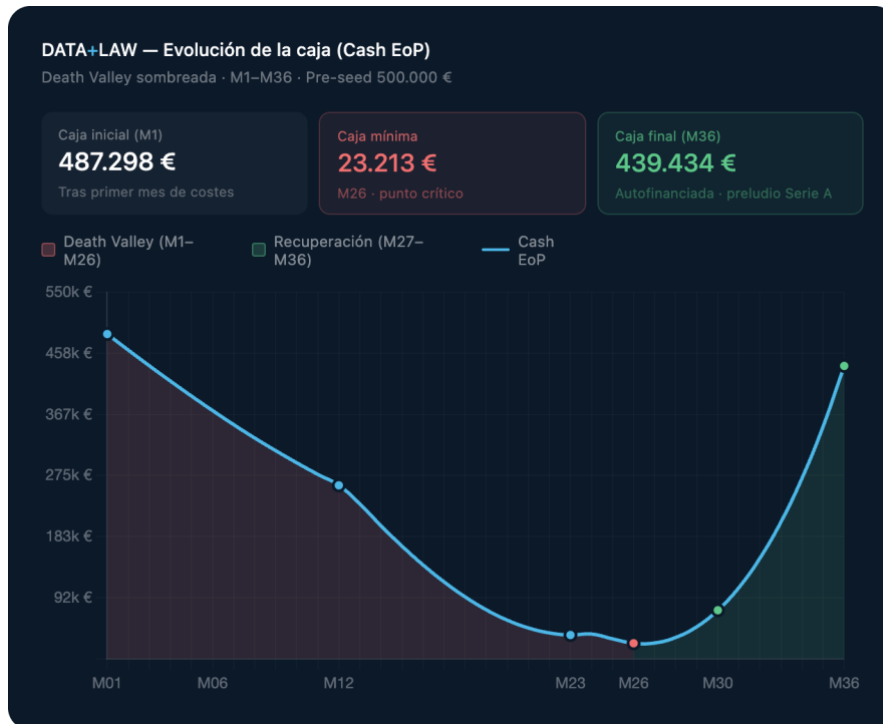
**Figura 18.** Flujo de caja a 36 meses: hitos clave.

(Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero de DATA+LAW)

La Figura 19 muestra la evolución de la caja mes a mes. La zona sombreada entre M1 y M26 (la llamada *Death Valley* en terminología de startups) representa el período en el que la empresa consume su inversión inicial. La pendiente de la curva en ese tramo muestra

<sup>59</sup> La caja mínima de 23.863 € se produce en M26 y no en M23 porque los EBITDA positivos de M23 y M24 (+1.485 € y +6.825 €) aún no compensan el nuevo dip de M25, cuando los costes suben de 49.541 € a 68.747 € por las cuatro incorporaciones nuevas.

que la empresa nunca consume caja de forma descontrolada: la caída es gradual y predecible, lo que confirma que el modelo está bien calibrado.



**Figura 19.** Evolución de la caja (Cash EoP) entre M1 y M36.

(Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero de DATA+LAW)

### 6.5. Métricas SaaS: MRR, LTV, CAC y ratio LTV/CAC

Las métricas SaaS son los indicadores específicos que permiten evaluar la salud de un negocio de suscripción. A diferencia de los indicadores financieros tradicionales que miden lo que ya ha ocurrido, las métricas SaaS miden la calidad del crecimiento futuro: cuánto vale cada cliente, cuánto cuesta captarlo y qué rentabilidad genera la combinación de ambos. Este apartado analiza las cuatro métricas clave del modelo de DATA+LAW.

El **MRR** (Monthly Recurring Revenue) es el ingreso mensual recurrente total. Arranca en 560 € en M1 con las dos primeras gestorías piloto y crece hasta 186.728 € en M36 con 237 gestorías activas, lo que equivale a un ARR de 2,2 millones de euros al cierre del tercer año.<sup>60</sup> Este crecimiento no es lineal: la aceleración se produce a partir de M13, cuando el Sales BDR empieza a captar gestorías de forma sistemática, y se refuerza a partir de M24, cuando las 102 gestorías activas empiezan a migrar masivamente al plan

<sup>60</sup> El MRR (Monthly Recurring Revenue) es el ingreso mensual recurrente total. El ARR (Annual Recurring Revenue) es el MRR × 12. Son las métricas de ingresos estándar en empresas SaaS.

Scale y el ticket medio supera los 553€/mes, convirtiendo la expansión de ingresos por cliente (y no la captación de nuevos) en el motor principal del crecimiento.

El **churn mensual** (el porcentaje de gestorías que cancela cada mes) es del 3% durante los 12 primeros meses y baja al 2% a partir de M13, cuando las integraciones ERP del sector aumentan los costes de cambio para el cliente. Un churn del 2% mensual equivale a una retención anual del 78,5%: de cada 100 gestorías que se suscriben, 78,5 siguen activas un año después. Es un churn moderado para un producto en fase de validación, y mejora con el tiempo a medida que la plataforma se integra más en la operativa diaria del despacho.

El **LTV** (Lifetime Value) mide cuánto ingresa DATA+LAW de cada gestoría a lo largo de toda su relación comercial. Se calcula multiplicando el ticket medio (ARPU) por el margen bruto y por la vida media del cliente.<sup>61</sup> En M1 el LTV es de 8.400 €, cuando el ticket es de 280 € y la vida media solo 33 meses (churn del 3%). En M18, cuando el churn baja al 2% y el ticket ya es de 463 €, el LTV da un salto a 20.826 €. Al cierre de M36, con un ticket de 788 €, margen del 90% y churn del 2%, el LTV alcanza los 35.455 €. Este crecimiento del LTV refleja dos dinámicas simultáneas: el ticket crece porque las gestorías migran a planes superiores y contratan más módulos, y la vida media crece porque la retención mejora con la integración del producto.

El **CAC** (Customer Acquisition Cost o coste de adquisición) mide cuánto cuesta captar una nueva gestoría. Se calcula dividiendo el gasto mensual en captación entre el número de nuevas gestorías ese mes.<sup>62</sup> Arranca en 2.850 € en M1, cuando el coste de captación es alto en relación con las pocas gestorías que entran. A partir de M13, con Sales BDR operando y el programa de referidos entre gestorías activo, el CAC baja progresivamente: 1.658 € en M18, 1.160 € en M24 y 1.033 € en M36. Esta reducción del CAC mientras el LTV crece refleja que el modelo de distribución es cada vez más eficiente: captar una gestoría nueva cuesta menos porque las gestorías ya suscritas recomiendan la plataforma; y es la combinación ideal en cualquier negocio SaaS.

El **ratio LTV/CAC** es la métrica que sintetiza la eficiencia del modelo de negocio: mide cuántos euros recupera DATA+LAW por cada euro invertido en captar una gestoría.

---

<sup>61</sup> LTV = ticket medio × margen bruto × vida media (1/churn). En M36: 788 € × 90% × 50 meses = 35.455 €.

<sup>62</sup> CAC = gasto en captación del mes / nuevas gestorías ese mes. En M36: 17.560 € / 17 gestorías = 1.033 €/gestoría. Incluye salario del Sales BDR y LinkedIn Ads.

Emplea en 2,9x en M1 (justo por debajo del umbral de 3x considerado saludable en el sector), y mejora de forma sostenida: 8,2x en M12, 12,6x en M18, 21,4x en M24 y 34,3x en M36. Este ratio refleja la combinación de un CAC decreciente gracias al canal de referidos y un LTV creciente gracias a la expansión del ticket y la mejora de la retención. Un ratio de 34x en M36 es consecuencia directa de un modelo de captación de bajo coste combinado con clientes de alto valor y larga permanencia.

	B	C	D	I	O	U	AA	AG	AM
1									
2									
114									
115			<b>M1</b>	<b>M6</b>	<b>M12</b>	<b>M18</b>	<b>M24</b>	<b>M30</b>	<b>M36</b>
116	<b>LTV</b>		<b>8.400</b>	<b>9.738</b>	<b>11.628</b>	<b>20.826</b>	<b>24.867</b>	<b>29.693</b>	<b>35.455</b>
117	Avg ticket		280	325	388	463	553	660	788
118	Gross margin		90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
119	Lifetime		33	33	33	50	50	50	50
120	Churn		3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%
121	<b>CAC</b>		<b>2.850</b>	<b>2.850</b>	<b>1.425</b>	<b>1.658</b>	<b>1.160</b>	<b>1.254</b>	<b>1.033</b>
122	Acquisition cost		5.700	5.700	5.700	11.604	11.604	17.561	17.561
123	New accounts		2	2	4	7	10	14	17
124									
125	<b>LTV / CAC</b>		<b>2,9</b>	<b>3,4</b>	<b>8,2</b>	<b>12,6</b>	<b>21,4</b>	<b>23,7</b>	<b>34,3</b>
126									

**Figura 20. Métrica SaaS: evolución del LTV, CAC y ratio LTV/CAC (M1-M36).**

(Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero de DATA+LAW)

La gráfica siguiente muestra la evolución del LTV y el CAC a lo largo de los 36 meses. El LTV crece progresivamente impulsado por el ticket medio creciente de la cartera, con un salto notable en M13 cuando el churn baja al 2%. El CAC cae de forma constante reflejando la eficiencia creciente del modelo de captación. La separación entre ambas curvas (que se amplía mes a mes) es la representación visual del ratio LTV/CAC: cuanto mayor es la distancia, más valor genera cada euro invertido en captación.

