



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

PLAN DE NEGOCIOS DE DATA+LAW



Autora: María Pérez Arias

5º E-3 C

Tutor: Jorge Larena Cabrera

Madrid

Mayo 2026

Listado de abreviaturas:

AI Act: Artificial Intelligence Act — Reglamento de Inteligencia Artificial de la Unión Europea.

API: Application Programming Interface — Interfaz de Programación de Aplicaciones.

ARCO: Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición.

ARPU: Average Revenue Per User — Ingreso Medio por Usuario.

B2B: Business to Business — Negocio entre empresas.

B2B2B: Business to Business to Business — Modelo de negocio con tres actores empresariales.

BOE: Boletín Oficial del Estado.

CAC: Customer Acquisition Cost — Coste de Adquisición de Cliente.

CAGR: Compound Annual Growth Rate — Tasa de Crecimiento Anual Compuesto.

CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

COGS: Cost of Goods Sold — Coste de los Bienes Vendidos.

DPO: Data Protection Officer — Delegado de Protección de Datos.

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization — Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

ERP: Enterprise Resource Planning — Sistema de Planificación de Recursos Empresariales.

IA: Inteligencia Artificial.

INE: Instituto Nacional de Estadística.

KPI: Key Performance Indicator — Indicador Clave de Rendimiento.

LTV: Lifetime Value — Valor de Vida del Cliente.

MVP: Minimum Viable Product — Producto Mínimo Viable.

NRR: Net Revenue Retention — Retención Neta de Ingresos.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030).

Open Source: Software de código abierto, accesible y modificable libremente.

OPEX: Operating Expenses — Gastos Operativos.

PMV: Producto Mínimo Viable.

PYME: Pequeña y Mediana Empresa.

RGPD: 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 (Reglamento General de Protección de Datos).

RRHH: Recursos Humanos.

SaaS: Software as a Service — Software como Servicio.

SAM: Serviceable Available Market — Mercado Disponible Alcanzable.

SEM: Search Engine Marketing — Marketing en Motores de Búsqueda.

SEO: Search Engine Optimization — Optimización para Motores de Búsqueda.

SOM: Serviceable Obtainable Market — Mercado Objetivo Alcanzable.

TAM: Total Addressable Market — Mercado Total Disponible.

Resumen ejecutivo:

El presente trabajo analiza la oportunidad de negocio de DATA+LAW, una plataforma tecnológica basada en inteligencia artificial orientada a automatizar el cumplimiento legal de las PYMEs a través de sus gestorías. La propuesta surge en un contexto de creciente complejidad normativa y transformación tecnológica del sector legal y administrativo, donde muchas gestorías continúan operando mediante procesos manuales, reactivos y poco escalables.

El análisis estudia el impacto de la inteligencia artificial en el sector y diagnostica los principales problemas estructurales de las gestorías, entre ellos la sobrecarga operativa, el seguimiento manual de obligaciones legales y la limitada capacidad de supervisión de carteras de clientes. A partir de este diagnóstico, se define el mercado objetivo de DATA+LAW, estimando un TAM de €112,5M, un SAM de €45M y un SOM inicial de €2,8M.

La propuesta de valor de DATA+LAW se articula mediante un modelo SaaS B2B2B compuesto por dos módulos principales: Onboarding Legal de Empresas y Compliance Continuo de Cartera. Además, incorpora funcionalidades avanzadas como el Legal Risk Score, el Expert Network y el servicio de coordinación entre gestorías. Esta propuesta permite ofrecer una gestión preventiva, automatizada e integral del cumplimiento normativo, diferenciándose de las soluciones actuales del mercado.

El trabajo incluye también el análisis financiero del proyecto, proyectando el punto de equilibrio operativo en el mes 22 y unos ingresos anuales de €2,8M al cierre del tercer año. Asimismo, la evolución del ratio LTV/CAC desde 4,0× hasta 10,3× refleja la eficiencia y escalabilidad del modelo. Finalmente, se desarrolla una estrategia de crecimiento y expansión orientada a consolidar DATA+LAW en el mercado nacional y evaluar, posteriormente, su posible internacionalización.

En conjunto, el proyecto pone de manifiesto la necesidad de soluciones tecnológicas avanzadas para la gestión legal preventiva de las PYMEs y plantea una propuesta de negocio sólida, viable y escalable.

Palabras clave:

LegalTech, Inteligencia Artificial, Compliance, SaaS, Gestorías, PYMEs, Modelo B2B2B, Legal Risk Score, Automatización, Transformación digital, Cumplimiento normativo, Emprendimiento, RGPD.

Abstract:

This paper analyses the business opportunity behind DATA+LAW, an artificial intelligence-based technological platform designed to automate legal compliance for SMEs through their accounting and advisory firms. The proposal emerges in a context of increasing regulatory complexity and rapid technological transformation within the legal and administrative sectors, where many advisory firms still operate through manual, reactive, and poorly scalable processes.

The analysis examines the impact of artificial intelligence on the sector and identifies the main structural challenges affecting advisory firms, including operational overload, the manual monitoring of legal obligations, and the limited ability to efficiently supervise large client portfolios. Based on this diagnosis, the target market for DATA+LAW is defined, with an estimated TAM of €112.5M, a SAM of €45M, and an initial SOM of €2.8M.

DATA+LAW's value proposition is structured around a B2B2B SaaS model comprising two core modules: Corporate Legal Onboarding and Continuous Portfolio Compliance Monitoring. In addition, the platform integrates advanced features such as the Legal Risk Score, the Expert Network, and an inter-firm coordination service. This

approach enables a preventive, automated, and holistic management of regulatory compliance, differentiating DATA+LAW from existing market solutions, which typically address legal risk in a fragmented and reactive way.

The paper also includes the project's financial analysis, projecting operational break-even by month 22 and annual revenues of €2.8M by the end of the third year. Furthermore, the evolution of the LTV/CAC ratio from 4.0× to 10.3× demonstrates the efficiency, scalability, and long-term sustainability of the business model. Finally, the study outlines a growth and expansion strategy aimed at consolidating DATA+LAW within the domestic market and subsequently assessing its international expansion potential.

Overall, the project highlights the growing need for advanced technological solutions in the field of preventive legal management for SMEs and presents a solid, scalable, and commercially viable business proposition.

Keywords:

LegalTech, Artificial Intelligence, Compliance, SaaS, Accounting Firms, SMEs, B2B2B Model, Legal Risk Score, Automation, Digital Transformation, Regulatory Compliance, GDPR.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	8
1.1.	Contextualización del tema objeto de estudio y relevancia actual.....	8
1.2.	Objetivos.....	9
1.3.	Evolución del proyecto y metodología	10
2.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
2.1.	Impacto de la IA en el sector legal-administrativo	11
2.2.	Emprendimiento digital y modelo SaaS como motores de transformación	12
2.3.	Diagnóstico del problema: necesidades de transformación frente a nuevas expectativas	13
3.	ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL ENTORNO	15
3.1.	Segmentación de gestorías	15
3.2.	Tamaño de mercado (TAM, SAM, SOM).....	17
4.	PLAN DE NEGOCIOS DE DATA+LAW	17
4.1.	Descripción del proyecto	17
4.2.	Modelo de negocio B2B2B	18
4.3.	Propuesta de valor: misión, visión y valores	18
4.4.	Funcionamiento general de la plataforma.....	19
4.4.1.	<i>Módulos</i>	<i>19</i>
4.4.2.	<i>Paquetes de suscripción y precios</i>	<i>21</i>
4.5.	Papel de la IA en DATA+LAW	23
4.5.1.	<i>Detección inteligente de riesgos legales: asistente legal de IA y Legal Risk Score</i>	<i>23</i>
4.6.	Servicios adicionales del paquete premium.....	26
4.6.1.	<i>Expert Network.....</i>	<i>26</i>
4.6.2.	<i>Coordinación entre gestorías y clientes compartidos.....</i>	<i>27</i>
4.7.	Resolución del problema: <i>Gains Creators</i> y <i>Pain Relievers</i>.....	28
4.8.	Análisis de la competencia y posicionamiento	29
4.9.	Validación de la idea de negocio y de las hipótesis claves formuladas.	32
5.	PLAN FINANCIERO	35
5.1.	Fases.....	35
5.2.	Ingresos.....	35
5.2.1.	<i>Fuentes de ingresos.....</i>	<i>36</i>
5.2.2.	<i>Evolución del precio medio</i>	<i>36</i>
5.3.	Gestorías activas y tasas de abandono.....	37
5.4.	Costes	37
5.4.1.	<i>Coste de ventas</i>	<i>38</i>

5.4.2.	<i>Costes de personal</i>	39
5.5.	Beneficio operativo (EBITDA) y punto de equilibrio	39
5.6.	Caja y financiación	40
5.7.	Economía unitaria: LTV, CAC y Ratio LTV/CAC	41
5.7.1.	<i>LTV: Valor de Vida del Cliente</i>	41
5.7.2.	<i>CAC: Coste de Adquisición de Cliente</i>	42
5.7.3.	<i>Ratio LTV/CAC</i>	43
5.7.4.	<i>Comparación con benchmark Saas</i>	43
5.7.5.	<i>Por qué el modelo Mejora Solo con el Tiempo</i>	44
5.8.	Escenarios	46
5.9.	Presentación de la evolución de los índices por etapas	46
6.	ESTRATEGIA DE MARKETING.....	48
6.1.	Marketing online	48
6.2.	Marketing offline (B2B)	49
7.	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y ESCALABILIDAD.....	51
7.1.	Escalabilidad real: técnica y comercial	51
7.2.	Target y expansión	52
8.	RIESGOS E IMPACTO Y MARCO REGULATORIO	53
8.1.	Riesgos	53
8.2.	Marco regulatorio	57
9.	CONCLUSIONES	57
10.	BIBLIOGRAFÍA	60
	<i>Anexo I: Cuestionario de validación</i>	63
	<i>Anexo II: Tabla del plan financiero</i>	70
	<i>Anexo III: Tabla de Agenda 2030</i>	76
	<i>Anexo IV: Tareas realizadas bajo supervisión y recomendación de Elevatorfy</i> ..	77
	<i>Anexo V: Elevator Pitch Concurso Comillas Emprende</i>	79
	<i>Anexo VI: Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado</i>	79

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contextualización del tema objeto de estudio y relevancia actual

Vivimos en un momento histórico marcado por una profunda revolución tecnológica, en el que las nuevas tecnologías se han integrado plenamente en la vida cotidiana y se han convertido en herramientas esenciales desde múltiples perspectivas. Su presencia resulta clave para la organización, la gestión y la ejecución de tareas tanto en el ámbito personal como profesional. En este contexto, la IA ha adquirido un papel protagonista. Su rápida evolución está influyendo de forma decisiva en la sociedad, al ofrecer la posibilidad de automatizar procesos y facilitar la toma de decisiones mediante herramientas cada vez más accesibles. La IA generativa, en particular, permite automatizar tareas repetitivas y rutinarias, analizar grandes volúmenes de datos y generar predicciones precisas que pueden respaldar la toma de decisiones estratégicas. Herramientas como ChatGPT, Copilot o Gemini han demostrado que un ciudadano medio puede utilizarlas para organizar su agenda o hacer la lista de la compra, reflejando la accesibilidad y utilidad práctica de estas tecnologías.

El ámbito empresarial tampoco ha permanecido ajeno a esta transformación. La adopción adecuada de soluciones basadas en IA proporciona importantes ventajas competitivas, entre ellas la mejora de la eficiencia operativa, la reducción de costes, la optimización del servicio prestado y la disminución de los tiempos de ejecución de tareas. En particular, en el ámbito de la asesoría legal, el desarrollo del denominado ‘LegalTech’ está impulsando la automatización de numerosas actividades repetitivas en despachos y empresas mediante el uso de herramientas de IA generativa, lo que contribuye a agilizar y simplificar los procesos jurídicos y administrativos. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas y las empresas de nueva creación de este ámbito jurídico-empresarial continúan experimentando obstáculos y, en ocasiones, reticencia al empleo de estos avances. La limitada disponibilidad de recursos económicos y tecnológicos, especialmente en el caso de las pequeñas gestorías que prestan servicio a estas empresas, dificulta su adaptación al proceso de transformación digital, situándolas en una posición de desventaja frente a grandes firmas y corporaciones.

1.2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo de investigación será presentar el plan de negocio del startup DATA+LAW, desarrollado junto con Patricia Pretel Roncero, el cual ha sido llevado a cabo como parte del Concurso Comillas Emprende, donde este proyecto alcanzó la fase finalista.

En concreto, este estudio persigue los siguientes objetivos:

1. Analizar la oportunidad de negocio de la IA en el sector LegalTech: Evaluar cómo la IA generativa y otras tecnologías están transformando el cumplimiento legal, la gestión de PYMEs y las operaciones de gestorías, así como los factores macro y micro que impulsan el mercado.
2. Validar la idea de negocio de DATA+LAW: Obtener y analizar insights de estudios de mercado, encuestas y entrevistas con gestorías y PYMEs para confirmar la necesidad y aceptación de la plataforma.
3. Definir la propuesta de valor diferencial: Posicionar a DATA+LAW como una solución innovadora que optimiza la eficiencia operativa, reduce riesgos legales, permite la automatización de tareas rutinarias y promueve un uso ético de los datos.
4. Estudiar el mercado y la competencia: Cuantificar el tamaño del mercado (TAM, SAM, SOM), identificar segmentos estratégicos y evaluar competidores en términos de precios, funcionalidades y ventajas competitivas.
5. Diseñar el modelo de negocio y la estrategia empresarial: Aplicar en el proceso de elaboración de la estrategia herramientas como el Business Model Canvas y el Value Proposition Canvas para definir recursos clave, actividades, socios estratégicos, fuentes de ingresos y canales de marketing y comercialización.
6. Elaborar la proyección financiera y económica: Estimar ingresos, costes, inversiones y rentabilidad del proyecto para evaluar su sostenibilidad y viabilidad económica.
7. Identificar riesgos y garantizar el cumplimiento normativo: Analizar riesgos legales, tecnológicos y de mercado, asegurando que la plataforma cumpla con RGPD, AI Act y principios de gobernanza responsable de datos.
8. Explorar oportunidades de crecimiento y escalabilidad: Evaluar la posibilidad de expandir la plataforma a nuevos mercados, integrar servicios adicionales y establecer colaboraciones estratégicas con expertos externos y otros actores del

ecosistema LegalTech.

En conclusión, crear el plan de negocios de una startup novedosa, sólida y viable que responda a una necesidad real y que presente un elevado potencial de éxito en el mercado.

1.3. Evolución del proyecto y metodología

El proyecto DATA+LAW es el resultado de un proceso progresivo de aprendizaje y adaptación al mercado. En su concepción inicial, el proyecto pretendía desarrollar una herramienta de IA dirigida a despachos jurídicos, a modo de asistente legal que facilitara el acceso a información normativa y el apoyo a tareas de análisis jurídico. Sin embargo, durante la fase de análisis del entorno y del modelo de negocio se identificaron varias limitaciones. El mercado de despachos jurídicos presenta una adopción tecnológica más lenta que otros ámbitos, una mayor saturación de soluciones LegalTech y una menor urgencia operativa en relación con el problema planteado. Además, la propuesta inicial no resolvía una necesidad suficientemente transversal como para justificar una adopción masiva. Este análisis condujo a un proceso de revisión estratégica que culminó con un pivot hacia el segmento de gestorías y asesorías. Se detectó que estas organizaciones gestionan carteras amplias de PYMEs con obligaciones legales recurrentes, que actualmente se supervisan de forma manual y dispersa. Este contexto reveló una oportunidad clara para aplicar la automatización y la IA a un problema operativo crítico y generalizado.