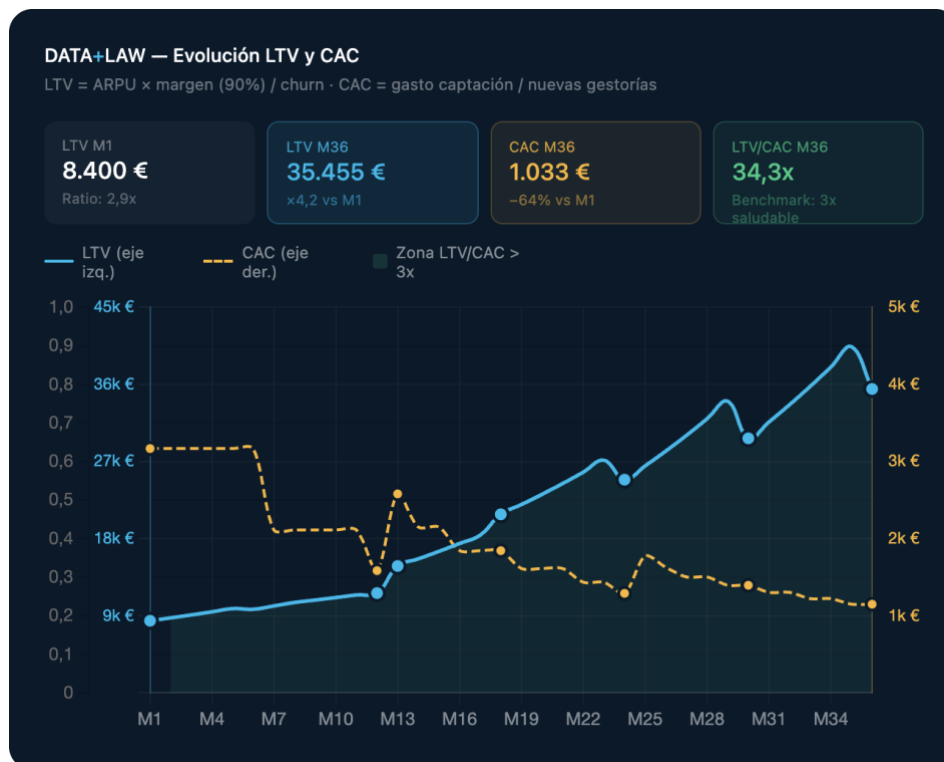


Figura 21. Evolución del LTV y el CAC entre M1 y M36.

(Fuente: Elaboración propia a partir del modelo financiero de DATA+LAW)

## 6.6. Análisis de viabilidad y rentabilidad

El caso base proyecta un negocio que alcanza el break-even en M23, genera un EBITDA de 104.626 € al cierre del tercer año y termina con 440.000 € en caja partiendo de 500.000 € de inversión inicial. La empresa no solo se autofinancia antes de acabar el tercer año sino que devuelve prácticamente la inversión en forma de liquidez disponible para la expansión internacional. El ratio LTV/CAC de 34x confirma que el coste de captar cada gestoría es muy inferior al valor que genera a lo largo de su relación comercial.

La viabilidad descansa sobre tres hipótesis que conviene analizar por separado. La variable más importante es la captación de gestorías: si fuera un 20% superior al caso base, el break-even se adelantaría a M20 y el EBITDA M36 superaría los 138.000 €; si fuera un 30% inferior, el break-even se retrasaría a M27 pero el modelo seguiría siendo rentable con un EBITDA positivo de 54.000 €. <sup>63</sup> La segunda variable es el churn: si no bajara al 2% en M13 (es decir, si las integraciones ERP no generaran el efecto de retención esperado) el break-even se retrasaría entre 3 y 4 meses. La tercera es el crecimiento del ticket: si creciera al 2% en lugar del 3%, el MRR M36 sería de 133.000 € y el break-even

<sup>63</sup> Escenario optimista: captación +20% sin cambio en costes. Escenario pesimista: captación -30% sin cambio en costes. Churn y crecimiento del ticket idénticos al caso base en ambos escenarios.

llegaría en torno a M25-M26.<sup>64</sup> En los tres escenarios alternativos el modelo sigue siendo viable y rentable, lo que confirma que tiene un margen de seguridad razonable frente a desviaciones en las hipótesis.

La Tabla 11 resume los tres escenarios<sup>65</sup>:

*Tabla 11. Análisis de escenarios: optimista, base y pesimista*

Escenario	Hipótesis clave	MRR M36	EBITDA M36	Break-even	Cash M36
<b>Optimista</b>	+20% captación · 284 gestorías en M36	~224.000 €	~138.000 €	M20	>500.000 €
<b>Base ★</b>	237 gestorías · ticket 3%/mes · churn 3%→2%	187.000 €	104.626 €	M23	440.000 €
<b>Pesimista</b>	-30% captación · 166 gestorías en M36	~131.000 €	~54.000 €	M27	~200.000 €

(Fuente: Elaboración propia)

Por otra parte, la comparación con los benchmarks del sector SaaS B2B confirma que las proyecciones de DATA+LAW son realistas y, en la mayoría de métricas, conservadoras. La Tabla 12 contextualiza las principales métricas del modelo frente a los estándares del sector.

<sup>64</sup> Churn 3% constante: vida media 33 meses, LTV 11.628 €, break-even ~M26-M27. Crecimiento ticket 2%/mes: MRR M36 ~133.000 €, break-even ~M25-M26.

<sup>65</sup> El análisis de escenarios mantiene la estructura de costes del caso base en los tres escenarios, lo que implica asumir que las decisiones de contratación no se alteran ante desviaciones moderadas en captación. Esta hipótesis conservadora hace que el EBITDA pesimista de ~54.000 € represente el suelo real del modelo: si la captación fuera inferior a lo proyectado, la empresa tendría margen para retrasar incorporaciones y mejorar ese resultado.

**Tabla 12.** Comparación de las métricas de DATA+LAW con benchmarks del sector SaaS B2B

Métrica	DATA+LAW M36	Benchmark SaaS B2B	Evaluación
Margen bruto	<b>90%</b>	Mediana sector: 70-85%. Best-in-class: >85%. <sup>66</sup>	✓ <b>Excelente</b>
Churn mensual	<b>2%</b>	Media B2B SaaS: 3-5%/mes. Bueno/saludable: 1-3%. Best-in-class: <1% <sup>67</sup>	✓ <b>Saludable</b>
CAC M36	<b>1.033 €</b>	Media B2B SaaS: ~1.200 \$/cliente. Canal referidos: ~150 \$/cliente. <sup>68</sup>	✓ <b>Bajo</b>
LTV/CAC M36	<b>34,3x</b>	Mediana B2B SaaS: 3,2x. Saludable: 3-5x. Excelente: >5x. <sup>69</sup>	<b>Muy alto</b>
CAC payback	<b>&lt;12 meses<sup>70</sup></b>	Media B2B SaaS: 14-18 meses. SMB: 8-12 meses. Best-in-class <12 meses. <sup>71</sup>	✓ <b>Saludable</b>

<sup>66</sup> Fiscallion / KeyBanc Capital Markets y Sapphire Ventures. (2024). *Private SaaS Company Survey 2024*. Citado en: <https://www.fiscallion.io/blog/saas-gross-margin-benchmark-what-investors-actually-expect-at-every-stage>.

<sup>67</sup> Optifai Pipeline Study. (2026). *B2B SaaS Churn Rate Benchmarks — 939 Companies by Segment*. <https://optif.ai/learn/questions/b2b-saas-churn-rate-benchmark>; Vitally. (2025). *B2B SaaS Churn Rate Benchmarks: What's a Healthy Churn Rate in 2025?* <https://www.vitally.io/post/saas-churn-benchmarks>.

<sup>68</sup> GTM 80/20. (2026). *38 Customer Acquisition Cost Statistics for B2B SaaS in 2026*. <https://www.gtm8020.com/blog/customer-acquisition-cost-statistics>; Phoenix Strategy Group. (2025). *CAC Trends for Growth-Stage Companies*. <https://www.phoenixstrategy.group/blog/cac-trends-growth-stage-companies-2025>

<sup>69</sup> Optifai Pipeline Study. (2026). *B2B SaaS LTV Benchmarks — 939 Companies by Segment & LTV:CAC Ratio*. <https://optif.ai/learn/questions/b2b-saas-ltv-benchmark>.

<sup>70</sup> CAC payback calculado como  $CAC \div (ARPU \times \text{Margen bruto})$ . Usando el ARPU de entrada (280 €/mes, M1) y el CAC correspondiente (2.850 €):  $2.850 \div (280 \times 0,90) = 11,3$  meses. Con el ARPU de cartera madura en M36 (788 €) el resultado es 1,46 meses. Se utiliza el ARPU de entrada como referencia conservadora para la comparación con el benchmark del sector, ya que refleja el coste real de recuperación en el momento de captación de un cliente nuevo. Elaboración propia a partir del modelo financiero de DATA+LAW.

<sup>71</sup> Optifai Pipeline Study. (2026). *CAC Payback Period Benchmark — 939 B2B SaaS Companies*. <https://optif.ai/learn/questions/cac-payback-period-benchmark>

(Fuente: Elaboración propia)

Las tres métricas que merecen justificación adicional son el margen bruto, el churn y el CAC. El margen bruto del 90% es alcanzable porque los únicos costes variables directos (APIs de IA e infraestructura cloud) se proyectan como el 10% del MRR, que es la hipótesis conservadora del modelo para una plataforma SaaS sin costes físicos ni de fabricación. El churn del 2% mensual a partir de M13 es realista porque la integración con los ERPs del despacho genera costes de cambio reales: migrar a otro proveedor implicaría perder los datos históricos, reconfigurar los flujos de trabajo y reformar al equipo. Este argumento explica por qué las plataformas SaaS con alta integración operativa registran sistemáticamente churn por debajo de la media del sector (2% mensual frente a la media B2B SaaS del 3,5%) El CAC de 1.033 € en M36 es bajo frente al benchmark general (1.200-2.000 €) pero coherente con un modelo de captación basado en referidos entre gestorías y colegios profesionales, el canal con menor CAC del sector, en torno a los 150 euros por cliente.

El ratio LTV/CAC de 34x es el único dato significativamente superior al benchmark del sector.<sup>72</sup> Como se analiza en el apartado 6.5, este ratio refleja el ARPU de la cartera establecida en M36 (788 €/mes) tras 35 meses de crecimiento del ticket al 3% mensual. El ratio de *entrada* (M1, con ARPU 280 € y CAC 2.850 €) es de 2,9x, próximo al benchmark estándar de 3x. La trayectoria de 2,9x en M1 a 34x en M36 es la consecuencia directa del modelo de expansión de ingresos por migración de planes y la caída del CAC por el canal de referidos. No es una hipótesis optimista puntual sino el resultado predecible de un modelo de expansion revenue bien diseñado.

El ratio de 34x debe interpretarse como el valor de una cartera madura, no como el rendimiento de cada euro invertido en captación. Para una gestoría captada en M36 con ticket de entrada de 280 €, el LTV/CAC es de 12x, que sigue siendo excelente. El 34x refleja el valor acumulado de toda la cartera establecida, donde las gestorías más antiguas ya han migrado a planes superiores. Ambas lecturas son válidas y se corresponden con fases distintas del ciclo de vida del cliente.

La conclusión es clara: DATA+LAW es un negocio viable en su caso base y en sus escenarios alternativos. La clave de esa resiliencia es la estructura de costes fijos: una vez

---

<sup>72</sup> El ratio LTV/CAC de 34x es superior al benchmark estándar porque el ARPU incluye la expansión del ticket por migración progresiva de planes. El ratio de entrada (M1: 2,9x) es próximo al benchmark de 3x, lo que confirma que el modelo genera valor sostenible desde el inicio.

superado el break-even, cualquier ingreso adicional se convierte directamente en EBITDA. Con 237 gestorías activas, product-market fit validado y 440.000 € en caja al cierre de M36, la empresa está en posición óptima para ejecutar la ronda Serie A en 2028 e iniciar la expansión a Portugal e Italia.

## 7. RIESGOS E IMPACTO Y MARCO REGULATORIO

### 7.1. Riesgos del proyecto

El Anexo III recoge de forma consolidada los dieciséis riesgos identificados en los subapartados anteriores, con su valoración de probabilidad e impacto y el plan de mitigación asociado.

#### 7.1.1. Riesgos tecnológicos

DATA+LAW es un producto tecnológico construido sobre infraestructura de terceros (principalmente APIs de modelos de lenguaje y software de gestión ERP) lo que genera cuatro riesgos tecnológicos que deben gestionarse desde el diseño del producto y los acuerdos contractuales con proveedores.

El primero es la *obsolescencia del modelo de IA*. El sector de los modelos de lenguaje evoluciona con ciclos de innovación de entre 6 y 18 meses. Si DATA+LAW construye su motor normativo sobre una versión específica de un modelo y no puede migrar, corre el riesgo de ofrecer una capacidad de análisis inferior a la de competidores más ágiles. La mitigación es una arquitectura modular con APIs estándar intercambiables, siguiendo las recomendaciones de McKinsey para empresas que se construyen sobre modelos de lenguaje, de modo que el modelo subyacente pueda sustituirse sin rediseñar el producto.<sup>73</sup>

El segundo riesgo es de ciberseguridad. En 2024 el INCIBE gestionó 97.348 incidentes en España, un 43% más que en 2023, afectando al 32,4% de empresas y PYMEs.<sup>74</sup> El coste medio global de una brecha de datos asciende a 4,88 millones de dólares.<sup>75</sup> DATA+LAW procesa perfiles normativos de miles de PYMEs: una brecha destruiría la confianza del

---

<sup>73</sup> McKinsey Global Institute. (2024). *A generative AI reset: Rewiring to turn potential into value in 2024*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/a-generative-ai-reset-rewiring-to-turn-potential-into-value-in-2024>

<sup>74</sup> Instituto Nacional de Ciberseguridad. (2025). *Balance de ciberseguridad 2024*. <https://www.incibe.es/incibe/sala-de-prensa/incibe-presenta-su-balance-de-ciberseguridad-2024-con-mas-de-97000-incidentes>

<sup>75</sup> IBM Security. (2024). *Cost of a Data Breach Report 2024*. IBM Corporation. <https://www.ibm.com/reports/data-breach>

sector antes que cualquier sanción regulatoria. La mitigación incluye cifrado extremo a extremo, seudonimización de datos en el motor de IA y auditorías de seguridad periódicas. El tercero, y el más crítico para el modelo de negocio, es la *dependencia de las integraciones ERP*. La propuesta de valor en Fase 2 depende de su integración con Sage, A3 y Wolters Kluwer: sin esas integraciones, la retención de clientes en M13-M24 se vería comprometida; y la integración con el ERP existente es el principal criterio de adopción tecnológica en despachos profesionales.<sup>76</sup> Este riesgo tiene dos dimensiones: el riesgo de *retraso técnico* en las integraciones, y el riesgo de *bloqueo o cambio de condiciones por parte del proveedor ERP*, por ejemplo, que Sage o A3 restrinjan el acceso a sus APIs o impongan condiciones económicas desfavorables.<sup>77</sup> Para mitigarlo, DATA+LAW desarrollará una API propia como capa de abstracción entre su motor y los ERPs del sector, mantendrá un modo standalone operativo durante todo el período de integraciones y diversificará con al menos dos ERPs activos desde M13.

El cuarto son los *retrasos en las integraciones ERP* causados por incompatibilidades técnicas o cambios en las APIs de terceros. La mitigación es el desarrollo colaborativo con los fabricantes desde M13, con acuerdos contractuales que garanticen acceso estable a sus APIs.

### **7.1.2. Riesgos de mercado**

El riesgo de mercado más relevante para DATA+LAW es la *resistencia al cambio e inercia del sector*. La digitalización se considera “muy importante” para el 58% de los despachos, pero solo el 19,8% se considera 100% digitalizado, una brecha que refleja los frenos reales a la adopción: miedo al cambio, falta de conocimientos tecnológicos y preocupación por la seguridad de los datos de sus clientes.<sup>78</sup> Sin embargo, la presión regulatoria actúa como acelerador externo: los cambios normativos son el primer

---

<sup>76</sup> Wolters Kluwer Tax & Accounting España. (2024). *Barómetro de la asesoría 2024*. *Op. cit.*

<sup>77</sup> Revista Cloud Computing. (2024). La dependencia de un solo proveedor para servicios críticos puede convertir cualquier fallo menor en una catástrofe. *Revista Cloud Computing*. <https://www.revistacloudcomputing.com/2024/09/la-dependencia-de-un-solo-proveedor-para-servicios-criticos-puede-convertir-cualquier-fallo-menor-en-una-catastrofe>

<sup>78</sup> Wolters Kluwer Tax & Accounting España. (2024). *Barómetro de la Asesoría 2024*. *Op. cit.*; Singular Consulting y PKF Attest. (2025). *Ventajas y retos de la digitalización en gestorías y asesorías*. <https://www.singularconsulting.es/blog-novedades-y-noticias/ventajas-y-retos-de-la-digitalizacion-en-gestorias-y-asesorias/>

impulsor de adopción tecnológica, citado por el 65% de los encuestados, lo que reduce estructuralmente la inercia con cada nueva obligación legal.<sup>79</sup>

La mitigación se articula en tres elementos: una prueba gratuita de 30 días con datos reales del propio despacho que elimina la abstracción del cambio; un programa de referidos entre gestorías que aprovecha la cultura de confianza entre pares del sector; y una entrada sin fricción, sin permanencia, sin integración obligatoria en Fase 1, que minimiza el riesgo percibido de probar el producto.

El segundo riesgo es una *captación más lenta de lo proyectado*. El modelo proyecta 27 gestorías al año 1 y 102 al año 2, apenas el 1,1% del SAM. El análisis de escenarios del apartado 6.6 confirma que incluso con una captación un 30% inferior al caso base, el modelo sigue siendo viable con EBITDA positivo en M36.

El tercer riesgo es la *entrada de un competidor con más recursos*; Wolters Kluwer o Sage podrían añadir funcionalidades de compliance a sus ERPs. La protección de DATA+LAW reside en la velocidad de ejecución propia de una startup, el corpus normativo propietario construido desde el primer día y el Legal Risk Score como activo diferencial difícil de replicar en menos de 18-24 meses (véase Tabla 2).

Por último, el riesgo de *concentración de ingresos* se produce cuando una o pocas gestorías representan una parte desproporcionada de los ingresos. En la Fase 1, con solo 27 gestorías activas, es inevitable que algunos clientes pesen más que otros. La mitigación pasa por establecer una política interna que limite la exposición máxima a un único cliente al 5% de los ingresos, y por diversificar geográficamente y por tamaño de despacho a partir de la Fase 2.

### **7.1.3. Riesgos legales y regulatorios**

DATA+LAW opera en la intersección del RGPD y el AI Act, las dos regulaciones más exigentes del ordenamiento europeo. Su incumplimiento puede generar sanciones económicas severas y, lo que es más relevante para un negocio de servicios profesionales, una pérdida irreversible de confianza en el sector.

El primer riesgo es el *incumplimiento del RGPD* en la gestión de los contratos de encargo del tratamiento. DATA+LAW actúa como subencargada del tratamiento en la cadena PYME (responsable) → gestoría (encargado) → DATA+LAW (subencargado). El

---

<sup>79</sup> Wolters Kluwer Tax & Accounting España. (2024). *Barómetro de la Asesoría 2024*. Op. cit.

artículo 28 del RGPD exige que esta relación esté regulada por un contrato escrito que especifique el objeto, duración, naturaleza y finalidad del tratamiento, así como las obligaciones concretas del encargado.<sup>80</sup> Si ese contrato no está firmado, la infracción es directa: la AEPD impuso en 2024 multas específicas de 4,7 millones de euros por incumplimientos en la relación responsable-encargado.<sup>81</sup> La mitigación es clara: ninguna cuenta se activa sin DPA firmado, y las cláusulas de subencargo se extienden a los proveedores de modelos de lenguaje desde M1

El segundo riesgo es el *incumplimiento del AI Act*. DATA+LAW se clasifica como sistema de IA de riesgo limitado (no de alto riesgo) porque no toma decisiones autónomas que afecten a derechos fundamentales, sino que genera recomendaciones de compliance que el gestor puede aceptar o rechazar. Esto implica tres obligaciones concretas: avisos de transparencia al gestor sobre el origen de IA del Legal Risk Score (art. 50), formación mínima en IA del equipo (art. 4, obligatorio desde febrero de 2025) y documentación técnica del sistema (arts. 11 y 13).<sup>82</sup> El coste de cumplimiento se estima entre 5.000 y 15.000 euros en el primer año, ya recogido en la partida de cumplimiento legal de la inversión inicial.<sup>83</sup> Las sanciones por incumplimiento de las obligaciones de transparencia de sistemas de riesgo limitado alcanzan los 15 millones de euros o el 3% de la facturación global.<sup>84</sup>

Además, una sanción de la AEPD en el rango medio por deficiencias en el DPA destruiría la tesorería de DATA+LAW antes de alcanzar el break-even en M23. Más allá de la sanción económica, el daño reputacional en un sector que basa su relación con DATA+LAW en la confianza jurídica sería difícilmente recuperable. Por ello, la mitigación no se limita al cumplimiento técnico: DATA+LAW comunica activamente su arquitectura de cumplimiento desde el primer contacto con el cliente, transformando una obligación normativa en una ventaja competitiva percibida.