La metodología seguida por el equipo de DATA+LAW se ha articulado a través de la plataforma Elevatorfy, que estructura el proceso de desarrollo de startups en fases progresivas (se incluyen en los anexos el resultado de diferentes tareas y ejercicios fundamentales para el desarrollo del plan de negocios definitivo reflejado en este trabajo). Las reuniones de *mentoring* con profesionales del sector del emprendimiento y los ejercicios de Elevator Pitch han permitido recibir *feedback* continuo y refinar la propuesta, logrando llegar a finalista del concurso Comillas Emprende. El proyecto ha experimentado cambios, adaptaciones y mejoras desde su inicio, derivando en un plan de empresa sólido, viable y coherente con las necesidades reales del mercado. Se ha dividido el trabajo en diferentes apartados y subapartados en el que se explica tanto el problema que deseamos solucionar como las estrategias empleadas para ello. Se han incorporado

capturas de pantalla del mockup de la plataforma de DATA+LAW realizada para presentar el proyecto en el concurso, una simulación del flujo completo de uso de la herramienta por un cliente.

2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

La transformación generada por la IA en el tejido productivo español resulta especialmente visible en el sector legal y administrativo. Los clientes demandan servicios más rápidos, eficientes y personalizados, y la tecnología está redefiniendo cómo las gestorías pueden satisfacer esas expectativas.

La relevancia de la IA en el tejido empresarial español ya es una realidad innegable: según datos del Instituto Nacional de Estadística de 2024, el 21,1% de las empresas españolas ya utiliza IA entonces¹. Se estimó, además, que la IA puede multiplicar hasta por cinco la productividad en sectores como las finanzas o la atención al cliente. A nivel global, se proyectó que el 89,9% de los negocios digitales utilizarían IA y automatización en sus operaciones durante 2025, consolidando la tecnología como eje central de eficiencia y competitividad.

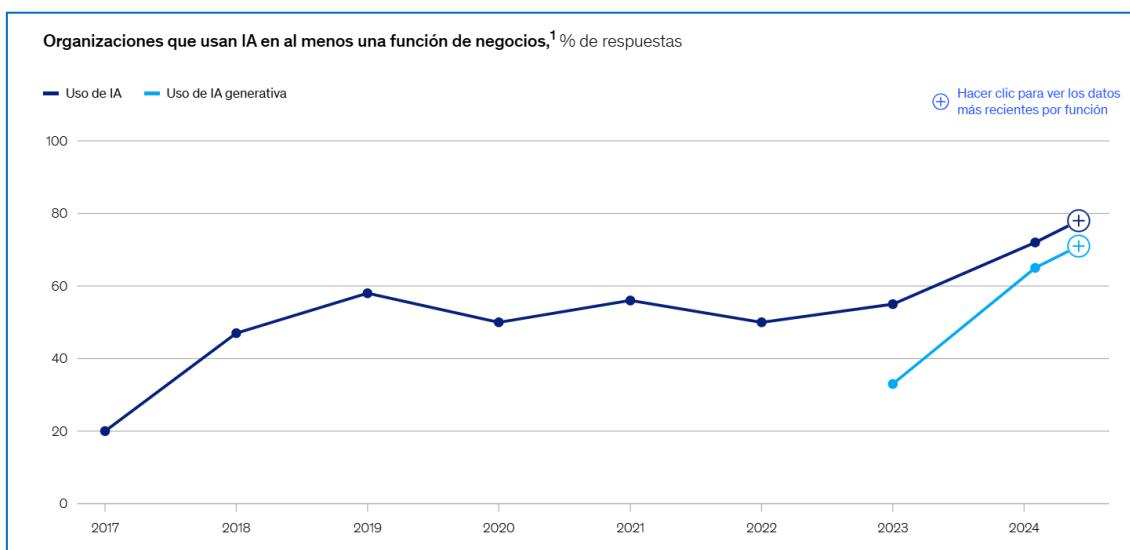


Gráfico I: Organizaciones que usan IA (fuente: <https://www.mckinsey.com/locations/south->

¹Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas (Año 2024 - Primer trimestre 2025. Datos definitivos), Véase: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ETICCE20241T2025.htm>

El sector legal y administrativo no es una excepción: la irrupción de la IA está transformando tanto la organización interna de los despachos y gestorías como la práctica profesional diaria. El McKinsey Global Institute (2023) estima que entre el 60% y el 70% de las tareas realizadas actualmente en despachos y asesorías podrían automatizarse con tecnología ya existente. La inversión global en LegalTech alcanzó los 1.800 millones de dólares en 2022 y se proyecta un crecimiento anual compuesto (CAGR) superior al 30% hasta 2030².

La incorporación de la IA a despachos de abogados, asesorías y gestorías está modificando sustancialmente los procesos productivos pues permite, por ejemplo, automatizar procesos, acceder a contenidos jurídicos relevantes, analizar datos históricos, generar pronósticos, facilitar la planificación de estrategias, optimizar procesos internos, supervisar decisiones y, en general, reducir costes y mejorar la eficiencia organizativa.

2.2. Emprendimiento digital y modelo SaaS como motores de transformación

La transformación digital ha supuesto una redefinición profunda de los modelos de negocio en numerosos sectores, incluido el de las gestorías. En este contexto, el emprendimiento digital no se limita a la incorporación de herramientas tecnológicas. Al contrario, implica una reconfiguración estructural de procesos, estructuras organizativas y propuestas de valor.

Dentro de este marco, el modelo Software as a Service (SaaS) se consolida como una arquitectura clave de la transformación. A diferencia del modelo tradicional de licencias instaladas localmente, el SaaS se distribuye a través de Internet bajo un sistema de suscripción periódica. Este enfoque permite escalabilidad, actualizaciones centralizadas, alta disponibilidad y reducción de costes iniciales, generando además ingresos recurrentes y previsibles para la empresa proveedora. Aplicado al sector de las gestorías, el modelo SaaS posibilita la automatización de procesos como la gestión de nóminas, declaraciones fiscales o control de plazos, transformando la lógica de crecimiento empresarial. La ventaja competitiva deja de depender exclusivamente de la

²McKinsey Global Institute. (2023). The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. McKinsey & Company. Véase: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai>

experiencia individual del gestor y pasa a residir en la eficiencia y capacidad escalable de la plataforma tecnológica. DATA+LAW se basa en este modelo como vía de crecimiento, captación de cliente y escalabilidad³,

2.3. Diagnóstico del problema: necesidades de transformación frente a nuevas expectativas

El sector de las gestorías ha operado históricamente bajo un modelo intensivo en conocimiento individual, basado en procedimientos manuales y fragmentados: hojas de cálculo, correos electrónicos, almacenamiento documental disperso y recordatorios físicos (como post-its) o digitales dispersos. Este enfoque genera importantes ineficiencias operativas y conlleva una serie de limitaciones estructurales que comprometen su viabilidad a medio y largo plazo, entre las que destacan la elevada dependencia de determinadas personas, la dificultad para garantizar la continuidad y escalabilidad del negocio, así como la ausencia de sistemas centralizados que permitan sistematizar, supervisar y controlar la información de forma eficiente. Estas debilidades aumentan la fragilidad operativa de las gestorías tradicionales, especialmente en entornos caracterizados por una creciente complejidad normativa y una elevada exigencia de capacidad de respuesta. Los problemas principales se han agrupado:

- **Sobrecarga operativa:** Una gestoría media tiene entre 50 y 300 clientes, cada uno con múltiples obligaciones mensuales, trimestrales y anuales. Sin herramientas automatizadas, gran parte del tiempo se consume en identificar tareas, revisar calendarios, coordinar documentación y comprobar vencimientos. Este modelo artesanal reduce el tiempo disponible para análisis estratégico y asesoramiento personalizado.
- **Riesgo legal y reputacional:** El modelo manual aumenta la probabilidad de errores humanos que pueden derivar en multas y sanciones para los clientes, pérdida de confianza, responsabilidad profesional y daño reputacional. En 2023 se registraron más de 2.400.000 euros en sanciones a PYMES ⁴por incumplimiento de RGPD (ejemplos frecuentes incluyen impuestos no presentados, contratos

³Pahl, C. (2020). *Software-as-a-Service: architecture, technical issues, and scalability mechanisms*. International Journal of Cloud Computing.

⁴Lawwwing. (2023). 2023: un año de sanciones en la AEPD. Véase: <https://lawwwing.com/blog-2023-un-ano-de-sanciones-en-la-aepd/>

laborales desactualizados, incumplimientos en protección de datos o licencias administrativas caducadas).

- Complejidad normativa: Las gestorías deben operar bajo normativa fiscal, laboral, mercantil, sectorial y de protección de datos. El seguimiento manual genera sobrecarga informativa. El profesional debe filtrar qué modificaciones afectan a cada cliente sin sistemas automatizados, ralentizando la capacidad de respuesta y aumentando el riesgo de omisiones. La gestión normativa se realiza de manera reactiva mediante revisiones manuales de boletines oficiales, newsletters e incluso mensajería tipo WhatsApp (como se refleja en el cuestionario de validación). Este modelo convierte al gestor en un profesional enfocado en resolver urgencias, dejando escaso margen para actividades de alto valor añadido, como la planificación estratégica o el asesoramiento integral.
- Escalabilidad limitada del modelo de negocio: El crecimiento tradicional responde a la lógica lineal de que más clientes implican más empleados y costes. En otras palabras, la ausencia de automatización impide aprovechar economías de escala y limita la expansión rentable frente a modelos digitalizados.
- Brecha entre necesidades de las PYMEs y capacidad operativa: Las PYMEs necesitan cada vez más un soporte administrativo, fiscal y normativo ágil, preciso y con capacidad de anticipación ante un entorno regulatorio cada vez más complejo y cambiante. Sin embargo, el modelo tradicional de gestoría continúa sustentándose en procesos manuales, seguimiento reactivo del cumplimiento y una elevada dependencia del trabajo operativo, lo que limita su capacidad predictiva y aumenta el riesgo de errores humanos. Esta creciente brecha entre las necesidades actuales de las PYMEs y las capacidades del modelo tradicional obliga a redefinir el papel de la gestoría, que debe evolucionar desde una función meramente reactiva y centrada en resolver incidencias puntuales hacia un modelo de asesoramiento continuo, control normativo integrado y acompañamiento estratégico. En este contexto, la transformación digital deja de ser una ventaja competitiva para convertirse en una necesidad estructural imprescindible para garantizar la eficiencia, escalabilidad y sostenibilidad del servicio. No se trata únicamente de incorporar nuevas herramientas tecnológicas, sino de reconfigurar por completo el modelo de prestación de servicios para que la gestoría actúe como un verdadero *partner* estratégico de la PYME.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL ENTORNO

En esta sección describimos el mercado objetivo de la propuesta. En concreto, prestamos atención a la segmentación de gestorías en la sección 3.1 y al tamaño del mercado en 3.2.

3.1. Segmentación de gestorías

Para analizar la segmentación de nuestro cliente directo, las gestorías, se pueden considerar diversos criterios, entre otros, el nivel de facturación, área de especialización o el modelo de negocio. No obstante, la segmentación más apropiada para nuestro estudio se ha de basar en la determinación del tamaño de la gestoría por número de trabajadores, ya que este criterio refleja de manera representativa tanto el nivel de facturación como la sofisticación de las herramientas digitales utilizadas por los empleados.

Esta es la segmentación de la que partiremos:

- **Microgestorías:** Las microgestorías suelen contar con entre 1 y 3 empleados y gestionan entre 20 y 60 clientes. Se caracterizan por operar con recursos financieros y tecnológicos limitados, un bajo nivel de digitalización y una elevada dependencia de procesos manuales y administrativos repetitivos. En este segmento, la principal necesidad radica en incorporar soluciones sencillas y accesibles que permitan automatizar tareas básicas, reducir la carga operativa diaria y mejorar la eficiencia sin requerir grandes inversiones tecnológicas. Para estas gestorías, DATA+LAW puede representar una herramienta clave para iniciar su proceso de transformación digital y optimizar su productividad.
- **Pequeñas gestorías:** Las pequeñas gestorías suelen disponer de equipos de entre 4 y 10 empleados y gestionar entre 50 y 150 clientes. Aunque cuentan con mayores recursos y cierto nivel de digitalización, todavía presentan importantes problemas de eficiencia operativa, especialmente relacionados con la automatización de procesos, el seguimiento documental y la gestión simultánea de múltiples clientes. Su principal necesidad consiste en incorporar herramientas que les permitan escalar su actividad y aumentar el número de clientes gestionados sin necesidad de incrementar proporcionalmente la plantilla. En este contexto, DATA+LAW

aporta valor mediante la automatización de tareas recurrentes, la monitorización centralizada y la optimización de procesos internos.

- **Medianas gestorías:** Las gestorías medianas suelen contar con entre 11 y 30 empleados y gestionar carteras de entre 150 y más de 400 clientes. Este tipo de organizaciones dispone de mayores recursos financieros, utiliza herramientas digitales más avanzadas y presenta una mayor predisposición hacia la adopción de soluciones basadas en IA y software especializado. Sin embargo, debido al volumen operativo que manejan, necesitan soluciones realmente disruptivas que aporten eficiencia tangible, reduzcan costes de gestión y mejoren la capacidad de supervisión y control sobre toda su cartera de clientes. Para DATA+LAW, este segmento representa un mercado especialmente estratégico, ya que concentra un elevado potencial de monetización mediante la contratación de paquetes avanzados y funcionalidades premium de la plataforma.
- **Grandes asesorías y gestorías:** Las grandes asesorías y gestorías quedan fuera del target inicial de DATA+LAW, dado que suelen disponer de estructuras internas más complejas, soluciones tecnológicas propias y mayores niveles de integración digital. No obstante, constituyen un segmento de interés estratégico a medio y largo plazo. Por ello, resulta fundamental monitorizar su evolución y reacción ante la entrada de DATA+LAW en el mercado, ya que podrían convertirse en clientes relevantes en futuras fases de expansión.

Visualizamos la segmentación objetivo de gestorías en la Tabla 1:

<i>Segmento</i>	<i>Empleados</i>	<i>Clientes gestionados</i>
Microgestorías	1 – 3	20 – 60
Pequeñas gestorías	4 – 10	50 – 150
Medianas gestorías	11 – 30	150 – 400+

Tabla 1. Segmentación de gestorías objetivo (elaboración propia)

El target inicial de DATA+LAW se concentra en las pequeñas y microgestorías, que representan el 85% de las gestorías españolas. El panorama empresarial español está constituido principalmente por pymes, autónomos y empresas de nueva creación, es decir, los clientes de nuestro target. Estas gestorías son las que acumulan las mayores necesidades de automatización con los menores recursos para resolverlas de manera autónoma. Por otro lado, la decisión de comenzar en este segmento responde a tres criterios estratégicos: ciclos de venta más cortos (menor burocracia interna), alta urgencia percibida del problema y capacidad de aprendizaje rápido del producto en condiciones

reales de mercado.

3.2. Tamaño de mercado (TAM, SAM, SOM)

- El mercado total (TAM) de LegalTech & Compliance en España asciende a €112,5M, considerando las 45.000 gestorías registradas bajo el CNAE 6920.
- El mercado alcanzable (SAM) se estima en €45M, enfocado en las aproximadamente 18.000 gestorías de tamaño pequeño y mediano con madurez digital suficiente para adoptar la solución.
- El objetivo inicial (SOM) es de €2,8M, correspondiente a la captación de 301 gestorías en un horizonte de 36 meses, lo que representa una penetración del 3% sobre el SAM, teniendo en cuenta las predicciones de nuestro plan financiero.