---

<sup>80</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD)*, artículo 28. *Op. cit.*

<sup>81</sup> Legiscope. (2026). *Artículo 28 RGPD: obligaciones del encargado del tratamiento*. <https://www.legiscope.com/blog/articulo-28-rgpd-obligaciones.html>

<sup>82</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 (AI Act)*, artículo 50, artículo 13 y artículo 4. *Op. cit.*

<sup>83</sup> Knowlee. (2025). *AI Act en España: guía de cumplimiento para empresas 2025-2026*. <https://www.knowlee.ai/es/blog/ai-act-espana-cumplimiento>

<sup>84</sup> Matproof. (2024). *Multas del Reglamento de IA: el coste del incumplimiento*. <https://matproof.com/es/blog/eu-ai-act-fines-penalties>

El tercer riesgo es la *responsabilidad por un falso negativo del Legal Risk Score*. Si DATA+LAW evalúa una PYME como “cumplidora” y esta recibe posteriormente una sanción, la cadena de responsabilidad podría alcanzar a la plataforma. La mitigación combina cláusulas contractuales de limitación de responsabilidad que dejan claro que el Legal Risk Score es una herramienta de apoyo a la decisión profesional, no un sustituto del criterio del gestor; y un aviso explícito en la interfaz de usuario que recuerda en cada consulta que el resultado es una estimación probabilística sujeta a revisión humana.

El cuarto riesgo es la *obsolescencia normativa del producto* ante un cambio regulatorio. DATA+LAW depende de que su motor de análisis esté permanentemente actualizado con la normativa vigente: una nueva directiva o modificación reglamentaria puede requerir una actualización urgente del motor de análisis. Si DATA+LAW no la incorpora a tiempo, sus clientes podrían dar por cumplidas obligaciones que ya no lo están. La mitigación es la monitorización continua del BOE y el DOUE a través del Legal Expert incorporado en M13, y una arquitectura del motor normativo que permita incorporar nuevas fuentes sin rediseñar el producto.

#### **7.1.4. Riesgos sociales y éticos**

Los riesgos sociales y éticos de DATA+LAW derivan del hecho de que el sistema genera recomendaciones sobre el cumplimiento normativo de empresas reales, con consecuencias económicas tangibles para sus propietarios.

El primero es el *sesgo algorítmico en el Legal Risk Score*. Todo sistema de IA entrenado sobre datos históricos puede reproducir y amplificar los sesgos presentes en ellos.<sup>85</sup> El AI Act exige que los sistemas estén diseñados para minimizar sesgos y que sus resultados sean verificables y corregibles por supervisión humana.<sup>86</sup> La mitigación combina auditorías de sesgo periódicas con la obligatoriedad de supervisión humana del gestor antes de trasladar cualquier resultado a la PYME cliente.

El segundo riesgo es el *desplazamiento de empleo en gestorías*. Los roles con mayor riesgo de automatización son los que implican tareas rutinarias y repetitivas; los que

---

<sup>85</sup> BDO España. (2024). *Riesgos de sesgo y discriminación en la IA*. <https://www.bdo.es/es-es/blogs-es/coordenadas-bdo/riesgos-de-sesgo-y-discriminacion-en-inteligencia-artificial-ia>

<sup>86</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 (AI Act)*, considerandos 4 y 14 y artículo 9. *Op. cit.*

combinan conocimiento técnico con juicio profesional experimentan crecimiento.<sup>87</sup> El gestor encaja en la segunda categoría: DATA+LAW se posiciona como herramienta que aumenta las capacidades del gestor, liberándole de las tareas más mecánicas para dedicar más tiempo al asesoramiento de valor añadido, sin sustituir su criterio profesional. El propio Barómetro de la Asesoría 2024 respalda este enfoque, señalando que el sector percibe la tecnología como impulsora de un modelo más consultivo.<sup>88</sup>

El tercero es la *brecha digital entre gestorías grandes y pequeñas*. Si DATA+LAW solo fuera accesible para despachos con recursos avanzados, contribuiría a ampliar la desigualdad dentro del sector. La mitigación es estructural: el plan Básico desde 149 €/mes, el módulo de Onboarding Legal disponible desde 89€ y una interfaz diseñada para usuarios no técnicos desde el primer día.

El cuarto riesgo es la *pérdida de confianza por comunicación irresponsable*. El sector de las gestorías es conservador y la confianza profesional se construye durante años. Si DATA+LAW comunica el Legal Risk Score como un sistema infalible, una sola experiencia negativa puede generar un daño reputacional desproporcionado. La mitigación es una comunicación honesta sobre las limitaciones del sistema desde el primer contacto: el Legal Risk Score es una estimación de probabilidad, no una certificación de cumplimiento, y el criterio profesional del gestor siempre prevalece sobre el resultado del sistema.

## 7.2. Marco regulatorio

DATA+LAW opera en la intersección del RGPD y el IA Act, los dos pilares regulatorios que condicionan el diseño del producto, la relación contractual con los clientes y la responsabilidad de la empresa. Este apartado analiza las obligaciones que impone cada norma y cómo DATA+LAW las integra como parte de su arquitectura jurídica desde el primer día.

---

<sup>87</sup> World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*, pp. 18-24. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025>

<sup>88</sup> Wolters Kluwer Tax & Accounting España. (2024). *Barómetro de la asesoría 2024*. *Op. cit.*

### 7.2.1. *RGPD-protección de datos y modelo subencargo*

El Reglamento (UE) 2016/679, conocido como RGPD, es la norma de referencia en protección de datos personales en la UE.<sup>89</sup> Su aplicación a DATA+LAW es central porque la plataforma procesa datos de personas físicas a través de las gestorías clientes.

La cadena de tratamiento de datos en el modelo B2B2B tiene tres eslabones con roles jurídicamente diferenciados: la PYME es el responsable del tratamiento de los datos de sus empleados y clientes; la gestoría actúa como encargada del tratamiento de la PYME, procesando esos datos por cuenta de la empresa; y DATA+LAW actúa como subencargada del tratamiento de la gestoría, accediendo a los datos de las PYMEs únicamente para generar el Legal Risk Score y las alertas de compliance, por cuenta de la gestoría y conforme a sus instrucciones.<sup>90</sup>

Esta cadena de subencargo tiene consecuencias jurídicas precisas. El artículo 28.3 del RGPD exige un contrato de encargo del tratamiento (DPA) entre cada par de eslabones antes de activar cualquier tratamiento.<sup>91</sup> En la práctica: DATA+LAW firma un DPA con cada gestoría suscriptora, y firma a su vez cláusulas de subencargo con los proveedores de modelos de lenguaje (OpenAI, Anthropic) que procesan datos en sus servidores, siguiendo la guía específica de la AEPD sobre este tipo de contratos.<sup>92</sup>

Además del contrato de encargo, el artículo 25 impone el principio de *privacy by design*: las medidas de protección deben integrarse en el diseño del producto desde su concepción. Para DATA+LAW esto se traduce en seudonimización de los datos normativos antes de enviarlos al motor de IA, minimización de los datos procesados al mínimo necesario, y cifrado extremo a extremo de toda la información almacenada.<sup>93</sup> El incumplimiento puede conllevar sanciones de hasta 20 millones de euros o el 4% de la facturación global anual.<sup>94</sup>

---

<sup>89</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD)*. *Op. cit.*

<sup>90</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD)*, artículo 4.7 y artículo 4.8. *Op. cit.*

<sup>91</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD)*, artículo 28.3. *Op. cit.*

<sup>92</sup> Agencia Española de Protección de Datos. (s.f.). *Guía de contratos de encargo del tratamiento*. AEPD. <https://www.aepd.es/guias/guia-contratos-encargo-tratamiento.pdf>

<sup>93</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD)*, artículos 25 y 32. *Op. cit.*

<sup>94</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD)*, artículo 83.5. *Op. cit.*

La *LOPDGDD* complementa el RGPD en el ordenamiento español, añadiendo especificidades nacionales en materia de tratamiento de datos por profesionales y régimen sancionador, que DATA+LAW debe cumplir de forma simultánea.<sup>95</sup>

### **7.2.2. AI Act- obligaciones para sistemas de IA de riesgo limitado**

El Reglamento (UE) 2024/1689, en vigor desde agosto de 2024, es la primera regulación integral sobre inteligencia artificial a nivel mundial.<sup>96</sup> Clasifica los sistemas de IA en cuatro categorías de riesgo e impone obligaciones distintas a cada una.

DATA+LAW se clasifica como sistema de IA de *riesgo limitado*, la segunda categoría menos exigente: no opera en ninguno de los sectores críticos del Anexo III del Reglamento y no toma decisiones autónomas que afecten directamente a los derechos fundamentales, ya que el Legal Risk Score es una recomendación de compliance que el gestor puede rechazar o modificar.<sup>97</sup> Esto implica tres obligaciones concretas: transparencia hacia la gestoría operadora, que debe saber en todo momento que interactúa con un sistema de IA (art. 50);<sup>98</sup> alfabetización en IA del equipo, obligatoria desde febrero de 2025 (art. 4);<sup>99</sup> y documentación técnica actualizada sobre el funcionamiento del modelo, sus limitaciones y los procedimientos de evaluación y corrección de errores (arts. 11 y 13).<sup>100</sup> Las sanciones por incumplimiento de estas obligaciones alcanzan los 15 millones de euros o el 3% de la facturación global anual.<sup>101</sup>

### **7.2.3. Normativa sectorial aplicable a gestorías**

Los gestores administrativos colegiados están regulados por el Consejo General de Gestores Administrativos de España, que establece normas deontológicas y de

---

<sup>95</sup> Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPDGDD). *Boletín Oficial del Estado*, núm. 294, de 6 de diciembre de 2018. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3/con>

<sup>96</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 (AI Act)*. *Op. cit.*

<sup>97</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 (AI Act)*, artículo 6 y Anexo III. *Op. cit.*

<sup>98</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 (AI Act)*, artículo 50.1. *Op. cit.*

<sup>99</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 (AI Act)*, artículo 4. *Op. cit.*

<sup>100</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 (AI Act)*, artículos 11 y 13. *Op. cit.*

<sup>101</sup> Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 (AI Act)*, artículo 99.4. *Op. cit.*

responsabilidad profesional que se superponen a las obligaciones generales del RGPD.<sup>102</sup> Esto tiene dos implicaciones directas para DATA+LAW.

La primera es que las gestorías tienen una responsabilidad profesional reforzada frente a sus clientes PYMEs. Si una gestoría actúa sobre la base de un Legal Risk Score incorrecto y su cliente sufre una sanción, la gestoría puede ser responsable profesionalmente, lo que convierte la calidad y fiabilidad del sistema en un requisito comercial de primer orden, no solo un atributo técnico.

La segunda implicación es que las gestorías están acostumbradas a trabajar con herramientas de habilitación jurídica explícita (software homologado, bases de datos oficiales), lo que refuerza la necesidad de que DATA+LAW comunique con claridad su marco de cumplimiento normativo desde el proceso de captación.

En conjunto, el marco regulatorio aplicable a DATA+LAW no es solo una obligación que cumplir: es una ventaja competitiva estructural. Mientras los competidores generalistas no han diseñado sus productos con este marco en mente, DATA+LAW nace cumpliendo el RGPD, el AI Act y la normativa sectorial de gestorías desde el primer día. Esta arquitectura jurídica desde el diseño convierte el cumplimiento normativo en un argumento comercial diferencial ante un mercado que valora especialmente la seguridad jurídica.

## 8. CONCLUSIONES

El desarrollo de este plan de empresa ha permitido llegar a conclusiones que van más allá de la validación del modelo de negocio concreto de DATA+LAW. Algunas de ellas confirman las hipótesis de partida; otras han emergido del propio proceso de análisis y resultan igualmente relevantes para entender el espacio de mercado en el que se mueve el proyecto.

### Sobre la oportunidad de negocio

El mercado de las gestorías españolas presenta una paradoja estructural difícil de encontrar en otros sectores: es un sector en crecimiento activo que al mismo tiempo opera con las mismas herramientas de hace una década. Esta coexistencia de expansión

---

<sup>102</sup> Consejo General de Gestores Administrativos de España. (s.f.). *Estructura colegial*. <https://www.gestores.net/estructura-colegial>

comercial y estancamiento tecnológico no es el resultado de una falta de conciencia sobre el problema sino de la ausencia de una solución diseñada específicamente para su estructura de costes y su perfil de usuario. Los mercados con brechas tecnológicas persistentes no siempre están esperando la tecnología correcta: a veces están esperando el modelo de distribución correcto. DATA+LAW no es disruptiva por su tecnología, que es accesible, sino por haber identificado a la gestoría como el canal adecuado para llegar a un mercado que de otro modo sería inaccesible a través de la venta directa.

La presión regulatoria, por su parte, no es un factor de contexto sino el motor estructural de la demanda. Lo relevante no es el volumen normativo en sí, sino que ese volumen crece de forma irreversible: cada nueva directiva europea, cada actualización del RGPD, cada nuevo reglamento sectorial amplía automáticamente el mercado de DATA+LAW sin que la empresa tenga que hacer nada. Es uno de los pocos modelos de negocio en los que el regulador trabaja involuntariamente a favor del producto, y esa condición no es coyuntural sino estructural.

No obstante, la ausencia de un competidor directo dominante en el momento de entrada no debe interpretarse como una garantía de posición futura. La velocidad de ejecución es la variable estratégica más crítica del modelo: la ventana de entrada existe hoy, pero se estrecha con el tiempo. Cada mes de ventaja sobre un posible seguidor equivale a gestorías integradas, datos normativos acumulados y costes de cambio crecientes en la base de clientes. La oportunidad está identificada y validada; lo que determinará el resultado es la capacidad del equipo de capitalizarla antes de que otros actores la perciban.

### Sobre el modelo de negocio

Distribuir a través de la gestoría en lugar de vender directamente a la PYME no es únicamente una decisión de eficiencia comercial: es una decisión sobre dónde reside la confianza en este mercado. La PYME no compra herramientas de compliance; compra tranquilidad a su gestor de toda la vida. Usar la gestoría como canal significa apoyarse en esa relación, no competir contra ella, y es lo que hace que el modelo sea escalable de una forma que un enfoque directo no podría serlo.

El Legal Risk Score, por su parte, no es simplemente una funcionalidad del producto: es la pieza que cambia la naturaleza del servicio que presta la gestoría a sus clientes. Una gestoría sin DATA+LAW responde a problemas; una con DATA+LAW los anticipa. Este cambio de reactivo a proactivo convierte a la plataforma en un habilitador de crecimiento

para el despacho, lo que implica que el gestor no percibe la suscripción como un coste sino como una inversión con retorno directo en su capacidad de crecer y diferenciarse. Esa percepción es la que sostiene la retención a largo plazo y la migración progresiva hacia planes superiores, que es en última instancia lo que hace viable el modelo financiero.

La arquitectura B2B2B genera además un efecto de red que se refuerza con el tiempo: cuantas más gestorías integra la plataforma, más datos normativos acumula, más preciso se vuelve el Legal Risk Score y más difícil resulta para un competidor replicar la propuesta de valor desde cero. Este mecanismo de ventaja acumulativa es el activo estratégico más valioso de DATA+LAW, y su construcción comienza desde el primer día de operaciones.

### Sobre el plan financiero

La sostenibilidad del modelo no descansa sobre el número de clientes sino sobre la calidad de la relación con cada uno de ellos. La migración progresiva de planes y la contratación de módulos adicionales hacen que una gestoría que lleva tres años en la plataforma genere casi tres veces más ingresos que cuando se suscribió, sin necesidad de captarla de nuevo. Esta dinámica de expansión de ingresos por cliente existente es lo que distingue a un negocio SaaS bien diseñado de uno que depende permanentemente de la captación para crecer, y es la razón por la que el modelo alcanza el break-even con apenas 237 gestorías activas.

El momento de mayor riesgo del modelo no es el lanzamiento sino el mes 13, cuando la empresa incrementa deliberadamente su estructura de costes antes de haber alcanzado la rentabilidad. Esta apuesta es la decisión que define si el modelo funciona: sin ese equipo, la captación no escala lo suficiente para llegar al break-even en M23; con él, los costes suben antes que los ingresos durante varios meses. Gestionar ese intervalo con disciplina de caja es el mayor desafío operativo del proyecto, y pone de manifiesto que el riesgo principal de DATA+LAW no es tecnológico ni competitivo sino de ejecución: la capacidad del equipo fundador de convertir las primeras gestorías piloto en ingresos recurrentes antes de que la tesorería llegue a su mínimo es la variable que más condiciona el resultado del modelo.

La comparación con los benchmarks del sector SaaS B2B confirma que las proyecciones son realistas y, en la mayoría de métricas, conservadoras. El ratio LTV/CAC de 34x en

M36, que podría parecer excesivamente optimista, es el resultado predecible de un modelo de expansión de ingresos bien diseñado combinado con un canal de captación de bajo coste: el ratio de entrada en M1 es de 2,9x, próximo al benchmark estándar de 3x, y la trayectoria hasta 34x refleja la maduración natural de la cartera, no una hipótesis puntual.

#### Sobre el marco regulatorio

El RGPD y el AI Act, habitualmente percibidos como cargas de cumplimiento, representan en este caso una ventaja competitiva real y sostenible. Un competidor que quisiera replicar DATA+LAW no solo tendría que desarrollar el motor normativo y construir la red de gestorías: tendría que diseñar desde cero una arquitectura jurídico-técnica que cumpla con ambas regulaciones en un sector especialmente sensible al riesgo jurídico. En un mercado donde la confianza profesional es el activo más difícil de construir, llegar al cliente con esa arquitectura ya resuelta es un argumento que ningún competidor tardío puede replicar con rapidez. El cumplimiento normativo no es el punto de partida de DATA+LAW: es parte de su propuesta de valor.

#### Reflexión final

Los mercados más atractivos para una startup no son necesariamente los más grandes ni los más visibles, sino aquellos en los que existe un problema real, reconocido por quienes lo sufren, y en los que la solución adecuada no ha llegado todavía, no por falta de tecnología sino por falta de enfoque. El sector de las gestorías españolas es exactamente ese mercado.

La confluencia de tres condiciones simultáneas es lo que hace que DATA+LAW merezca implementarse ahora y no más tarde: la tecnología necesaria para construirlo existe y es accesible; el marco regulatorio que hace urgente resolverlo está en vigor y se endurece progresivamente; y la validación empírica confirma que quienes sufren el problema están dispuestos a pagar por la solución. Cuando estas tres condiciones coinciden en el tiempo, la pregunta relevante deja de ser si el mercado existe y pasa a ser si el equipo es capaz de ejecutar con la velocidad suficiente para capturarlo antes de que otros lo descubran. La respuesta a esa pregunta es la que determinará si DATA+LAW se convierte en el estándar de referencia en compliance para gestorías en el sur de Europa, o en un proyecto bien fundamentado que llegó demasiado tarde a su propia oportunidad.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Española de Protección de Datos. (s.f.). *Guía de contratos de encargo del tratamiento*. AEPD. <https://www.aepd.es/guias/guia-contratos-encargo-tratamiento.pdf>
- Agencia Española de Protección de Datos. (2025). *Memoria anual 2024*. AEPD. <https://www.aepd.es/memorias/memoria-aepd-2024.pdf>
- Agencia Española de Protección de Datos. (2025, 26 de mayo). *La AEPD recibió 19.000 reclamaciones en 2024* [Nota de prensa]. <https://www.aepd.es/prensa-y-comunicacion/notas-de-prensa/aepd-recibio-19000-reclamaciones-con-ia-espacios-de-datos-y-neurodatos-entre-retos-prioritarios>
- Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial. (2024). *Presentación institucional*. Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. <https://aesia.digital.gob.es>
- Ambrogio, R. (2025, 7 de marzo). ABA Tech Survey finds growing adoption of AI in legal practice, with efficiency gains as primary driver. *LawNext*. <https://www.lawnext.com/2025/03/aba-tech-survey-finds-growing-adoption-of-ai-in-legal-practice-with-efficiency-gains-as-primary-driver.html>
- BDO España. (2024). *Riesgos de sesgo y discriminación en la IA*. [https://www.bdo.es/es-es/blogs-es/coordenadas-bdo/riesgos-de-sesgo-y-discriminacion-en-inteligencia-artificial-\(ia\)](https://www.bdo.es/es-es/blogs-es/coordenadas-bdo/riesgos-de-sesgo-y-discriminacion-en-inteligencia-artificial-(ia))
- CEPYME. (2025). *Informe sobre crecimiento empresarial 2024*. CEPYME. [https://cepyme.es/storage/2025/01/INFORME-CRECIMIENTO-EMPRESARIAL\\_2024\\_.pdf](https://cepyme.es/storage/2025/01/INFORME-CRECIMIENTO-EMPRESARIAL_2024_.pdf)
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (2025). *La producción normativa en 2024*. CEOE. <https://www.ceoe.es/es/publicaciones/empresa/la-produccion-normativa-en-2024>