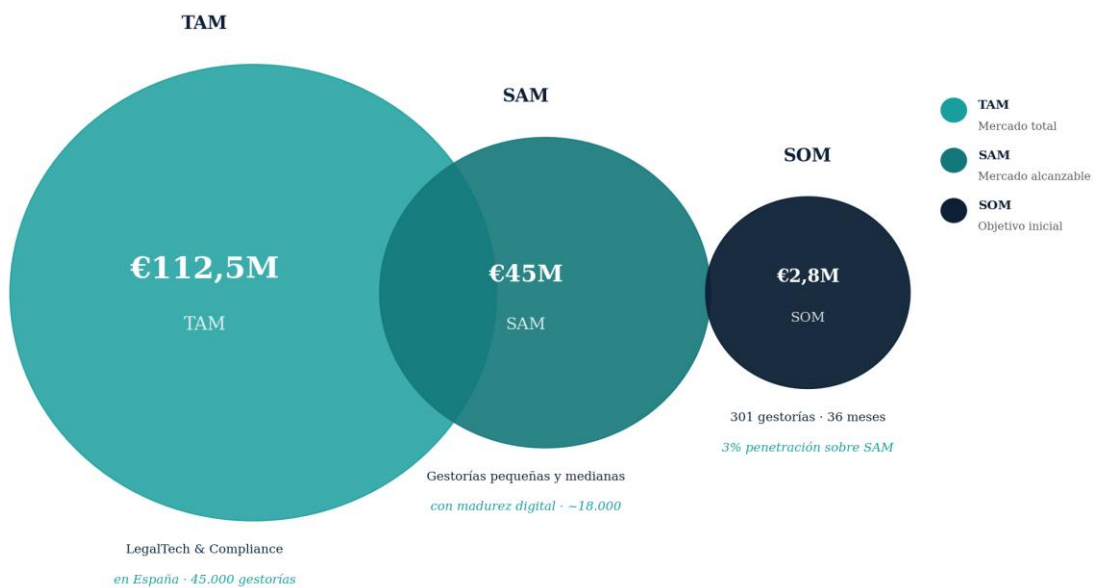


Gráfico II. Tamaño de mercado (TAM, SAM, SOM) (elaboración propia)

4. PLAN DE NEGOCIOS DE DATA+LAW

4.1. Descripción del proyecto

DATA+LAW es un startup de LegalTech que desarrolla una plataforma SaaS basada en IA cuyo objetivo es automatizar la gestión del cumplimiento legal y

administrativo de las pequeñas y medianas empresas a través de gestorías y asesorías profesionales. La solución se concibe como una infraestructura tecnológica que se integra en el trabajo diario de estas organizaciones para transformar un modelo tradicional, manual y reactivo en un sistema preventivo, automatizado y escalable.

La plataforma no pretende sustituir la labor profesional de las gestorías, sino ampliar su capacidad operativa, reducir el riesgo de error humano y permitir la prestación de nuevos servicios de mayor valor añadido. De este modo, DATA+LAW se posiciona como un habilitador tecnológico que refuerza el papel de la gestoría como socio estratégico de sus clientes empresariales. La digitalización no reemplaza al profesional, sino que libera tiempo operativo para concentrarse en tareas estratégicas, reduce errores, minimiza incertidumbres y permite escalar la actividad sin aumentar proporcionalmente los costes. En síntesis, conecta directamente con las debilidades del modelo tradicional, convirtiendo la dependencia manual y reactiva en un sistema estructurado, eficiente y preparado para responder a las demandas crecientes de las PYMEs y la complejidad normativa actual.

4.2. Modelo de negocio B2B2B

El modelo de negocio de DATA+LAW se define como B2B2B (Business to Business to Business), lo que implica la interacción de tres actores principales:

- DATA+LAW: Desarrolla y comercializa la plataforma tecnológica.
- Gestorías y asesorías: Actúan como clientes directos, integrando la herramienta en su operativa diaria y pagando la suscripción mensual.
- PYMEs: Constituyen el cliente final indirecto, recibiendo el servicio de cumplimiento automatizado a través de su gestoría.

Este enfoque presenta importantes ventajas estratégicas: permite reducir los costes de adquisición de clientes al aprovechar carteras existentes, facilita la escalabilidad del modelo al multiplicar el impacto de cada gestoría usuaria y evita competir directamente por el cliente final. La plataforma no reemplaza a la gestoría, sino que refuerza su papel como intermediario de confianza.

4.3. Propuesta de valor: misión, visión y valores

MISIÓN	
Democratizar el acceso a la gestión legal preventiva y automatizada para las PYMEs españolas, empoderando a las gestorías con tecnología de IA.	
VISIÓN	
Convertirse en la infraestructura tecnológica de referencia del ecosistema gestoría-PYME en España, expandiéndose posteriormente a los mercados europeos de habla hispana y latina.	
VALORES	
Proactividad	Anticipar, no reaccionar
Transparencia	Visibilidad total del cumplimiento
Responsabilidad	IA supervisada por el profesional
Colaboración	Potenciar la gestoría, nunca sustituirla
Excelencia	Precisión jurídica como requisito no negociable

Tabla II: Propuesta de valor (elaboración propia)

4.4. Funcionamiento general de la plataforma

DATA+LAW funciona como una capa tecnológica integrada en el trabajo diario de las gestorías, automatizando el seguimiento del cumplimiento normativo de sus clientes y transformando un servicio tradicionalmente reactivo en un sistema preventivo y continuo. En un primer momento en el que la gestoría accede a la plataforma y tramita su alta (gráfico III), tendrá que escoger entre los distintos módulos ofrecidos

The screenshot shows a registration form for DATA+LAW. At the top, there is a navigation bar with 'Registro' selected. The main heading is 'Bienvenido a DATA+LAW' with a subtitle 'La plataforma de compliance legal para gestorías. Crea tu cuenta en 2 minutos.' The form contains the following fields: 'Nombre de la gestoría' (Gestoría Fernández & Asociados), 'Email profesional' (admin@gestoria-fernandez.es), 'Número de empleados' (4 - 10 empleados), 'NIF / CIF' (B-28451234), 'Teléfono' (+34 91 234 56 78), and 'PYMEs gestionadas actualmente' (43). There is a checkbox for 'Acepto los términos y condiciones y la política de privacidad' and a 'Crear cuenta y continuar' button.

Gráfico III: Acceso y alta a la plataforma (elaboración propia)

4.4.1. Módulos

El gráfico IV muestra la pantalla de acceso a los módulos, descritos a continuación:

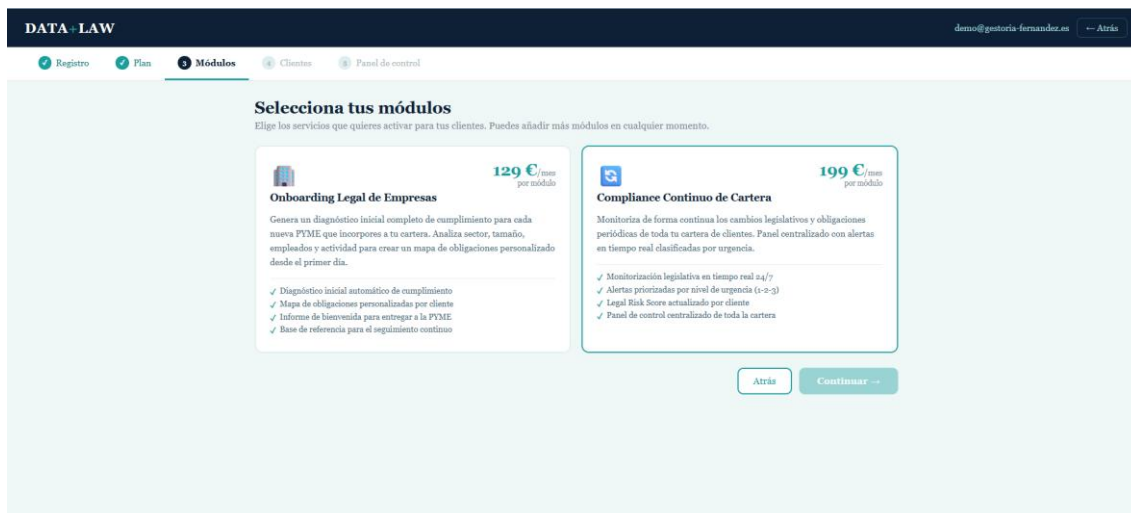


Gráfico IV: Acceso a los módulos en la plataforma (elaboración propia)

- **Onboarding Legal de Empresas:** Dirigido a ese primer momento de captación de la PYME por parte de la gestoría, este módulo genera un diagnóstico inicial de cumplimiento que sirve de punto de partida con todas las necesidades y obligaciones de *compliance* de la PYME según el sector, tamaño, número de trabajadores, actividad, etc. Constituye una base fundamental para la gestoría pueda tomar las decisiones de asesoramiento más adecuadas, teniendo en cuenta el contexto empresarial en el que se inserta cada uno de sus clientes.
- **Compliance Continuo de Cartera:** Monitoriza de forma continua los cambios legislativos, regulatorios y las obligaciones periódicas que afectan a cada cliente, garantizando que la información esté siempre actualizada y alineada con la normativa vigente.

Panel de control: La plataforma centraliza la gestión de documentación, alertas y riesgos emergentes, permitiendo a la gestoría supervisar simultáneamente toda su cartera de clientes desde un único panel de control. De este modo, se facilita un seguimiento integral y proactivo del cumplimiento normativo, reduciendo riesgos de incumplimiento y aportando mayor seguridad y tranquilidad al gestor. A través del panel de control, la gestoría dispone de una monitorización en tiempo real de todos sus clientes, obteniendo una visión global, clara y estructurada de:

- las necesidades inmediatas de cada pyme
- las obligaciones y novedades legislativas aplicables
- los plazos y fechas límite relevantes

- la documentación pendiente o requerida
- los posibles riesgos o incidencias detectadas.

Esto permite priorizar tareas, anticiparse a contingencias y ofrecer un servicio más eficiente, estratégico y personalizado a cada cliente.

4.4.2. Paquetes de suscripción y precios⁵

Tal y como se muestra en la *tabla IV*, la plataforma ofrece tres paquetes o módulos escalables que se adaptan a las necesidades y tamaño de cada gestoría. Los precios se han fijado teniendo en cuenta los resultados del cuestionario de validación, donde la mayoría de los encuestados consideró razonable un precio entre 150 y 200 euros por el módulo principal. La *tabla IV* proporciona información sobre las funcionalidades de cada módulo.

<i>PLAN</i>	<i>MÓDULO</i>	
	Onboarding Legal	Compliance Continuo de Cartera
Básico	89 €/mes	149 €/mes
Intermedio/ Pro	129 €/mes	199 €/mes
Premium/ Scale	199 €/mes	249 €/mes

Tabla III. Paquetes y precios (elaboración propia)

<i>Funcionalidad / Servicio</i>	<i>BÁSICO</i>	<i>PRO</i>	<i>SCALE</i>
Calendario legal automático	✓	✓	✓
Control de plazos fiscales y laborales	✓	✓	✓
Checklists de cumplimiento	✓	✓	✓
Dashboard básico de cartera	✓	✓	✓
Personalización por sector y tamaño	✓	✓	✓
Alertas inteligentes priorizadas	X	✓	✓
Detección de cambios normativos filtrados	X	✓	✓
Legal Risk Score por cliente	X	✓	✓
Informes automáticos de cumplimiento	X	✓	✓
Emails y comunicaciones automáticas	X	✓	✓
Asistente legal basado en IA	X	X	✓
IA predictiva de riesgos avanzada	X	X	✓
Integraciones con software contable / ERP	X	X	✓
Multiusuario / gestión de equipos	X	X	✓
Acceso a Expert Network (Coordinación entre gestorías)	X	X	✓

⁵La *tabla III* indica los precios en el momento de lanzamiento de DATA+LAW. En el plan financiero con las predicciones a 36 meses, se observa cómo el precio del ticket medio (ARPU) va variando hasta alcanzar una media de 779 euros en el Mes 36.

Tabla IV. Paquetes: funcionalidades y servicios (elaboración propia)

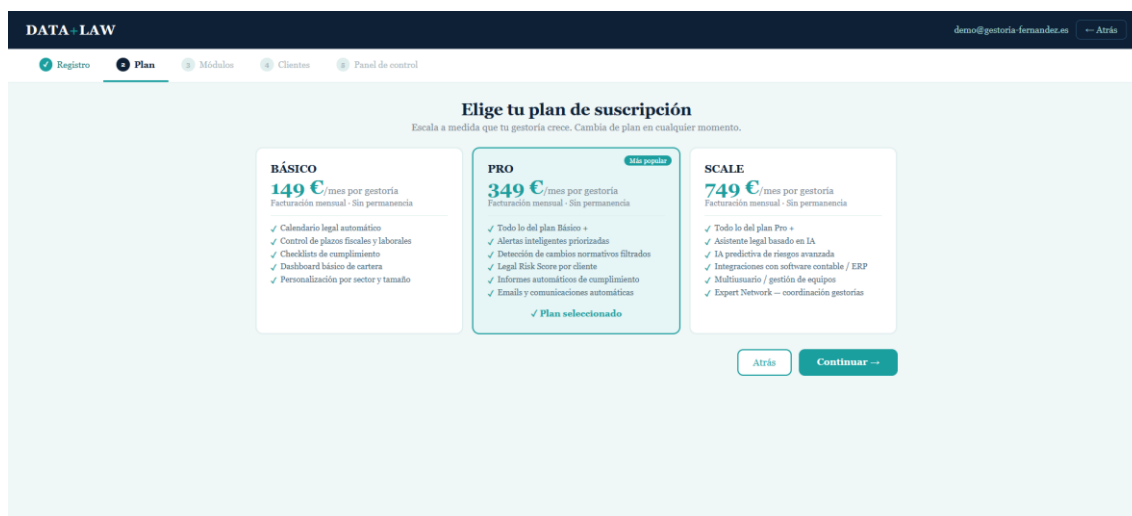


Gráfico V: Elección del plan en la plataforma (elaboración propia)

En resumen, el flujo completo de uso de la plataforma por el usuario sería el siguiente. La gestoría contrata la plataforma y configura su perfil, seleccionando el paquete de suscripción que mejor se adapte a las necesidades de su cartera de clientes: básico, intermedio o premium. Posteriormente, asigna a cada cliente el módulo específico que requiere cada PYME, en función de sus necesidades concretas y del alcance de los servicios contratados con la gestoría, ya sea para el Onboarding legal o para el cumplimiento normativo y seguimiento continuo de su cartera. Una vez configurado el sistema, la gestoría accede a un panel de control centralizado desde el que puede monitorizar de forma sincronizada, eficiente y optimizada a todos sus clientes, así como gestionar los servicios asistenciales y prestaciones asociados al paquete y módulo de suscripción seleccionados (*gráfico VI*). Este panel de control personalizado, explicado en la sección 4.4.1, (*gráfico VII*) constituye la verdadera propuesta de valor de DATA+LAW.

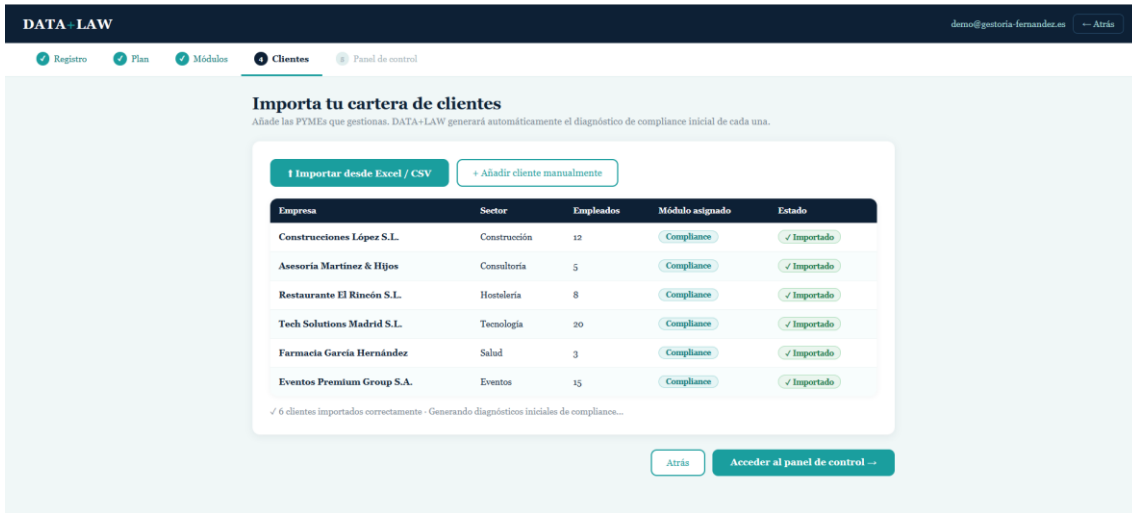


Gráfico VI: Cartera de clientes (elaboración propia)

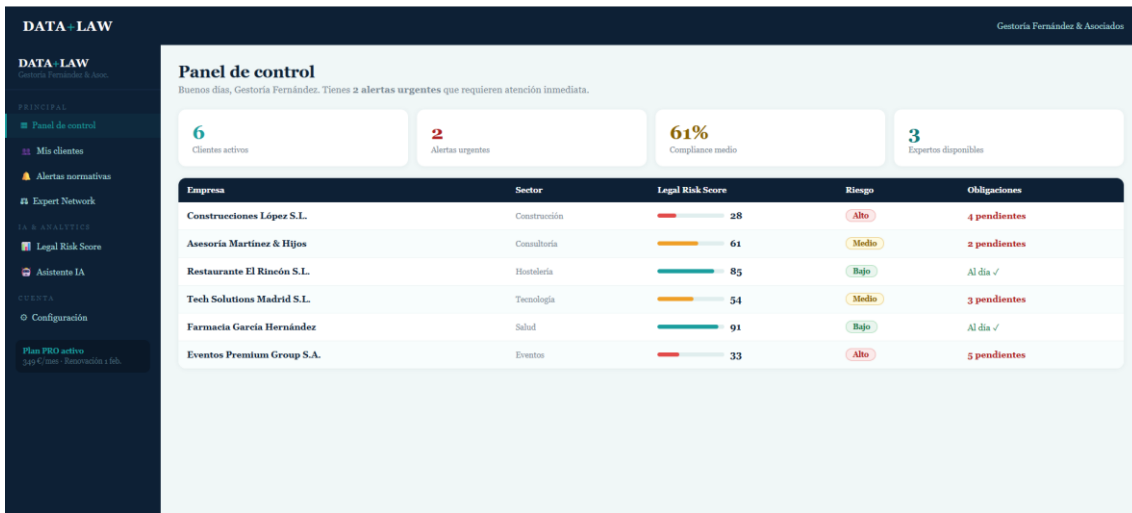


Gráfico VII: Panel de control (elaboración propia)

4.5. Papel de la IA en DATA+LAW

La IA es el núcleo diferenciador de DATA+LAW, transformando la plataforma en un copiloto tecnológico para las gestorías. Su objetivo no es sustituir la labor legal, sino automatizar, priorizar y optimizar la gestión del cumplimiento normativo.

4.5.1. Detección inteligente de riesgos legales: asistente legal de IA y Legal Risk Score

DATA+LAW adopta un enfoque proactivo mediante IA, que cruza varias fuentes de información para anticiparse a los riesgos:

- Información normativa: Analiza continuamente cambios legislativos, nuevas obligaciones regulatorias y actualizaciones sectoriales, identificando automáticamente qué modificaciones afectan a cada empresa. Ofrece un asistente legal de IA cuya labor es responder las consultas de la gestoría en relación con los cambios normativos que se den.

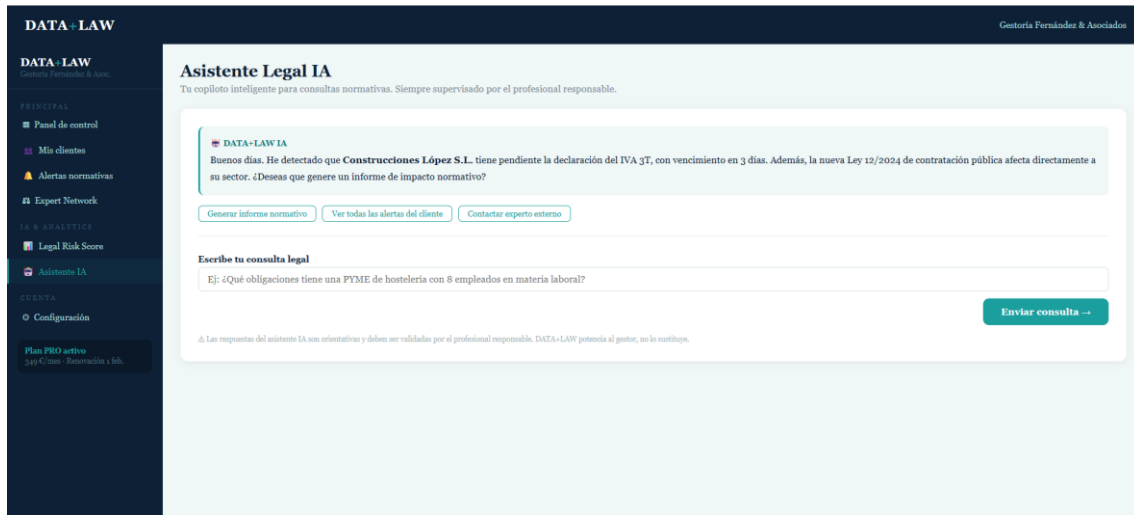


Gráfico VIII: Asistente legal de IA (elaboración propia)

- Información empresarial: Recopila datos clave durante el Onboarding (sector, número de empleados, facturación, ubicación, tipo de operaciones), contextualizando las obligaciones legales aplicables.
- Base de obligaciones legales: Incluye obligaciones recurrentes para PYMEs en protección de datos, prevención de riesgos, ámbito laboral, mercantil, etc. y se encarga de revisar periódicamente la normativa para poder avisar al gestor de manera inmediata de cualquier cambio que afecte potencialmente al cliente.
- Priorización automática y gestión Inteligente de tareas: La IA evalúa cada obligación según el nivel de riesgo asociado al incumplimiento, la urgencia de los plazos legales y el impacto potencial en la empresa cliente. A partir de este análisis, la plataforma clasifica tareas, genera listas de trabajo priorizadas y asigna recordatorios automáticos:
 - alertas y notificaciones personalizadas sobre nuevas obligaciones, cambios normativos y riesgos detectados
 - recordatorios automáticos de plazos, entrega de documentación y revisiones periódicas
 - generación de documentos estándar: políticas internas, checklists de

cumplimiento, plantillas de comunicación e informes periódicos de seguimiento.

- **Legal Risk Score:** Este es uno de los elementos diferenciales de DATA+LAW. Se trata de un índice que evalúa de manera objetiva el nivel de riesgo legal de cada cliente de la cartera, permitiendo a las gestorías priorizar tareas, planificar acciones y anticiparse a posibles problemas o sanciones. Funciona como una brújula que guía al equipo hacia lo más urgente o crítico.

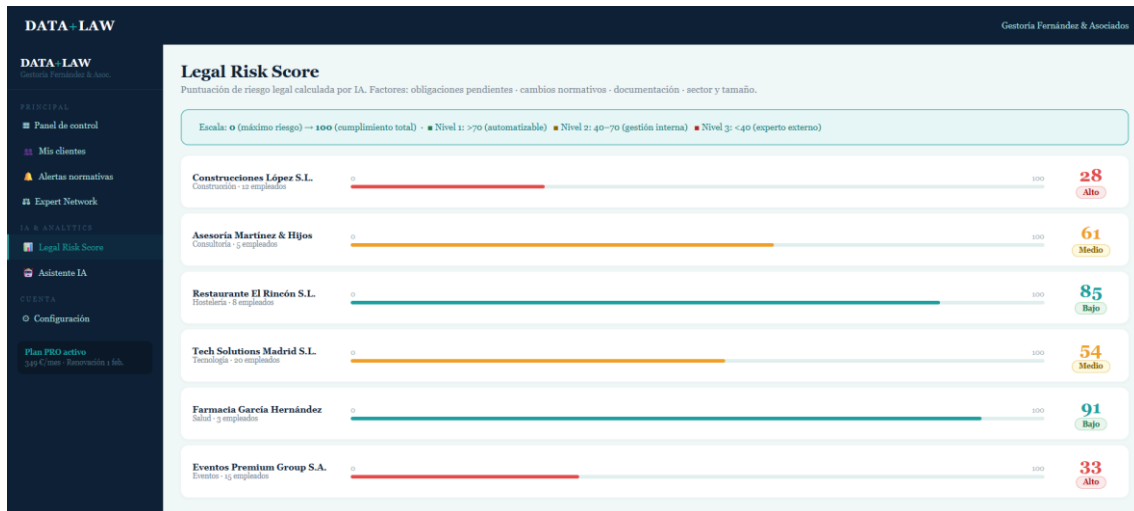


Gráfico IX: Legal Risk Score (elaboración propia)

La *tabla V* resume los factores que integra el Legal Risk Score, cuyo riesgo queda clasificado en los tres niveles visualizados en el *gráfico IX*.

Factor	Descripción
Obligaciones legales pendientes	Revisa qué tareas, trámites o revisiones normativas no se han completado.
Cambios normativos relevantes	Evalúa la repercusión de nuevas leyes y actualizaciones sectoriales sobre cada cliente.
Documentación existente	Analiza contratos, políticas internas y reportes para detectar vacíos o inconsistencias.
Sector y tamaño de empresa	Contextualiza el riesgo según la naturaleza del negocio y la escala operativa.

Tabla V: Factores del Legal Risk Score (elaboración propia)



Gráfico X: Pirámide de riesgo por colores (elaboración propia)

4.6. Servicios adicionales del paquete premium

4.6.1. Expert Network

DATA+LAW incorpora en su paquete premium el Expert Network, un marketplace de expertos legales integrado directamente en la plataforma. El modelo combina automatización para tareas recurrentes con intervención humana especializada cuando la complejidad del caso lo requiere, sin que la gestoría tenga que buscar, negociar ni gestionar esa relación de forma manual.

Cuando el Legal Risk Score de un cliente alcanza el nivel 3, la plataforma activa automáticamente la opción ‘Solicitar Experto’.

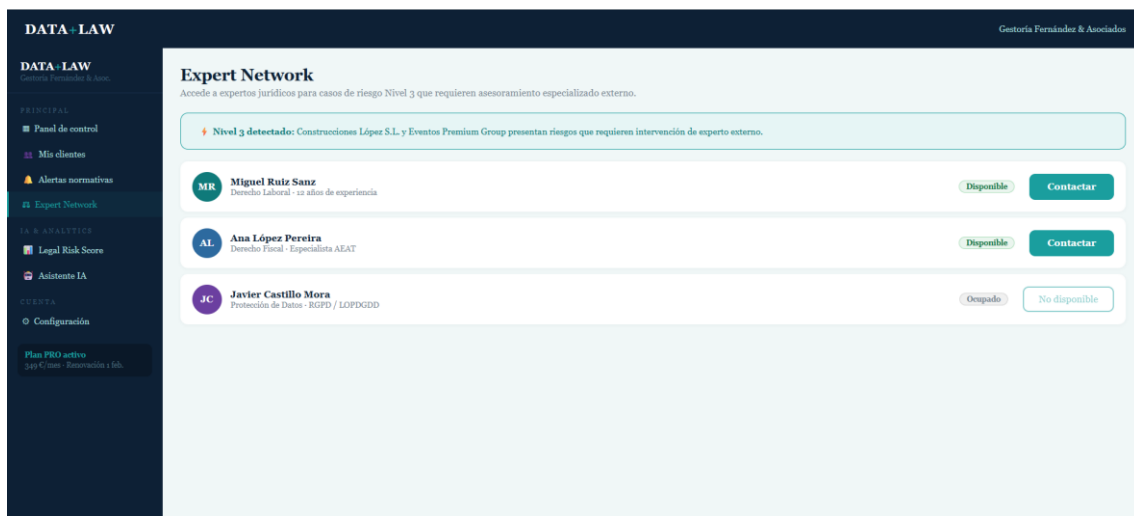


Gráfico XI: Expert Network (elaboración propia)

El algoritmo analiza el caso y genera una lista de expertos verificados ordenados por afinidad, valoración, disponibilidad y precio. La gestoría elige con un clic, el experto accede al expediente y toda la comunicación queda registrada en la plataforma bajo la marca de la gestoría. Los honorarios del experto los gestiona y abona directamente la gestoría. DATA+LAW optimiza la elección, no cubre el coste.

El experto actúa como proveedor interno de la gestoría, invisible para la PYME. El cliente nunca contacta directamente al especialista y DATA+LAW asume responsabilidad subsidiaria en caso de negligencia.

Para la gestoría, el Expert Network permite ofrecer servicios de alto valor sin ampliar plantilla, incrementar la facturación por cliente y reducir el riesgo profesional al contar con especialistas verificados. Para DATA+LAW, supone ingresos adicionales por intermediación, aumento del ARPU mediante *upselling* orgánico y una mayor fidelización.

4.6.2. *Coordinación entre gestorías y clientes compartidos*

DATA+LAW centraliza toda la comunicación y coordinación entre gestorías y PYMEs en un único entorno seguro y estructurado: puesta en común de documentos, seguimiento de tareas, alertas automáticas de plazos y registro completo de interacciones, garantizando trazabilidad y transparencia en todo momento.

Cuando un mismo cliente trabaja con más de una gestoría o profesional especializado, DATA+LAW elimina la fricción habitual (correos, llamadas, documentos compartidos dispersos, malentendidos, etc.). La plataforma permite que todas las partes implicadas trabajen sobre la misma información, actualizada y visible, asegurando que cada profesional actúa en la misma dirección y con el mismo contexto. Cada gestoría accede únicamente a lo que necesita: la confidencialidad de la información no compartida queda garantizada en todo momento. Entendemos que algunas gestorías pueden percibir inicialmente esta apertura como una pérdida de control sobre su cliente. Sin embargo, la situación es la contraria: el cliente accede a la plataforma a través de la gestoría, que controla qué información se comparte y supervisa todas las interacciones. Las comunicaciones se generan bajo su marca, reforzando su autoridad. DATA+LAW actúa como infraestructura tecnológica invisible: el cliente ve profesionalismo, orden y transparencia, y los asocia a su gestoría.

Coordinación entre gestorías
Conecta con otras gestorías de la red DATA+LAW para compartir conocimiento, derivar casos y colaborar en expedientes complejos.

● Red activa: 47 gestorías conectadas en tu zona · 12 solicitudes de colaboración recibidas este mes.