- Consejo de la Unión Europea. (2025, 8 de diciembre). *Competitiveness Council: simplification of administrative burdens for SMEs* [Reunión del Consejo de Competitividad].
- Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos de España. (2024). *Informe anual del sector de la gestión administrativa 2024*. Consejo General. <https://www.consejogestores.org/wp-content/uploads/2026/03/Memoria-2025.pdf>
- Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos de España. (s.f.). *Estructura colegial*. <https://www.gestores.net/estructura-colegial>
- Consejo General de la Abogacía Española. (2026). *Censo de colegiados: Registro General*. Portal de Datos Abiertos de la Abogacía Española. <https://datos.abogacia.es/catalogo-de-datos/registro-general/censo/>
- Dirección General de Estrategia Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2024). *Retrato de la PYME. DIRCE a 1 de enero de 2023*. Ministerio de Industria y Turismo. <https://ipyme.org/Publicaciones/Retrato%20de%20la%20PYME/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2023.pdf>
- Eurostat. (2026). *53% EU enterprises used paid cloud services in 2025*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260203-1>
- Fiscallion / KeyBanc Capital Markets y Sapphire Ventures. (2024). *Private SaaS Company Survey 2024*. <https://www.fiscallion.io/blog/saas-gross-margin-benchmark-what-investors-actually-expect-at-every-stage>
- Fundación Innovación Bankinter. (2026). *La inversión en startups en España supera los 3.100 millones de euros*. [https://www.fundacionbankinter.org/informeobservatorio/2025/?\\_adin=11551547647](https://www.fundacionbankinter.org/informeobservatorio/2025/?_adin=11551547647)
- Goldman Sachs. (2023). *The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth*. Goldman Sachs Global Investment Research. <https://www.key4biz.it/wp-content/uploads/2023/03/Global-Economics->

[Analyst -The-Potentially-Large-Effects-of-Artificial-Intelligence-on-Economic-Growth-Briggs\\_Kodnani.pdf](#)

GTM 80/20. (2026). *38 customer acquisition cost statistics for B2B SaaS in 2026*.

<https://www.gtm8020.com/blog/customer-acquisition-cost-statistics>

IBM Security. (2024). *Cost of a data breach report 2024*. IBM Corporation.

<https://www.ibm.com/reports/data-breach>

Instituto Nacional de Ciberseguridad. (2025). *Balance de ciberseguridad 2024*.

INCIBE. <https://www.incibe.es/incibe/sala-de-prensa/incibe-presenta-su-balance-de-ciberseguridad-2024-con-mas-de-97000-incidentes>

Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Nota de prensa: Directorio Central de Empresas (DIRCE), 1 de enero de 2024*. INE.

<https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/DIRCE2024.htm>

Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Contabilidad Nacional Anual. Revisión 2024*. INE. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/CNA2024.htm>

Instituto Nacional de Estadística. (2025, 22 de octubre). *Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas. Año 2024 – Primer trimestre 2025*. INE. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ETICCE20241T2025.htm>

Instituto Nacional de Estadística. (2026). *CNTR. Cuarto trimestre 2025. Avance*. INE. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/avCNTR4T25.htm>

Kim, W. C., y Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press. [http://lib.ysu.am/open\\_books/413244.pdf](http://lib.ysu.am/open_books/413244.pdf)

Knowlee. (2025). *AI Act en España: guía de cumplimiento para empresas 2025–2026*. <https://www.knowlee.ai/es/blog/ai-act-espana-cumplimiento>

Lefebvre. (s.f.). *El Derecho: base de datos jurídica y soluciones para despachos*. <https://www.lefebvre.es>

Legiscope. (2026). *Artículo 28 RGPD: obligaciones del encargado del tratamiento*. <https://www.legiscope.com/blog/articulo-28-rgpd-obligaciones.html>

- Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas (Ley Crea y Crece). *Boletín Oficial del Estado*, núm. 234, 29 de septiembre de 2022. <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/09/28/18>
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPDGDD). *Boletín Oficial del Estado*, núm. 294, 6 de diciembre de 2018. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3/con>
- Matproof. (2024). *Multas del Reglamento de IA: el coste del incumplimiento*. <https://matproof.com/es/blog/eu-ai-act-fines-penalties>
- McKinsey & Company. (2023). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>
- McKinsey Global Institute. (2024). *A generative AI reset: Rewiring to turn potential into value in 2024*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/a-generative-ai-reset-rewiring-to-turn-potential-into-value-in-2024>
- Milcontratos. (s.f.). *Generador de contratos online*. <https://milcontratos.com>
- Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. (2024, 19 de junio). *Escrivá: "La Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial es pionera en Europa"*. La Moncloa. <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/transformacion-digital-y-funcionpublica/paginas/2024/190624-escriva-aesia-ia.aspx>
- Optifai Pipeline Study. (2026). *B2B SaaS churn rate benchmarks — 939 companies by segment*. <https://optif.ai/learn/questions/b2b-saas-churn-rate-benchmark>
- Optifai Pipeline Study. (2026). *B2B SaaS LTV benchmarks — 939 companies by segment & LTV:CAC ratio*. <https://optif.ai/learn/questions/b2b-saas-ltv-benchmark>
- Optifai Pipeline Study. (2026). *CAC payback period benchmark — 939 B2B SaaS companies*. <https://optif.ai/learn/questions/cac-payback-period-benchmark>

- Organismo Estatal Inspección de Trabajo y Seguridad Social. (2024). *Informe anual de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social 2023*. Ministerio de Trabajo y Economía Social. [https://oeitss.gob.es/content/dam/oeitss/documentos/4-0-información-y-normativa/4-3-estadísticas/2023/10\\_2023.pdf](https://oeitss.gob.es/content/dam/oeitss/documentos/4-0-información-y-normativa/4-3-estadísticas/2023/10_2023.pdf)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos (RGPD)*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 119. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 2024/1760. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=OJ:L\\_202401760](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=OJ:L_202401760)
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (AI Act)*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 2024/1689. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=OJ:L\\_202401689](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=OJ:L_202401689)
- Phoenix Strategy Group. (2025). *CAC trends for growth-stage companies*. <https://www.phoenixstrategy.group/blog/cac-trends-growth-stage-companies-2025>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- PwC Tax & Legal y Fundación Mutualidad de la Abogacía. (2023). *Mapa LegalTech en España*. PwC España. <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/informe-legaltech-2023.pdf>

- Real Decreto 1007/2023, de 5 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento que establece los requisitos que deben adoptar los sistemas y programas informáticos o electrónicos que soporten los procesos de facturación. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 291, 7 de diciembre de 2023.
- Real Decreto-ley 15/2025, de 22 de diciembre. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 306, 23 de diciembre de 2025.
- Revista Cloud Computing. (2024). La dependencia de un solo proveedor para servicios críticos. *Revista Cloud Computing*. <https://www.revistacloudcomputing.com/2024/09/la-dependencia-de-un-solo-proveedor-para-servicios-criticos-puede-convertir-cualquier-fallo-menor-en-una-catastrofe>
- Sage España. (s.f.). *Sage Despachos Connected: solución de gestión para asesorías y despachos*. <https://www.sage.com/es-es/>
- Singular Consulting y PKF Attest. (2025). *Ventajas y retos de la digitalización en gestorías y asesorías*. <https://www.singularconsulting.es/blog-novedades-y-noticias/ventajas-y-retos-de-la-digitalizacion-en-gestorias-y-asesorias/>
- Taxdown. (s.f.). *Declaración de la renta online con inteligencia artificial*. <https://taxdown.es>
- Thomson Reuters Institute. (2024). *Future of professionals report 2024*. Thomson Reuters. <https://www.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/thomsonreuters/en/pdf/reports/future-of-professionals-report-2024.pdf>
- Vitality. (2025). *B2B SaaS churn rate benchmarks: What's a healthy churn rate in 2025?* <https://www.vitality.io/post/saas-churn-benchmarks>
- Wolters Kluwer España. (s.f.). *Soluciones a3*. <https://www.wolterskluwer.com/es-es/solutions/a3>
- Wolters Kluwer Tax & Accounting España. (2024). *Barómetro de la asesoría 2024: retos y tendencias de un sector en expansión*. Wolters Kluwer. <https://www.wolterskluwer.com/es-es/news/los-despachos-profesionales-sector-en-expansion-barometro-asesoria-2024>

Wolters Kluwer Tax & Accounting España. (2025). *Barómetro de la asesoría 2025*.

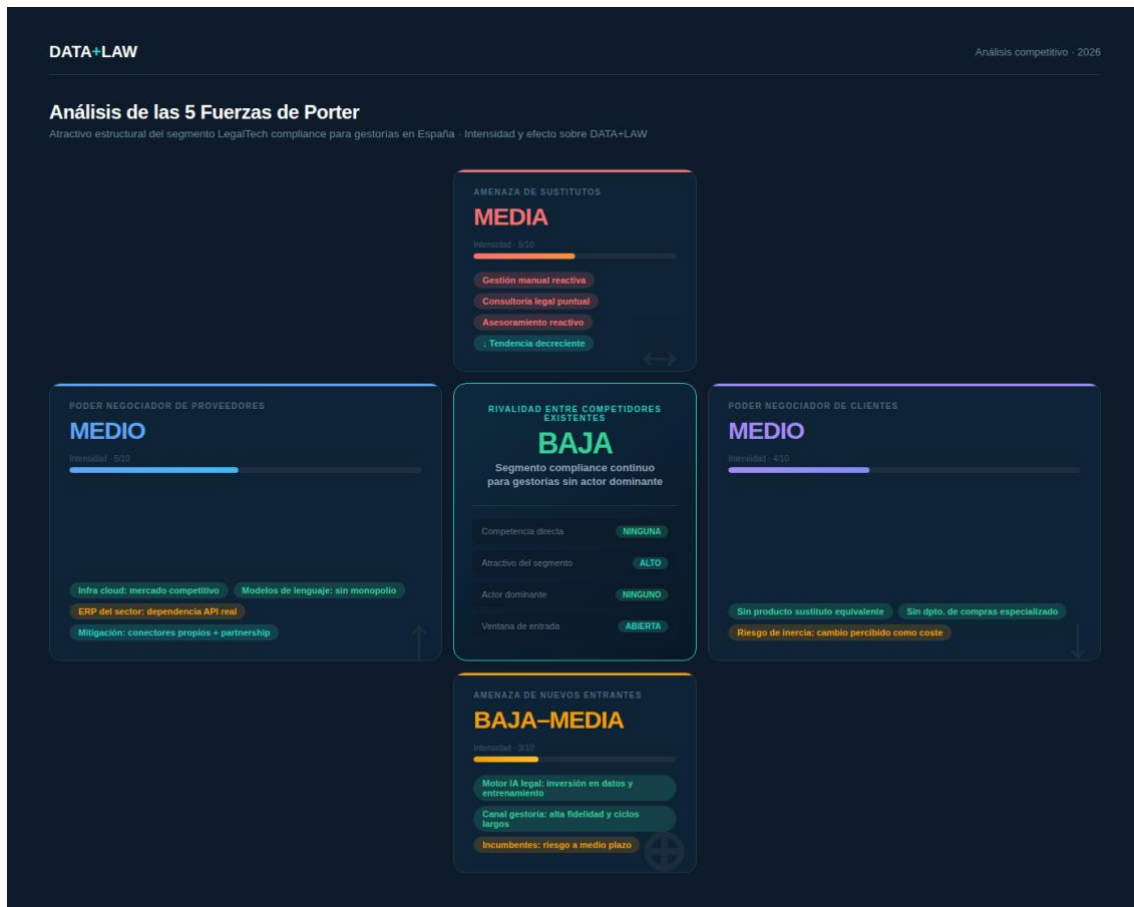
Wolters Kluwer. <https://www.wolterskluwer.com/es-es/news/barometro-asesoria-2025-retos-despacho-profesional>

World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025*.

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025>

## 10. ANEXO

### 10.1. Anexo I: Síntesis visual del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



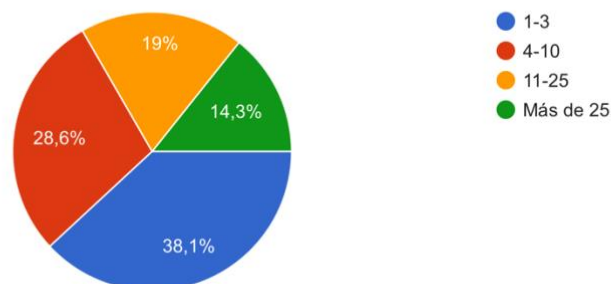
**Figura 22.** Análisis de las 5 Fuerzas de Porter aplicado al segmento LegalTech compliance para gestorías en España.

(Fuente: Elaboración propia)

### 10.2. Anexo II: Resultados de la encuesta a despachos

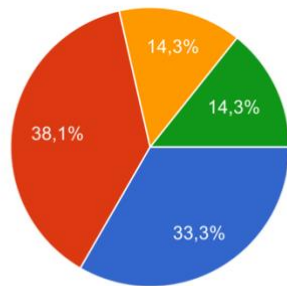
¿Cuántos empleados tiene su gestoría?

21 respuestas



¿Qué tipo de clientes gestionan principalmente?

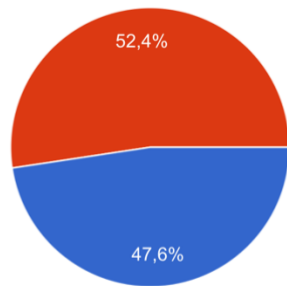
21 respuestas



- Autónomos
- PYMEs
- Empresas medianas
- Mixto

¿Utilizan actualmente algún tipo de software o ERP para optimizar, organizar o agilizar el trabajo de la gestoría?

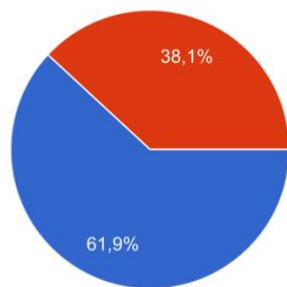
21 respuestas



- Sí
- No, trabajamos manualmente (revisión documental tradicional)

¿Externalizan aquellos servicios que no entra dentro sus capacidades?

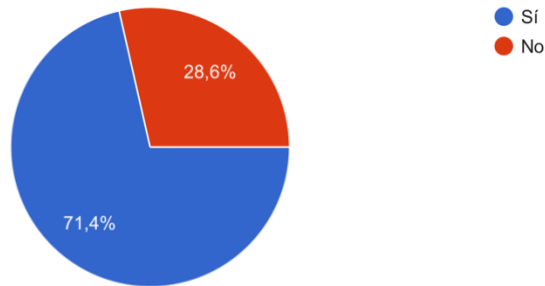
21 respuestas



- Sí
- No

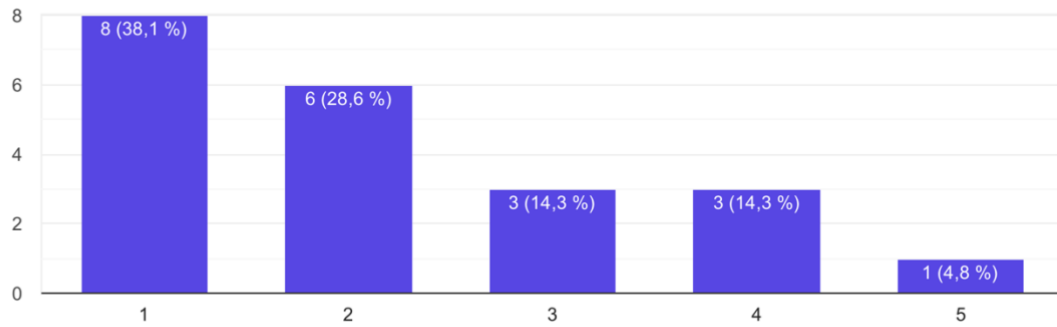
¿Les resulta complicado o caro contactar con profesionales externos que realicen estas tareas?

21 respuestas



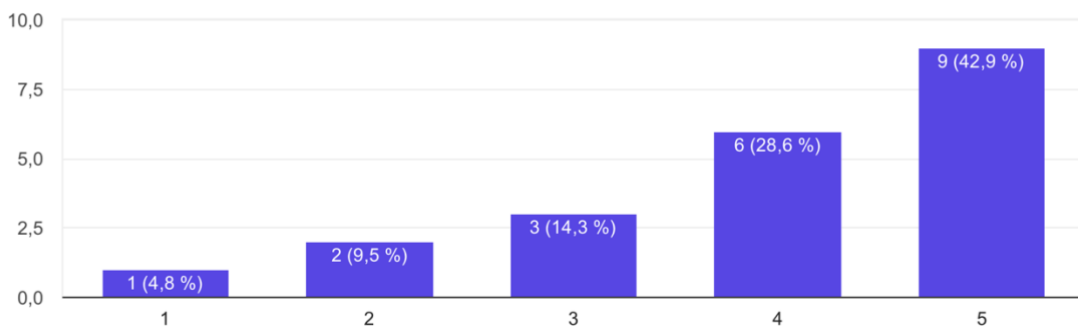
¿Consideran que sus procesos y métodos de trabajo y organización actuales (ya sea uso de software, externalización de servicios, trabajo man...eficientes? 1= muy ineficientes 5= muy eficientes

21 respuestas



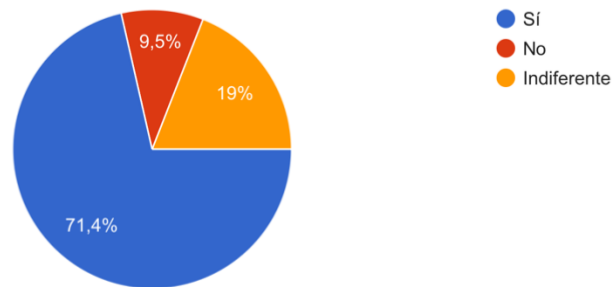
¿Qué nivel de tiempo dedica su equipo a tareas repetitivas o administrativas? 1= muy poco tiempo 5= mucho tiempo

21 respuestas



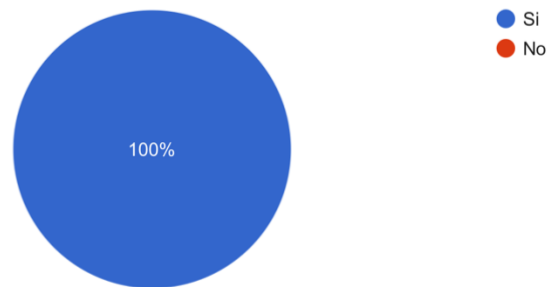
¿Le resultaría útil una herramienta que traduzca textos legales complejos en visualizaciones claras y comprensibles?

21 respuestas



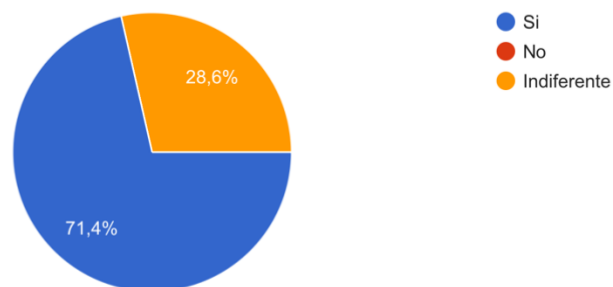
¿Estaría dispuesto a utilizar herramientas de IA para el análisis legal si aumentara la eficiencia de sus servicios?

21 respuestas

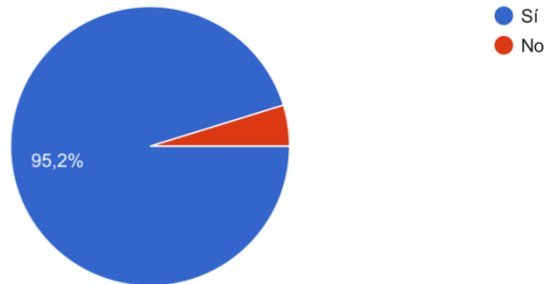


¿Cree que sus clientes valorarían recibir informes visuales en lugar de solo informes técnicos tradicionales?