Solicitudes de colaboración recibidas

- GGI Gestoría Rodríguez & Cia.**
Madrid · Hace 3 horas
Expediente laboral ERTE – necesitan apoyo en normativa sectorial construcción
Urgente
Responder
- AP Asesores Pérez Blanco S.L.**
Barcelona · Hace 1 día
Cliente con expansión internacional – duda sobre fiscalidad transfronteriza
Normal
Responder
- GGI Gestoría Montero & Asociados**
Valencia · Hace 3 horas
PYME con inspección de Hacienda – solicitan segunda opinión
Urgente
Responder

Gestorías activas en tu red

Gestoría	Ciudad	Especialidad	Clientes	Valoración	Estado
Gestoría Alonso & Hijos	Madrid	Fiscal - Laboral	85	★ 4,9	Conectada
Asesoría Fuentes S.L.	Sevilla	Mercantil - RGPD	62	★ 4,7	Conectada
Gestoría Navarro López	Bilbao	Laboral - Construcción	41	★ 4,8	Ocupada
Castillo & Morales Asesores	Valencia	Fiscal - Internacional	93	★ 4,6	Conectada

Gráfico XII: Coordinación entre gestorías (elaboración propia)

4.7. Resolución del problema: *Gains Creators* y *Pain Relievers*

Los principales beneficios que ofrece la plataforma están ligados a las necesidades y problemas identificados que se han desarrollado en apartados anteriores:

- Reducción de la sobrecarga operativa: Automatiza tareas repetitivas como seguimiento de plazos, verificación de documentación y control de vencimientos, liberando tiempo para tareas estratégicas.
- Minimización del riesgo legal y reputacional: Supervisa cambios normativos y alerta sobre posibles incumplimientos antes de que se conviertan en problemas, reduciendo errores humanos y sanciones.
- Gestión inteligente de la información normativa: Filtra y prioriza cambios legales según sector, tamaño y actividad de cada cliente, evitando la “infoxicación”⁶ y facilitando decisiones más rápidas y precisas.
- Escalabilidad del negocio: Permite a las gestorías ampliar su base de clientes sin aumentar proporcionalmente la carga operativa, optimizando recursos y aumentando la eficiencia.
- Potenciación de servicios de alto valor: Al automatizar tareas administrativas, las gestorías pueden ofrecer asesoramiento estratégico, análisis de riesgos y servicios diferenciadores, reforzando su papel como socio estratégico de las PYMEs, garantizando esa eficiencia y automatización como servicio proactivo y

⁶Fundéu RAE. (s.f.). *Infoxicación, neologismo adecuado en español*. Véase: <https://www.fundeu.es/recomendacion/infoxicacion-neologismo-adecuado-en-espanol-1279/>

optimizando la seguridad y trazabilidad de los servicios de las gestorías.

4.8. Análisis de la competencia y posicionamiento

El análisis de la competencia es fundamental para comprender el posicionamiento de DATA+LAW dentro del mercado de soluciones para asesorías y PYMEs. La competencia puede clasificarse en tres grandes grupos:

1. Software de gestión para asesorías: Los ERP y sistemas contables constituyen las herramientas más implantadas en el sector. Sage y Wolters Kluwer (A3) son los referentes del mercado español, con ecosistemas de gestión consolidados que cubren contabilidad, nóminas, facturación e impuestos. Soluciones más recientes como Holded han modernizado la propuesta con interfaces intuitivas y enfoque en la nube, dirigiéndose principalmente a PYMEs. Su limitación estructural común es un enfoque reactivo: el sistema procesa únicamente lo que el gestor introduce manualmente y actúa como repositorio de información administrativa. Ninguno incorpora supervisión jurídica continua, análisis del impacto normativo sobre la cartera de clientes ni generación de alertas legales preventivas. Es decir, no ofrecen un compliance normativo preventivo contextual continuo. Pasa algo semejante con las IAs genéricas como ChatGPT: no se busca una respuesta genérica, se buscan soluciones adaptadas a las circunstancias de cada PYME. Con DATA+LAW el gestor no busca la información, sino que ésta le llega ya filtrada, contextualizada y accionable. Además de que el gestor no le puede dar a ChatGPT los datos de los clientes porque son confidenciales y podría suponer una violación al RGPD.
2. Soluciones LegalTech existentes: El sector LegalTech ha generado plataformas especializadas que automatizan funciones jurídicas concretas, pero con alcance parcial:
 - a. Automatización documental (Bible Legal, MilContratos): Estas plataformas generan contratos mediante plantillas predefinidas, pero no realizan seguimiento posterior de los riesgos derivados ni monitorizan cambios normativos que afecten a su vigencia.
 - b. Compliance y protección de datos (Pridatect): Ofrecen alta especialización

en RGPD, pero su alcance queda limitado a esa única área regulatoria. El rasgo común de estas soluciones es la fragmentación: abordan una única dimensión del riesgo legal, sin ofrecer una visión transversal del cumplimiento normativo.

3. Gestorías digitales y nuevos actores tecnológicos: Plataformas como TaxDown (declaraciones de renta) o Factorial (recursos humanos) representan una amenaza competitiva indirecta para la gestoría tradicional. Al automatizar servicios que históricamente justificaban la intermediación profesional, presionan al sector a evolucionar hacia modelos más consultivos y tecnológicos.

No se ha considerado Lefebre (la plataforma de referencia en España como repositorio jurídico) como un competidor de DATA+LAW. Su negocio es precisamente vender acceso a ese contenido a abogados, gestores y empresas mediante suscripciones. Está diseñada para buscar y consultar, no para gestionar y actuar.

DATA+LAW no compite con estos actores: se posiciona como herramienta de fortalecimiento tecnológico para la propia gestoría, dotándola de capacidades digitales avanzadas que le permiten competir con eficacia frente a estos nuevos entrantes. DATA+LAW adopta una estrategia competitiva que crea un espacio de mercado propio, en lugar de competir frontalmente con los actores existentes. Aplicando el marco de Blue Ocean Strategy, la plataforma apuesta por una combinación de valor diferencial basada en la automatización, análisis predictivo y el risk score visual (como se ha explicado) que ningún competidor ofrece de forma integrada.

El *gráfico XII* sintetiza el posicionamiento comparativo de DATA+LAW frente a los principales grupos competidores:

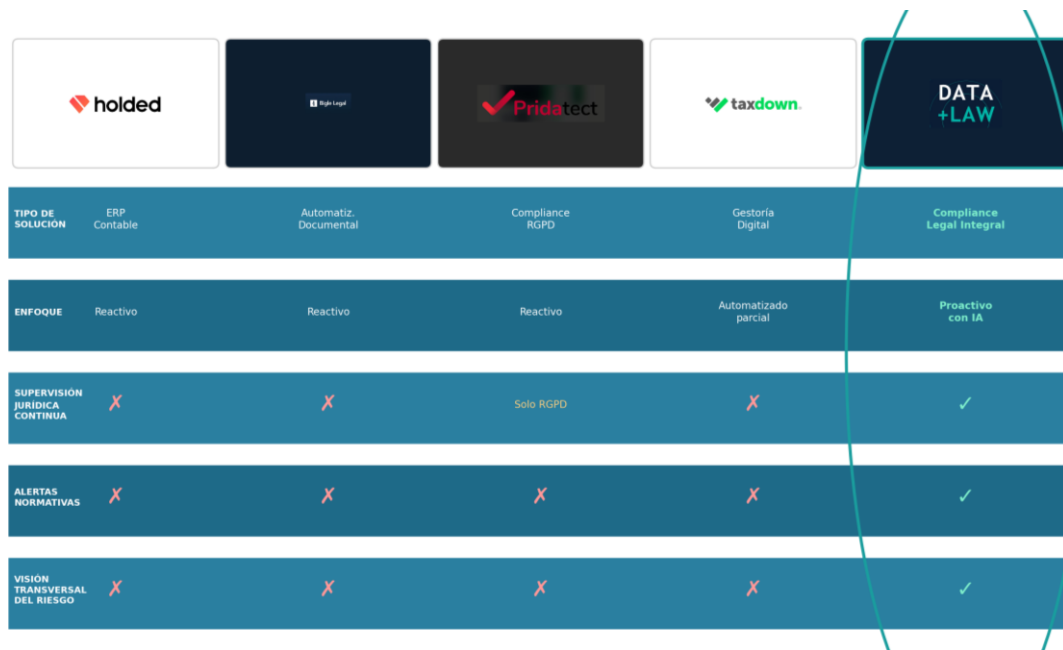


Gráfico XIII: Posicionamiento DATA+LAW (elaboración propia)

Una vez definido el posicionamiento de DATA+LAW en el mercado, procedemos a realizar un estudio del entorno con el análisis PORTER:

- Amenaza de nuevos competidores: A pesar de que DATA+LAW se sitúa como líder en un mercado único que es difícil de replicar debido a la combinación de conocimiento jurídico profundo y capacidad tecnológica e IA, la realidad es que el sector de LegalTech y de la IA avanza muy rápido. Continuamente están apareciendo nuevas soluciones y herramientas cada vez más novedosas. Es decir, el riesgo de replicación en 12 a 24 meses es real: DATA+LAW debe de asentar barreras firmes y sólidas afianzándose como líder absoluto y dificultando la entrada al mercado de herramientas similares. El Expert Network y la posibilidad de coordinación entre gestorías precisamente favorece que los costes de cambio para las gestorías se incrementen, sobre todo en un contexto en el que la gestoría ya tenga integrada y monitorizada a la totalidad de su cartera de clientes en DATA+LAW. De esta forma, un nuevo entrante puede copiar la interfaz y el modelo tecnológico, pero no el conocimiento acumulado y afianzado, los efectos de red del Expert Network, las relaciones con colegios profesionales... Todo aquello que incrementa exponencialmente el coste de cambio para la gestoría.

- Poder de negociación de los proveedores: el principal problema es la enorme dependencia tecnológica a los proveedores de APIs de IA. Sin embargo, la proliferación de este tipo de modelos reduce progresivamente esta dependencia. Ocurre lo mismo con los proveedores de infraestructura cloud y los proveedores de ERPs. Es decir, el poder de

negociación de los proveedores no supone un impedimento ni obstáculo a la creación o implementación estratégica de crecimiento de DATA+LAW.

- Poder de negociación de los clientes: es lineal. En la primera fase de captación de las gestorías, su poder de negociación será muy elevado. Sin embargo, éste evoluciona favorablemente con la madurez de la relación. Irá disminuyendo en cuanto el volumen de clientes incremente y éstas vayan progresivamente integrando en la plataforma a todas las PYMEs. La clave está en maximizar el valor percibido desde el momento que contratan el servicio e ir reduciendo las tasas de abandono.

- Amenaza de productos sustitutivos: como se ha analizado, DATA+LAW consigue entrar en un hueco de mercado nuevo, para el que no existen actualmente soluciones eficaces. Sin embargo, como se explica en la amenaza de nuevos competidores, la propuesta de valor debe posicionarse sólidamente impidiendo la entrada de nuevos competidores y de productos sustitutivos como Tax Down, Milcontratos, Holded o Sage, asegurándonos que las gestorías perciben el servicio de DATA+LAW como único e irremplazable.

- Rivalidad entre competidores existentes: el Blue Ocean garantiza esta ausencia de rivalidad en momentos iniciales. Pero siendo realistas y teniendo en cuenta el contexto actual de crecimiento exponencial de herramientas LegalTech, las soluciones actuales y las nuevas cambiarán este panorama de ausencia de competencia directa en poco tiempo.

4.9. Validación de la idea de negocio y de las hipótesis claves formuladas

Siguiendo la metodología Lean startup⁷, este proyecto parte del principio de no se debe asumir la existencia de demanda sin haberla contrastado previamente. En lugar de desarrollar la solución sobre hipótesis no verificadas, se ha diseñado un proceso de investigación cualitativa y cuantitativa dirigido a gestorías y asesorías, con el objetivo de validar los supuestos fundamentales del negocio antes de comprometer recursos.

Las hipótesis se clasificaron en función de su nivel de impacto y de incertidumbre, priorizando aquellas cuya invalidación comprometería la viabilidad del modelo. Las tres hipótesis críticas que se buscaba confirmar eran:

1. Que las gestorías sufren sobrecarga de trabajo administrativo repetitivo

⁷La metodología Lean Startup se basa en lanzar un producto mínimo viable para validar su viabilidad en el mercado y refinarlo iterativamente a partir del feedback del cliente. Véase: BBVA. (2023). ¿Qué es el método Lean Startup y por qué es efectivo? <https://www.bbva.com/es/innovacion/que-es-el-metodo-lean-startup-y-por-que-es-efectivo/>

2. Que encuentran dificultades para escalar sin aumentar plantilla
3. Que existe disposición real a adoptar y pagar por una herramienta de automatización jurídica.

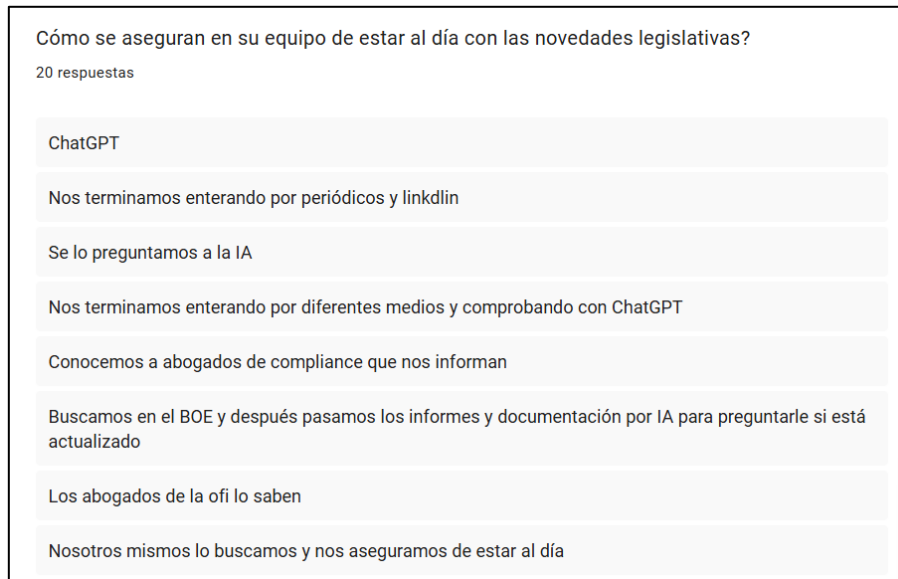


Gráfico XIV. a): Respuestas cuestionario pregunta abierta (elaboración propia)

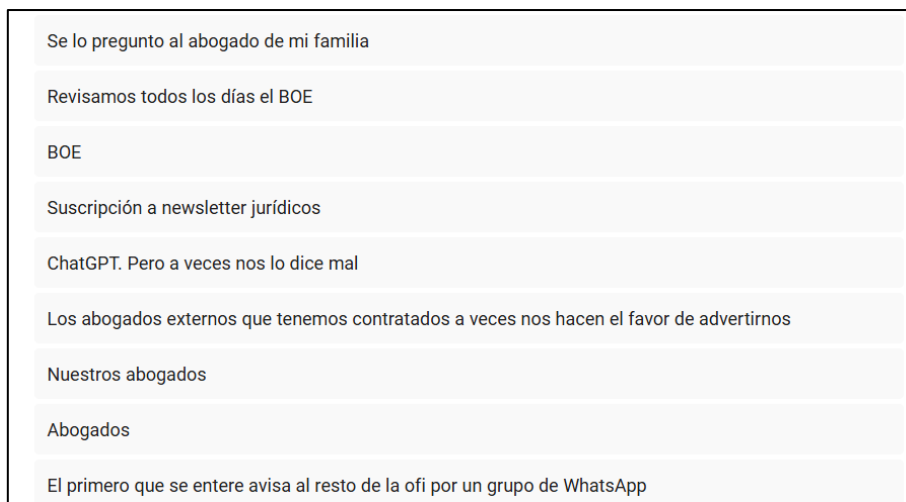


Gráfico XIV. b): Respuestas cuestionario pregunta abierta (elaboración propia)

Se diseñó un cuestionario (*Anexo I*) dirigido a trabajadores de gestorías de distinto tamaño, del que se obtuvieron 20 respuestas válidas⁸. El 40% pertenecía a gestorías de

⁸Es necesario señalar como limitación metodológica que el tamaño muestral de esta validación es reducido (N=20), lo que impide extraer conclusiones estadísticamente representativas del universo total de gestorías españolas, estimado en aproximadamente 45.000 empresas. Los resultados deben interpretarse como evidencia cualitativa exploratoria, no como validación cuantitativa del mercado.

No obstante, la consistencia interna de las respuestas (unanimidad en disposición de adopción, coherencia entre los problemas identificados y las funcionalidades más valoradas, y coincidencia entre los perfiles encuestados y el cliente objetivo definido) sugiere una validez de contenido suficiente para la fase actual

entre 1 y 3 empleados y el 25% a gestorías de entre 4 y 10, lo que significa que más de la mitad de la muestra forma parte del *target* principal del proyecto. En cuanto al nivel de digitalización, el 50% afirmó utilizar algún software o ERP, concentrándose principalmente en las gestorías de más de 11 empleados, que cuentan con mayores recursos materiales y humanos.

Los resultados confirman con claridad los problemas de eficiencia operativa del sector: el 40% calificó sus procesos como muy ineficientes (1 sobre 5), el 45% señaló que las tareas administrativas son excesivamente repetitivas, y la totalidad de las pequeñas gestorías externaliza determinados servicios por falta de capacidad interna, asumiendo un coste que consideran elevado. El hallazgo más revelador en cuanto a la necesidad de DATA+LAW surgió de una pregunta abierta sobre actualización normativa: las respuestas más frecuentes fueron el uso de ChatGPT, la consulta directa del BOE, LinkedIn y grupos de WhatsApp entre colegas, lo que evidencia la ausencia de cualquier sistema estructurado de vigilancia legislativa.

La disposición de adopción fue igualmente contundente. El 100% de los encuestados estaría dispuesto a utilizar IA para el análisis legal; el 95% afirma que una plataforma de alertas normativas les aportaría tranquilidad; el 85% cree que DATA+LAW podría ayudarles a ampliar su cartera; y el 90% facilitó su correo para participar en futuras pruebas piloto. En cuanto al formato, el 55% prefiere una plataforma web y el 70% la contrataría tanto para el Onboarding inicial como para el seguimiento continuo. Las funcionalidades más valoradas son el acceso a un experto (35%), el asistente legal basado en IA (30%), el Legal Risk Score (20%) y la coordinación entre gestorías (15%). La principal preocupación es la fiabilidad de la IA, seguida de la seguridad de los datos. El rango de precio considerado razonable se sitúa entre 150 y 200 € mensuales, con una disposición a pagar que se acentúa en gestorías que ya utilizan software, aunque las más pequeñas, con mayor necesidad percibida, también muestran predisposición a asumir ese esfuerzo económico.

Los resultados validan íntegramente las hipótesis críticas del proyecto: existe una

del proyecto, en la que el objetivo es verificar la existencia del problema y la receptividad inicial de la propuesta, no medir con precisión el tamaño del mercado.

De cara a futuras fases de validación, la metodología se reforzaría ampliando esta muestra a un mínimo de 200 gestorías, complementación con entrevistas en profundidad, realización de pruebas piloto y monitorización de los resultados de satisfacción, incorporación de métricas como tiempo real de activación, frecuencia de uso, tasa de conversión de freemium a pago...

El alcance de este trabajo no permite desarrollar esa validación extendida, pero el diseño metodológico descrito constituye la hoja de ruta natural para la siguiente fase del proyecto

necesidad real, reconocida y no cubierta en el mercado, la disposición de adopción es alta incluso en un sector conservador, y el precio validado es coherente con la propuesta de valor de la plataforma.

¡El equipo de DATA+LAW les agradece mucho sus respuestas! ¡Hasta pronto!

Gráfico XV: Final del cuestionario de validación (elaboración propia)

5. PLAN FINANCIERO

5.1. Fases

Hemos realizado un plan financiero global dividido en diferentes apartados que muestran la evolución y expectativas realistas de crecimiento, tal y como se muestra en la tabla conjunta (*Anexo II*) diferenciándose claramente tres fases según objetivos, como muestra la siguiente *tabla VI*:

	<i>FASE 1</i>	<i>FASE 2</i>	<i>FASE 3</i>
	<i>Construir y validar</i>	<i>Crecer y optimizar</i>	<i>Escalar y consolidar</i>
Período	Meses 2 – 12	Meses 13 – 24	Meses 25 – 36
Objetivo principal	Lanzar el producto y validar el modelo de negocio	Activar el modelo de ingresos por volumen y alcanzar el equilibrio	Lanzar marketing avanzado y alianzas con colegios de profesionales
Meta de captación	~100 gestorías	~200 gestorías	Mínimo 300 gestorías
Hito clave	Confirmar que el modelo funciona	Punto de equilibrio en el mes 22	Caja positiva en el mes 35

Tabla VI. Fases del plan de crecimiento (elaboración propia)

5.2. Ingresos

Como se observa en la tabla del anexo, los ingresos crecen x115 en los 36 meses estudiados mientras que los usuarios solo crecen x25. Parece una contradicción, pero es la clave del modelo: Net Revenue Retention. La plataforma crece con la gestoría, por lo que, a medida que pasa el tiempo y la gestoría va incorporando la totalidad de su cartera de clientes hasta tenerlos a todos monitorizados en el panel de control de DATA+LAW. Cuantos más clientes tiene la gestoría, más ingresos recibe la plataforma.

El *gráfico XV* muestra la curva de ingresos mensuales. Se observa cómo se alcanza

el punto de equilibrio (*breakeven*) en el mes 22 y al finalizar el mes 36 se consigue el objetivo del SOM (301 gestorías x 779 euros/mes=2.808.664 euros al año).

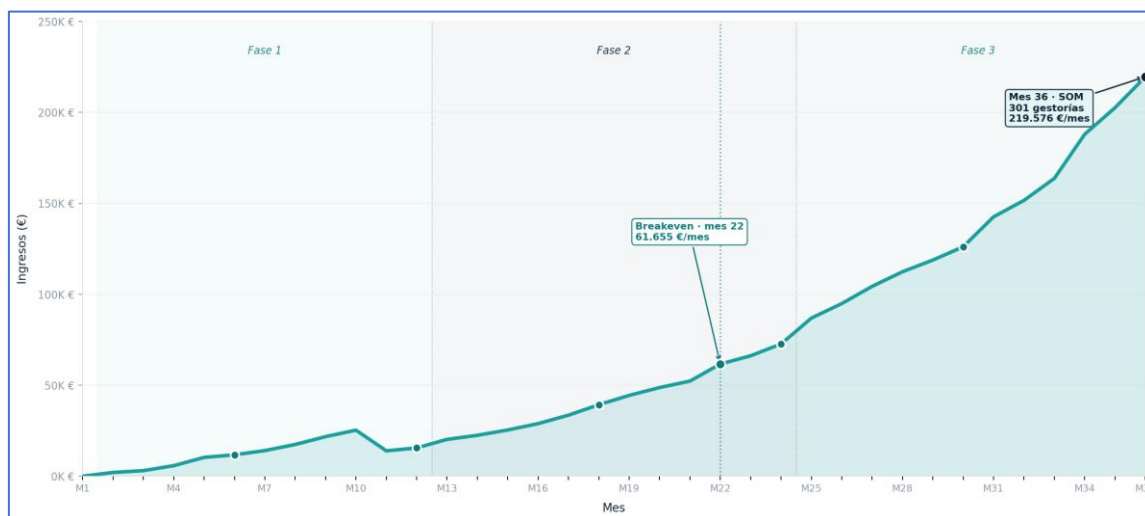


Gráfico XVI: Curva de ingresos mensuales (elaboración propia)

5.2.1. Fuentes de ingresos

Los tres motores de ingresos de DATA+LAW son:

- Suscripción base: €170 de partida. La gestoría empieza pagando el plan básico.
- Cobro por volumen: Explica por qué el ticket sigue subiendo a partir de M13, cuando las gestorías ya tienen suficientes PYMEs para superar el umbral de expedientes.
- Módulos extra: Explica la subida final hasta €779, cuando las gestorías contratan Legal Risk Score y Expert Network al contratar el plan más avanzado ante el volumen de PYMES monitorizadas por DATA+LAW. El modelo simplifica el crecimiento del ticket en una sola variable que crece al 8% mensual. La caída que se aprecia en el mes 10 refleja la entrada de un nuevo grupo de clientes que comienzan en el plan base (Onboarding), algo que en la práctica ocurre de forma continua.

5.2.2. Evolución del precio medio

El crecimiento del precio es notable. El gráfico XVI muestra que el precio medio comienza siendo 170 euros al mes hasta llegar a los 779 euros al mes al final del prospecto financiero en el mes 36. Este crecimiento se produce por diversas razones: con el tiempo,

las gestorías comienzan a confiar y a delegar en la plataforma la gestión de sus clientes. Descubren el valor de la plataforma de manera escalonada, comenzando por la contratación del plan más básico y del módulo de Onboarding Legal.

En el mes 13 se espera una bajada en el precio de 315 a 214. Esto se debe a que, de forma alineada con el plan de marketing y resto de previsiones derivadas del plan financiero, se produciría la captación de nuevas gestorías que comenzarán en el plan más básico reduciendo temporalmente el promedio. En el mes 18, el ticket medio (ARPU) vuelve a situarse en 315 euros.

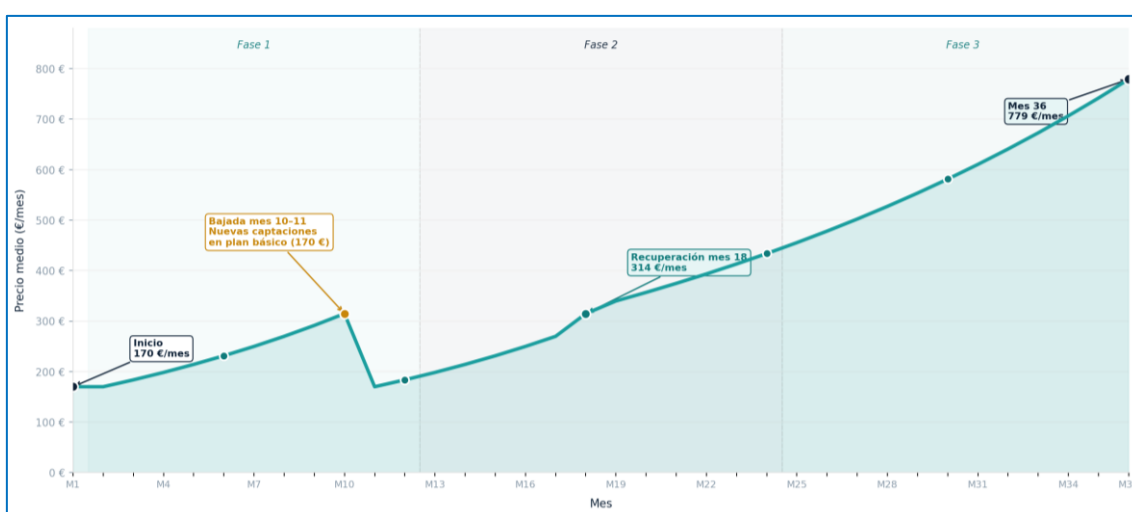


Gráfico XVII: Evolución del precio medio (elaboración propia)

5.3. Gestorías activas y tasas de abandono

Como indica el *Anexo II*, captamos en total 406 gestorías en los 3 años, pero terminamos con 301 gestorías activas, debido a la tasa estimada de abandono. La clave es que este abandono se va reduciendo del 5% mensual en el primer año hasta un 2,6% al cierre del segundo año gracias a las mejoras en el Onboarding, el servicio al cliente, la mayor confianza y lealtad depositada y estrategias de captación más eficientes y sofisticadas.

5.4. Costes

Lo fundamental para entender la evolución de los costes es el hecho de que somos un negocio SaaS. Cuando conseguimos un cliente nuevo, casi no hay costes adicionales:

el servidor aguanta la incorporación elevada de clientes sin necesidad de aumentar el personal. Por eso, a partir del mes 22 (*breakeven*) el beneficio crece de forma exponencial.

Los costes de personal y OPEX son casi fijos: no crecen cuando entra un cliente nuevo. El COGS sí sube, pero solo el 30% de lo que ingresa ese cliente. Por eso, a medida que crece la facturación, cada euro extra casi entero se convierte en beneficio. Este apalancamiento operativo que explica por qué el margen EBITDA pasa del -1.782% en el mes 1 al 60,1% en el mes 36.

5.4.1. Coste de ventas

El sector SaaS B2B tiene márgenes brutos del 65–80%, y DATA+LAW tiene el 70%. Eso significa que DATA+LAW retiene un porcentaje coherente de cada euro ingresado con la media del sector, en el que los costes directos de servir a un cliente son muy bajos en una plataforma de software.

El modelo financiero asume un COGS constante del 30% de la facturación, compuesto por dos partidas: servidores en la nube (15%) y APIs de IA (15%). No obstante, la tabla de desglose incluida en el análisis refleja una previsión estratégica sobre la posible evolución interna de dichos costes en el futuro. En concreto, se prevé que, a medida que DATA+LAW avance hacia la integración de modelos open source (código abierto)⁹ y soluciones de IA propias o más eficientes, el peso relativo de las APIs externas pueda reducirse progresivamente. Sin embargo, a efectos del modelo financiero y de las proyecciones económicas, se ha optado por mantener el COGS fijo en el 30% durante todo el horizonte temporal analizado. Esta decisión responde a un criterio de prudencia financiera y conservadurismo metodológico, ya que evita incorporar ahorros futuros que, aunque plausibles, todavía no están garantizados. De este modo, las previsiones económicas no dependen de escenarios optimistas de reducción de costes tecnológicos, ofreciendo una estimación más robusta y creíble de la rentabilidad del modelo.

⁹“El código abierto contrasta con las aplicaciones de software patentadas o de código cerrado, como Microsoft Word o Adobe Illustrator. El creador o el titular de los derechos de autor vende el software propietario o de código cerrado a los usuarios finales, a los que no se les permite editar, mejorar o redistribuir el producto excepto según lo especifique el titular de los derechos de autor”. Véase: <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/open-source>

Ahora dependemos parcialmente de APIs de IA de terceros, pero en el futuro podríamos migrar parte de la infraestructura a modelos open source más baratos y controlables.

5.4.2. Costes de personal

Empezamos con un equipo de 6 personas y al finalizar el mes 36 terminamos con 11 personas. Cada contratación está asociada a un hito en el negocio dependiente de cada una de las etapas antes indicadas. Esto también explica por qué los costes crecen mucho más despacio que los ingresos.



Gráfico XVIII: Estructura de personal por fase (elaboración propia)

5.5. Beneficio operativo (EBITDA) y punto de equilibrio

DATA+LAW alcanza el punto de equilibrio en el mes 22, antes que la media del sector, que lo hace entre el mes 24 y el mes 36. A partir de ese mes 22 somos capaces de generar suficientes ingresos para compensar las pérdidas y gastos. Esto implica que después del punto de equilibrio, por cada 100 € adicionales de ingreso, 80 € se convierten en beneficio. Los costes ya están pagados: el equipo, los servidores, las licencias, y los nuevos ingresos casi no tienen coste marginal. Es decir, a partir del punto de equilibrio el modelo escala solo.