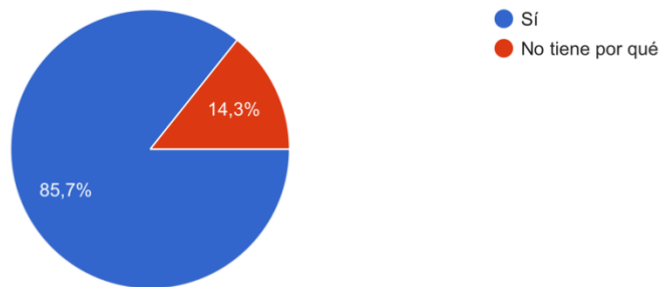
21 respuestas



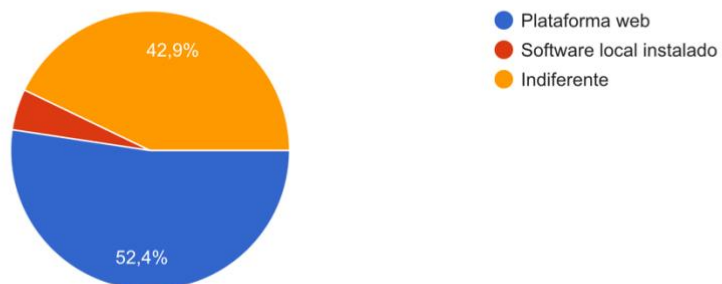
¿Considera contribuiría a su tranquilidad una plataforma le advierta sobre las novedades legislativas y riesgos de sus decisiones, verificació... le liberaría tiempo para otras tareas estratégicas?  
21 respuestas



¿Cree que una plataforma de esta índole le permitiría ampliar su cartera de clientes por las facilidades en la gestión de sus servicios?  
21 respuestas

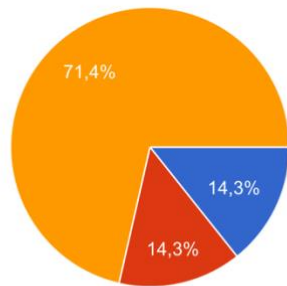


Preferiría que esta plataforma fuera:  
21 respuestas



Preferiría que esta plataforma facilitase:

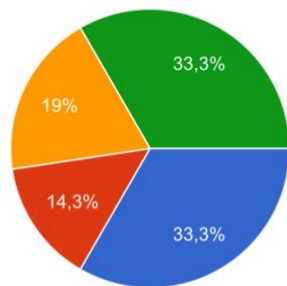
21 respuestas



- El onboarding de las PYMEs, sus constitución y asesoramiento inicial en su creación
- Seguimiento continuo después de la fase de constitución
- Ambas

¿Estaría interesado en que plataforma incluya: Puede escoger varias opciones o ninguna

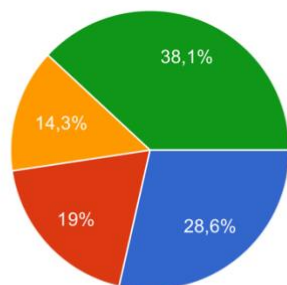
21 respuestas



- Posibilidad de contactar con expertos para aquellas tareas ajenas a la gestoría
- Coordinarse con otras gestorías, despachos o profesionales con los que comparten clientes
- Legal Risk Score por cliente
- Asistente legal potente basado en IA

¿Qué le preocuparía más al integrar una nueva herramienta?

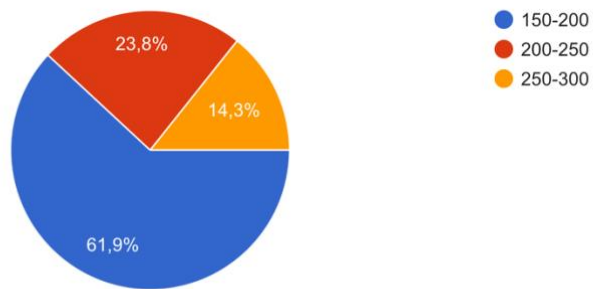
21 respuestas



- Seguridad y protección de datos
- Coste
- Complejidad técnica de su uso
- Fallos de la IA

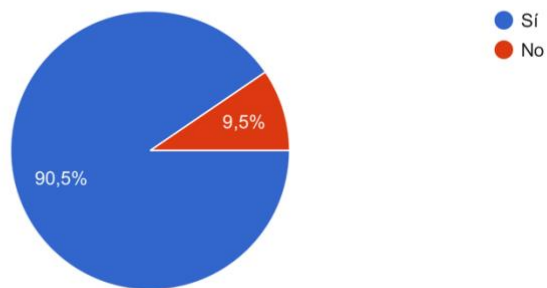
¿Qué rango de precio mensual consideraría razonable para una plataforma de esta índole?

21 respuestas



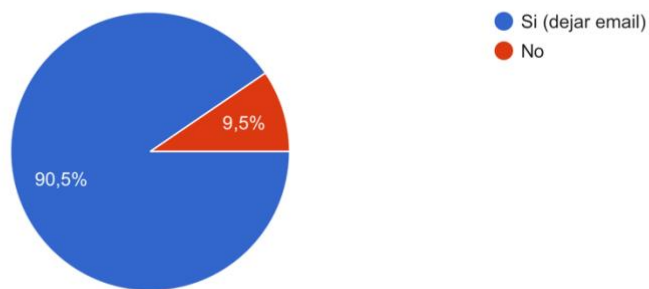
¿Le interesaría participar en una demo gratuita de DATA+LAW?

21 respuestas



¿Podemos contactarle para futuras pruebas piloto?

21 respuestas



Cómo se aseguran en su equipo de estar al día con las novedades legislativas?

21 respuestas

ChatGPT

Revisando manualmente y diariamente los boletines oficiales

Nos terminamos enterando por periódicos y linkdlin

Se lo preguntamos a la IA

Nos terminamos enterando por diferentes medios y comprobando con ChatGPT

Conocemos a abogados de compliance que nos informan

Cómo se aseguran en su equipo de estar al día con las novedades legislativas?

21 respuestas

Buscamos en el BOE y después pasamos los informes y documentación por IA para preguntarle si está actualizado

Los abogados de la ofi lo saben

Nosotros mismos lo buscamos y nos aseguramos de estar al día

Newsletters de los despachos en Linkdlin

Noticias, el confidencial, expansión, LinkedIn...

Se lo pregunto al abogado de mi familia

Cómo se aseguran en su equipo de estar al día con las novedades legislativas?

21 respuestas

Revisamos todos los días el BOE

BOE

Suscripción a newsletter jurídicos

ChatGPT. Pero a veces nos lo dice mal

Los abogados externos que tenemos contratados a veces nos hacen el favor de advertirnos

Nuestros abogados

Abogados

El primero que se entere avisa al resto de la ofi por un grupo de WhatsApp

### 10.3. Anexo III: Mapa Global de Riesgos del Proyecto

**DATA+LAW — Mapa global de riesgos del proyecto**  
16 riesgos identificados · 4 categorías · Probabilidad, impacto y mitigación

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Mitigación
○ Riesgos tecnológicos			
Obsolescencia del modelo de IA	Media	Alto	Arquitectura modular con APIs intercambiables (OpenAI, Anthropic, Google). Caché de respuestas para reducir dependencia operativa.
Ciberataque o brecha de seguridad	Media	Muy alto	Cifrado extremo a extremo, seudonimización de datos, auditorías de seguridad periódicas y seguro de responsabilidad civil digital.
Dependencia crítica de integraciones ERP	Media	Alto	API propia como capa de abstracción. Modo standalone operativo. Acuerdos contractuales con Sage, A3 y Wolters Kluwer desde M13.
Bloqueo o cambio de condiciones por proveedor ERP	Baja	Alto	Diversificación con mínimo dos ERPs activos. Cláusulas contractuales de acceso a APIs. Evaluación continua de proveedores alternativos.
○ Riesgos de mercado			
Resistencia al cambio e inercia del sector	Alta	Alto	Prueba 30 días con plan PRO completo y datos reales. Programa de referidos. Sin permanencia ni integración obligatoria en Fase 1.
Captación más lenta de lo proyectado	Media	Medio	Escenario pesimista (~30%) mantiene EBITDA positivo en M36. Canal de colegios profesionales para acelerar captación.
Entrada de competidor con más recursos	Baja	Muy alto	Corpus normativo propietario, red de gestorías establecida y Legal Risk Score como activo diferencial. Ventaja de velocidad de startup.
Concentración de ingresos en pocos clientes	Media	Medio	Política de máximo 5% de ingresos por cliente. Diversificación geográfica y por tamaño de despacho desde Fase 2.
○ Riesgos legales y regulatorios			
Incumplimiento RGPD — contratos de encargo	Baja	Muy alto	Contratos DPA (art. 28 RGPD) firmados antes de activar cada cuenta. Cláusulas de subencargo con proveedores de LLM desde M1.
Incumplimiento AI Act — obligaciones de transparencia	Baja	Alto	Clasificación: riesgo limitado (art. 50). Avisos de transparencia a la gestoría operadora, formación IA del equipo (art. 4). Coste ~5.000-15.000 €/año.
Responsabilidad por falso negativo del Legal Risk Score	Media	Alto	Cláusulas de limitación de responsabilidad. El Score es una estimación probabilística, no una certificación. Aviso explícito en cada consulta.
Obsolescencia normativa del motor ante cambio regulatorio	Baja	Medio	Monitorización continua del BOE y DOUE. Legal Expert (M13) adapta el motor normativo con antelación a cada cambio relevante.
○ Riesgos sociales y éticos			
Sesgo algorítmico en el Legal Risk Score	Media	Alto	Auditorías de sesgo periódicas. Supervisión humana del gestor obligatoria antes de trasladar cualquier resultado a la PYME cliente.
Desplazamiento de empleo en gestorías	Media	Medio	Posicionamiento como herramienta de aumento de capacidades, no de sustitución del criterio profesional del gestor.
Brecha digital entre gestorías grandes y pequeñas	Media	Medio	Plan Básico desde 149 €/mes. Módulo de Onboarding Legal disponible. Interfaz diseñada para usuarios no técnicos.
Pérdida de confianza por comunicación irresponsable de la IA	Baja	Alto	Comunicación honesta sobre limitaciones del sistema. Sin promesas de infalibilidad. Manual de uso responsable desde el onboarding.

Figura 23. Mapa global de riesgos del proyecto: probabilidad, impacto y mitigación.

(Fuente: Elaboración propia)

#### **10.4. Anexo IV: PitchDeck – Final Comillas Emprende 2026**

La presentación utilizada en la fase final del Concurso Comillas Emprende 2026 está disponible en el siguiente enlace: [DATA LAW PitchDeck v6 FINAL.pptx](#)

#### **10.5. Anexo V: Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

Por la presente, yo, Patricia Pretel Roncero, estudiante de Derecho y Administración de Empresas (E3) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de negocios de DATA+LAW", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Gemini, Copilot o Claude, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
2. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
3. Interpretador de código: Para realizar análisis de datos preliminares
4. Estudios multidisciplinarios: Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
5. Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
6. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
8. Generador de problemas de ejemplo: Para ilustrar conceptos y técnicas.
9. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
10. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.
11. Elaboración de gráficos y elementos visuales
12. Elaboración del mockup del proyecto (su flujo de uso).

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han

dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares).

Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 3 de junio de 2026

Firma: Patricia Pretel Roncero