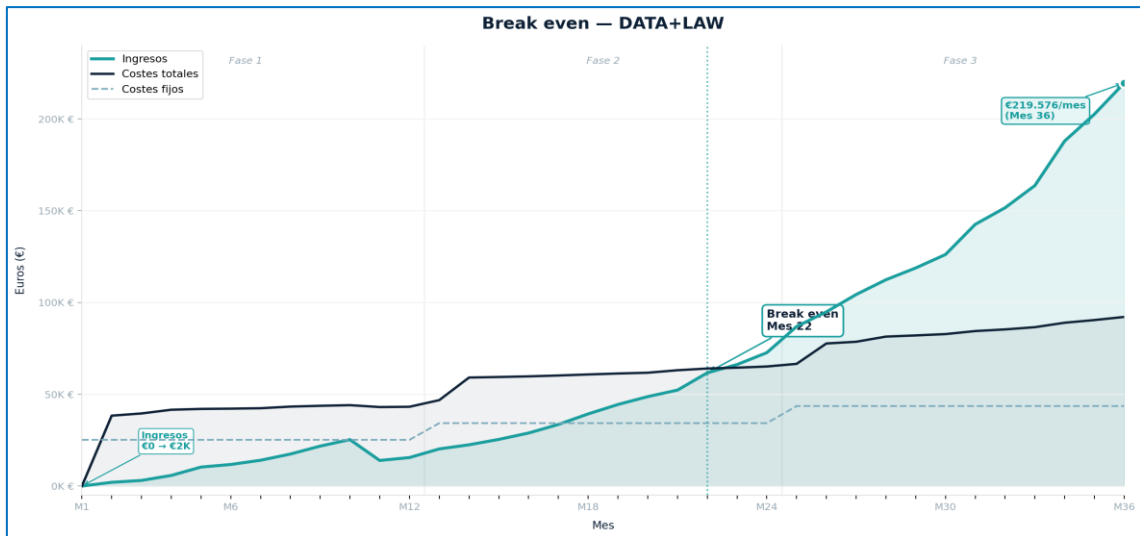


Gráfico XIX: Breakeven (elaboración propia)

5.6. Caja y financiación

Con la estructura de dos rondas, la caja permanece positiva en todo momento. La Pre-Seed de €300.000 cubre el año 1 hasta mes 10 (cuando la caja baja a 29.584 euros). La Seed de €250.000 en mes 10 recarga la caja hasta 260.818 euros. A partir de ahí va bajando gradualmente hasta el mínimo de 17.047 euros en el mes 18, y desde el mes 22 sube sin parar hasta 788.252 euros en el mes 36.



Gráfico XX: Hitos de la caja (elaboración propia)

¿Por qué dos rondas de financiación con estos importes?:

- La ronda Pre-Seed de 300.000 euros en el mes 1 cubre los 10 primeros meses con margen. En el mes 10 la caja llega a 29.818 euros. Se trata del mejor momento para levantar la siguiente ronda con pruebas en la mano (85 gestorías activas y el PMV validado).
- La ronda Seed de 250.000 euros en el mes 10 recarga la caja hasta 255.266 euros y cubre el camino hasta el punto de equilibrio en el mes 22. El mínimo de caja con esta estructura es 17.047 euros en el mes 18. En el escenario pesimista

(explicado a continuación) (-30% ingresos), la caja podría bajar a cerca de cero entre el mes 18 y el mes 22. Para ese caso existe la línea de crédito. La línea de crédito de 100.000 euros (entre el mes 15 y el mes 22) solo se activaría si el Seed se retrasa o los ingresos crecen más despacio de lo previsto. Es un “seguro” en el caso de este escenario negativo. Si la situación financiera evoluciona según el escenario base, dicha línea de crédito se activaría a partir del Mes 19. A partir de mes 22 el EBITDA es positivo y no se necesitaría en adelante más financiación externa.

5.7. Economía unitaria: LTV, CAC y Ratio LTV/CAC

<i>Métrica</i>	<i>M1</i>	<i>M13</i>	<i>M36</i>	<i>Tendencia</i>
LTV — Valor de vida del cliente	€5.100	€4.818	€17.525	↑ Sube
CAC — Coste de captación	€752	€2.483	€1.650	Variable
Ratio LTV / CAC	6,8×	1,9×	10,6×	↑ Sube
Payback — Meses para recuperar el CAC	4,9 meses	13,8 meses	2,4 meses	↓ Baja

Tabla VII: Economía unitaria (elaboración propia)

5.7.1. LTV: Valor de Vida del Cliente¹⁰

Hemos calibrado el LTV con tasas de abandono conservadoras, como se ha explicado previamente (5% mensual en el año 1, reduciéndose progresivamente en el año 2) porque el sector de gestorías adopta la tecnología despacio. El LTV arranca en 5.100 euros en el mes 1 (aplicando un churn inicial del 3% más optimista) y cae a 3.672 euros en el mes 2 cuando el modelo adopta el churn conservador del 5%. A partir de ahí se recupera progresivamente conforme el precio medio sube, hasta alcanzar 17.525 euros en el mes 36. El crecimiento total del LTV es de ×3,4 en tres años, pero su causa no es que

¹⁰ El Lifetime Value (LTV) es el ingreso total que genera una gestoría desde que contrata DATA+LAW hasta que cancela. Se calcula multiplicando el precio medio mensual (ARPU) por el margen bruto del 70% y por el tiempo que permanece como cliente, denominado *lifetime*:

$$\text{LTV} = \text{Ticket mensual} \times \text{Margen bruto (70\%)} \times \text{Lifetime donde Lifetime} = 1 \div \text{Churn mensual}$$

El churn es el porcentaje de clientes que cancela cada mes. En el modelo financiero se utiliza un churn conservador del 5% mensual durante el primer año y del 4,4% a partir del Mes 13 hasta el 2,6% al cierre del Mes 24, reflejando el comportamiento cauteloso que caracteriza al sector de las gestorías ante la adopción tecnológica, tal y como confirman los resultados de la encuesta de validación.

La relación entre el churn y el LTV es directa e inversamente proporcional: un churn del 4% implica que un cliente dura de media 25 meses, mientras que un churn del 4,5% lo reduce a 22 meses. Esos tres meses de diferencia tienen un impacto significativo sobre el valor total del cliente.

los clientes duren, sino que cada mes pagan más (el precio medio sube de 170 euros a 779 euros gracias al *upselling* a planes superiores y al cobro por volumen de expedientes procesados por IA.

5.7.2. CAC: Coste de Adquisición de Cliente¹¹

La característica fundamental del CAC en este modelo es que el coste de adquisición es mayoritariamente fijo: el equipo de ventas y marketing cobra lo mismo independientemente del número de clientes de la plataforma. Esto explica que el CAC fluctúe significativamente de un mes a otro, no porque se gaste más o menos, sino porque varía el volumen de captación. En los meses en los que se prevé baja captación (como en el mes 10, con solo 4 nuevos clientes), el coste fijo de €12.415 genera un CAC de €3.104. En los meses de alta captación (como el mes 24, con 28 nuevos clientes), ese mismo coste se traduce en un CAC de solo €443.

El coste fijo de adquisición evoluciona en tres fases. Durante el Año 1 y el Año 2 se sitúa en torno a €12.415 mensuales, correspondientes a los sueldos de ventas y marketing más Google Ads (€3.000/mes) y gastos de viaje y eventos. A partir del mes 25, al incorporarse el PR Manager y doblar el presupuesto de Google Ads para las alianzas con colegios profesionales, sube a €18.152 mensuales. Aun así, el incremento del 46% en el coste de captación se ve ampliamente compensado por el mayor volumen de gestorías captadas en la Fase III.

¹¹ El Customer Acquisition Cost (CAC) mide cuánto cuesta conseguir que una gestoría se convierta en cliente de DATA+LAW. Se calcula dividiendo el coste total de adquisición de ese mes (sueldos del equipo de ventas y marketing, Google Ads, viajes y eventos...) entre el número de nuevos clientes incorporados:

$$\text{CAC} = \text{Coste total de adquisición ese mes} \div \text{Nuevos clientes ese mes}$$

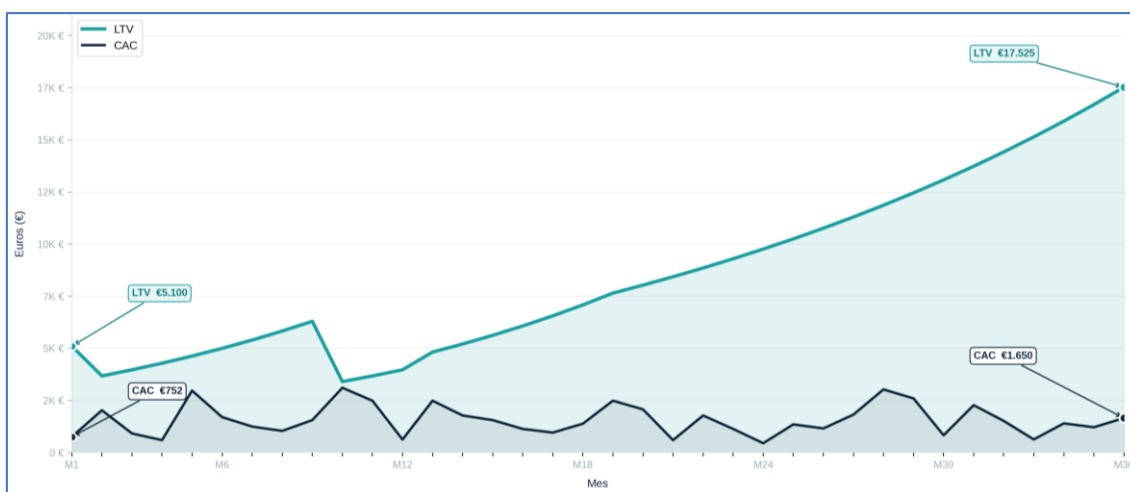


Gráfico XXI: Evolución del LTV y CAC (elaboración propia)

5.7.3. Ratio LTV/CAC

Tratamos de dar respuesta con esta métrica a la pregunta fundamental para todo inversor, ¿por cada euro gastado en captar un cliente, ¿cuántos euros devuelve a lo largo de su vida?. La evolución de este ratio en DATA+LAW es la mostrada en la *tabla VII*:

Fase	LTV medio	CAC medio	Ratio LTV/CAC	Valoración
Año 1 (M1 – M12)	€4.706	€1.584	4,0×	Viable
Año 2 (M13 – M24)	€7.398	€1.470	6,9×	Saludable
Año 3 (M25 – M36)	€13.186	€1.681	10,3×	Excelente

Tabla VIII: Evolución del ratio LTV/CAC (elaboración propia)

El promedio de los 36 meses se sitúa en 7,0×, ampliamente por encima del umbral de 5× considerado saludable en el sector. Cabe señalar que algunos meses individuales presentan ratios inferiores a 3×, como M2 (1,8×), M5 (1,6×) o M10 (1,1×). Estos valores son *outliers* estadísticos producidos por meses de captación excepcionalmente baja, en los que el coste fijo de adquisición se reparte entre muy pocos clientes nuevos, disparando el CAC puntualmente. El promedio anual, que es el indicador relevante para evaluar la sostenibilidad del modelo, se mantiene siempre por encima de 4×.

5.7.4. Comparación con benchmark Saas

Para contextualizar estas métricas, conviene compararlas con los *benchmarks* del sector SaaS B2B.

El umbral mínimo de viabilidad del ratio LTV/CAC se sitúa en 3×, el rango saludable entre 3× y 5×, y por encima de 10× se considera excelente. DATA+LAW parte de 4,0× en el año 1, alcanza 6,9× en el año 2 y llega a 10,3× en el año 3, lo que sitúa el modelo en zona saludable desde el inicio y en zona excelente al cierre del horizonte proyectado.

El churn mensual asumido del 5% en el año 1 se sitúa en el límite alto del rango estándar para SaaS B2B, estimado entre el 2% y el 5%. Esta asunción es deliberadamente conservadora, coherente con la inercia de adopción tecnológica propia del sector gestor. La reducción progresiva hasta el 2,6% en el año 2 refleja el comportamiento habitual en modelos SaaS donde la retención mejora conforme el producto madura y los costes de cambio se acumulan. En el año 3 el churn se estabiliza en un rango de entre el 2% y el 3%, consolidando la fidelización de la base de clientes.

El margen bruto de 70% se sitúa dentro del rango estándar del sector SaaS, situado entre el 65% y el 80%, lo que refleja una estructura de costes variables especialmente ligera, limitada a infraestructura tecnológica y datos, sin componentes físicos ni costes de distribución significativos. Este margen es consistente con plataformas SaaS de alto grado de automatización donde el coste marginal de servir a un cliente adicional es prácticamente nulo.

El CAC se sitúa en aproximadamente 13 meses en el año 1, dentro del rango estándar de 12 a 18 meses para modelos SaaS B2B de ticket similar¹².

El crecimiento de ingresos proyectado en el año 3 no responde a una aceleración de la captación sino al efecto acumulativo de la base instalada: las gestorías incorporadas en los años 1 y 2 continúan generando ingresos recurrentes mientras se incorporan nuevas gestorías. Este es el comportamiento esperado de cualquier modelo de ingresos recurrentes con un churn controlado y es precisamente el apalancamiento operativo que justifica el modelo SaaS frente a modelos de ingresos por proyecto.

5.7.5. Por qué el modelo Mejora Solo con el Tiempo

La conclusión más relevante del análisis de economía unitaria es que la mejora

¹²Ecosistema Startup. (2023). CAC vs. LTV. <https://ecosistemastartup.com/comparaciones/cac-vs-ltv/>;
PayPro Global. (2023). ¿Qué es el ratio LTV/CAC de SaaS? <https://payproglobal.com/es/respuestas/que-es-el-ratio-ltv-cac-de-saas/>

del ratio LTV/CAC, desde 4× hasta 10× en un horizonte de tres años, no depende de medidas extraordinarias ni de supuestos agresivos de crecimiento, sino que responde de forma natural a la propia estructura del modelo de negocio SaaS de DATA+LAW.

En primer lugar, el incremento del LTV se produce principalmente por el aumento progresivo del ticket medio por cliente, y no por una mayor duración de la relación comercial. Aunque el lifetime se estabiliza en 25 meses a partir del mes 13, el ingreso mensual por cliente crece significativamente gracias al upselling hacia planes superiores y a la activación del modelo de cobro por volumen de expedientes. Como consecuencia, el ticket medio mensual evoluciona desde aproximadamente 170 € hasta 779 €, multiplicando el LTV por más de 3,4 veces sin necesidad de aumentar la permanencia del cliente.

En segundo lugar, el CAC no crece de forma proporcional al volumen de clientes. Los costes comerciales y de marketing presentan una estructura mayoritariamente fija, lo que permite escalar la base de clientes sin necesidad de incrementar en la misma proporción el equipo comercial o el gasto operativo. Esta capacidad de apalancamiento operativo constituye una de las principales ventajas competitivas del modelo SaaS frente a los modelos tradicionales de prestación de servicios, donde el crecimiento suele exigir un aumento lineal de recursos humanos y costes asociados.

En tercer lugar, el aumento del volumen de captación mensual contribuye a diluir progresivamente el CAC. A medida que DATA+LAW incrementa su notoriedad en el mercado y activa mecanismos de adquisición más eficientes, el coste fijo de captación se distribuye entre un mayor número de clientes, mejorando de forma orgánica la eficiencia comercial. Esto permite alcanzar mínimos de CAC de aproximadamente 443 € en el mes 24 y 591 € en el mes 21.

La implicación estratégica de esta evolución es especialmente relevante. Durante el primer año, con un ratio LTV/CAC cercano a 4×, la prioridad debe centrarse en validar el producto, optimizar el encaje con el mercado y gestionar el crecimiento con prudencia financiera. Sin embargo, en el tercer año, con un ratio próximo a 10×, el modelo demuestra una elevada eficiencia económica: cada euro invertido en adquisición genera un retorno significativamente superior al obtenido en las primeras fases del proyecto. Esto justifica incrementar progresivamente la inversión en captación de gestorías y expansión comercial tal y como contempla la estrategia de crecimiento definida para la Fase III.

En definitiva, la evolución del ratio LTV/CAC evidencia que DATA+LAW no solo crece, sino que se vuelve más eficiente a medida que escala. Esto es un incentivo muy

atractivo para potenciales inversores, ya que demuestra la existencia de un modelo con fuerte capacidad de apalancamiento operativo, escalabilidad y generación creciente de valor por cliente.

5.8. Escenarios

Hemos calculado tres escenarios: uno pesimista (todo resulta un 30% peor de lo esperado), uno base (el que hemos presentado hasta aquí) y uno optimista (+30% del escenario base), con las proyecciones de la tabla *Anexo III*.

KPI al final del Año 3	Pesimista (-30%)	Escenario Base	Optimista (+30%)
Ingresos mensuales en M36	€164.158	€234.512	€304.866
Gestorías activas	210	301	391
Precio medio por gestoría	€545	€779	€1.013
Punto de equilibrio (mes)	Mes 26	Mes 22	Mes 19
Caja al final del Año 3	+€135.277	+€788.252	+€384.504

Tabla IX: Análisis de escenarios – final del año 3 (elaboración propia)

Si el escenario pesimista se materializa, tendríamos que tomar las siguientes medidas para que la caja se mantenga positiva:

- no contratar al Dev Senior previsto en el Mes 25 hasta llegar a las 240 gestorías
- reducir la actividad de marketing, en concreto, reducir el lanzamiento de Ads un 40%
- activar la línea de crédito de 100.000 euros antes de lo previsto (antes del Mes 19).

5.9. Presentación de la evolución de los índices por etapas

<i>Mes</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Gestorías</i>	<i>EBITDA</i>	<i>Caja acumulada</i>	<i>LTV</i>	<i>CAC</i>	<i>LTV/CAC</i>
M1	€2.040	12	-€36.314	+€278.100	€5.100	€752	6,8×
M2	€3.055	17	-€36.495	+€240.691	€3.672	€2.024	1,8×
M3	€5.778	29	-€35.795	+€204.196	€3.966	€913	4,3×
M4	€10.336	48	-€31.692	+€168.401	€4.283	€593	7,2×
M5	€11.753	51	-€30.417	+€136.709	€4.626	€2.967	1,6×
M6	€14.061	56	-€28.340	+€106.292	€4.996	€1.695	2,9×

M7	€17.428	65	-€25.857	+€77.405	€5.395	€1.242	4,3×
M8	€21.754	75	-€21.964	+€51.548	€5.827	€1.035	5,6×
M9	€25.307	80	-€18.766	+€29.584	€6.293	€1.552	4,1×
M10	€13.942	82	-€29.094	+€260.818	€3.400	€3.104	1,1×
M11	€15.524	85	-€27.671	+€231.724	€3.672	€2.483	1,5×
M12	€20.229	102	-€26.579	+€202.410	€3.966	€621	6,4×

Tabla X. Año 1 (elaboración propia)

<i>Mes</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Gestorías</i>	<i>EBITDA</i>	<i>Caja acumulada</i>	<i>LTV</i>	<i>CAC</i>	<i>LTV/CAC</i>
M13	€22.481	105	-€36.641	+€166.743	€4.818	€2.483	1,9×
M14	€25.413	110	-€34.002	+€130.102	€5.204	€1.774	2,9×
M15	€28.895	116	-€30.868	+€96.100	€5.620	€1.552	3,6×
M16	€33.550	124	-€26.678	+€65.232	€6.070	€1.129	5,4×
M17	€39.297	135	-€21.506	+€38.554	€6.555	€955	6,9×
M18	€44.424	141	-€16.892	+€17.047	€7.080	€1.379	5,1×
M19	€48.717	143	-€13.028	+€100.155	€7.646	€2.483	3,1×
M20	€52.271	146	-€10.830	+€87.128	€8.029	€2.069	3,9×
M21	€61.655	165	-€2.384	+€76.298	€8.430	€591	14,3×
M22	€66.197	168	+€1.703	+€73.914	€8.851	€1.774	5,0×
M23	€72.660	176	+€7.521	+€75.617	€9.294	€1.129	8,2×
M24	€86.911	200	+€20.347	+€83.138	€9.759	€443	22,0×

Tabla XI: Año 2 (elaboración propia)

<i>Mes</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Gestorías</i>	<i>EBITDA</i>	<i>Caja acumulada</i>	<i>LTV</i>	<i>CAC</i>	<i>LTV/CAC</i>
M25	€94.897	208	+€17.226	+€94.177	€10.247	€1.346	7,6×
M26	€104.343	218	+€25.728	+€111.403	€10.759	€1.154	9,3×
M27	€112.390	224	+€30.970	+€137.131	€11.297	€1.815	6,2×
M28	€118.812	225	+€36.750	+€168.101	€11.862	€3.025	3,9×
M29	€126.133	228	+€43.338	+€204.851	€12.455	€2.593	4,8×
M30	€142.578	245	+€58.139	+€248.190	€13.078	€825	15,8×
M31	€151.595	248	+€66.254	+€306.328	€13.731	€2.269	6,1×
M32	€163.681	255	+€77.131	+€372.583	€14.418	€1.513	9,5×
M33	€187.940	279	+€98.965	+€449.714	€15.139	€626	24,2×
M34	€202.574	287	+€112.136	+€584.679	€15.896	€1.396	11,4×

M35	€219.576	296	+€127.437	+€660.814	€16.691	€1.210	13,8×
M36	€234.512	301	+€140.879	+€788.252	€17.525	€1.650	10,6×

Tabla XII: Año 3 (elaboración propia)

6. ESTRATEGIA DE MARKETING

6.1. Marketing online

Inbound Marketing: Se trata de la estrategia principal de DATA+LAW. Su objetivo es atraer clientes de manera voluntaria, evitando interrumpirlos con publicidad, y obteniendo información sobre el valor percibido de la plataforma. Esta estrategia permite captar leads cualificados y generar confianza antes de presentar la solución.

- SEO y posicionamiento orgánico: La publicación de artículos y blogs centrados en los principales “pain relievers” de DATA+LAW, con títulos como “IA para gestorías”, “Cómo automatizar el Compliance de tus clientes” o “Cómo evitar sanciones en gestorías”. Estos contenidos permiten que los usuarios lleguen de forma orgánica a la plataforma, aumentando la visibilidad y posicionando a DATA+LAW como referente en soluciones de compliance y digitalización para gestorías.
- Lead magnets: Otra acción clave consiste en recursos descargables que captan clientes potenciales. Por ejemplo, un manual titulado “DATA+LAW, nueva plataforma de compliance para gestorías” permite que los usuarios interesados dejen su correo electrónico, generando leads a los que se puede dirigir comunicación más directa y personalizada. Esta acción facilita la identificación de clientes con interés real en la plataforma.
- Webinars formativos gratuitos: La organización de webinars o cursos online gratuitos sobre temas de interés para las gestorías, como anticipar riesgos de compliance, optimizar procesos de decisión o reducir costes y tiempo en la gestión. Al final de cada sesión se presenta DATA+LAW como solución y se ofrece la posibilidad de solicitar una prueba piloto. Esta estrategia combina formación, posicionamiento de marca y generación de leads cualificados de manera natural.

Outbound Marketing:

- **LinkedIn Marketing:** LinkedIn es el canal profesional más relevante para captar gestorías. La estrategia consiste en realizar LinkedIn Ads dirigidos a estas empresas, ofreciendo la prueba de la plataforma a cambio de que compartan su experiencia sobre DATA+LAW en la red. Además, se publican newsletters con información sobre cambios legislativos importantes para PYMEs, alertas, recomendaciones y guías, fortaleciendo la relación con los potenciales clientes y aumentando la visibilidad de la marca en el sector.
- **SEM (Google Ads):** Las campañas de SEM permiten captar demanda activa mediante Google Ads, utilizando palabras clave como “software para gestorías”, “compliance PYMEs” o “digitalización gestorías”. Estas campañas se complementan con email marketing e invitaciones a demos gratuitas, generando un canal adicional de captación directa para usuarios que buscan soluciones específicas en el mercado.

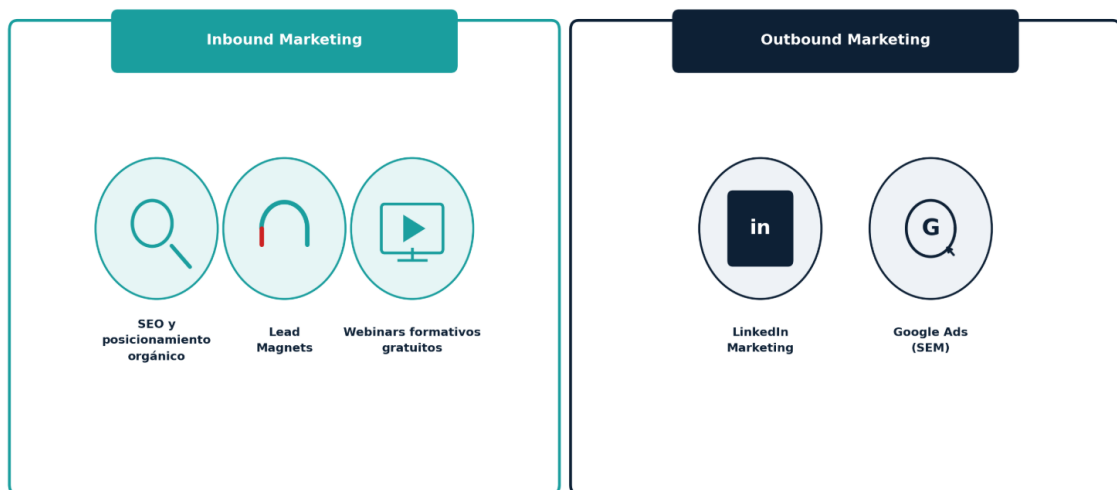


Gráfico XXII: Marketing online (elaboración propia)

6.2. Marketing offline (B2B)

- **Eventos y ferias profesionales:** La participación en eventos y ferias profesionales es un canal fundamental. DATA+LAW asiste a congresos de asesorías, ferias LegalTech y eventos de digitalización empresarial, con stand propio, charlas, ponencias y demostraciones en directo. Esta presencia permite generar confianza y visibilidad entre clientes tradicionales del sector, mostrando de manera directa el valor de la plataforma.
- **Colaboraciones con colegios profesionales, universidades y centros de investigación:** Establecimiento de alianzas estratégicas con colegios

profesionales, universidades y centros de investigación para acceder al mercado a través de partners reconocidos. Entre ellos se incluyen colegios de gestores administrativos, economistas y abogados, asociaciones de asesorías, escuelas de negocios, facultades de Derecho, ADE, Economía y Empresa y escuelas de emprendimiento. Estas colaboraciones permiten generar credibilidad, ampliar la red de contactos y acceder a clientes potenciales de manera eficiente.

- Alianzas estratégicas con software contable y ERPs: La estrategia de distribución indirecta y co-marketing con software contable y ERPs (Enterprise Resource Planning) permite que el proveedor del ERP recomiende DATA+LAW a sus clientes, aumentando la confianza del usuario al contratar la plataforma, dado que proviene de un software que ya utiliza. Esta estrategia es especialmente potente, ya que facilita que la propia PYME pueda recomendar la plataforma a su gestoría, generando adopción de manera orgánica.



Gráfico XXIII: Marketing offline (elaboración propia)

En esta fase inicial, las estrategias más adecuadas para DATA+LAW son Inbound Marketing, LinkedIn Marketing y alianzas estratégicas con softwares utilizados por PYMEs. Estas acciones permiten llegar a un mayor número de clientes con menor coste y esfuerzo, sin requerir un equipo de marketing amplio ni un despliegue de ventas directo excesivamente costoso.

Tal y como se visualiza en el *gráfico XXIII*, se prevé que a partir del mes 25, establecido así por las proyecciones del plan financiero, que se amplíe el equipo de marketing, permitiendo implementar estrategias de marketing y captación más complejas y fructíferas, con la combinación de las vías y mecanismos que consideren los expertos

del equipo a efectos de optimizar estas funciones, incluso aplicar una estrategia de ventas directas a través de contacto personalizado a potenciales clientes, pero esta es la estrategia más costosa en términos e inversión a pesar de ser la más eficaz a efectos de captación, que imposibilita su implementación en fases iniciales.



Gráfico XXIV. Estrategia de marketing: línea del tiempo (elaboración propia)

7. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y ESCALABILIDAD

7.1. Escalabilidad real: técnica y comercial

La escalabilidad técnica está garantizada por la arquitectura SaaS: incorporar un cliente nuevo no requiere infraestructura adicional proporcional, el COGS permanece constante al 30% de la facturación y el margen operativo crece con cada gestoría incorporada. A partir del mes 22, cuando el EBITDA se vuelve positivo, cada euro adicional de ingreso se convierte casi íntegramente en beneficio. Este es el apalancamiento operativo propio del modelo SaaS y está desarrollado en detalle en el apartado 5.4.

La principal limitación no es tecnológica sino comercial en la fase inicial y operativa en la fase de crecimiento. En la fase inicial, la velocidad de captación depende de la capacidad del equipo de ventas para generar y cerrar demos. En la fase de crecimiento, el riesgo es que el Onboarding de nuevas gestorías colapse la capacidad de soporte si no se automatiza suficientemente. Ambos riesgos están contemplados en el plan de contratación del apartado 5.4.2, que escala el equipo de forma progresiva conforme crecen los ingresos recurrentes.

El efecto multiplicador del modelo B2B2B compensa estas limitaciones comerciales a medio plazo. Cada gestoría incorporada arrastra a su cartera de PYMEs sin coste adicional. Al mes 36, las 301 gestorías activas supervisarían potencialmente más de 15.000 PYMEs, generando un impacto en el usuario final muy superior al que sugiere el

número de clientes directos de la plataforma.

7.2. Target y expansión

El target principal de DATA+LAW son las pequeñas gestorías, tal como se ha detallado a lo largo de este trabajo. Estas empresas representan el segmento inicial ideal para implementar y validar la plataforma, dado que sus necesidades de automatización y cumplimiento normativo son claras y accesibles. Una vez consolidada la adopción en este segmento y si el proyecto demuestra éxito, se podría considerar explorar el sector de las gestorías medianas, adaptando DATA+LAW para cumplir con las exigencias particulares de este segmento, ampliando así el mercado potencial de manera escalable.

Actualmente, DATA+LAW se plantea como un proyecto de alcance nacional. A corto y medio plazo, la estrategia de crecimiento se centrará en mejorar y consolidar los servicios para las gestorías nacionales, teniendo en cuenta las particularidades autonómicas de cada región. Por ejemplo, se estudiarán las exigencias específicas derivadas de los estatutos de autonomía de las comunidades históricas, asegurando que DATA+LAW ofrezca un cumplimiento normativo adaptado a cada territorio.

Una eventual expansión internacional requeriría una inversión significativa para investigar las características del mercado extranjero, incluyendo las necesidades locales, dinámicas de trabajo y regulaciones específicas de cada país. Para ello, sería necesario contar con expertos en derecho y *compliance* de cada territorio, dado que las diferencias legislativas y operativas pueden ser sustanciales. De este modo, la escalabilidad del proyecto se plantea de manera progresiva: primero consolidando la plataforma en el segmento inicial, luego evaluando su adaptación a empresas medianas, y finalmente considerando la internacionalización, siempre de forma planificada y basada en análisis de mercado y regulatorio y la disponibilidad de capital.



Gráfico XXV: Mapa de expansión (elaboración propia)

8. RIESGOS E IMPACTO Y MARCO REGULATORIO¹³

8.1. Riesgos

-Riesgos tecnológicos: El principal riesgo tecnológico de DATA+LAW es la caída de la plataforma. Al funcionar como un sistema centralizado donde la gestoría concentra toda la información de su cartera de PYMEs, un fallo podría generar graves problemas tanto para las gestorías como para sus clientes. Por ello, es fundamental garantizar que toda la información se almacene en una nube o base de datos independiente que se conecte automáticamente a la plataforma en caso de interrupciones. Otro riesgo es la propia naturaleza de la IA. Si bien aporta valor, no es perfecta y puede generar errores o ‘alucinaciones’¹⁴ con información incorrecta. En estos casos, la responsabilidad por decisiones derivadas de la IA recae en la gestoría, siguiendo un modelo similar al de otras herramientas de IA como ChatGPT. Esto hace esencial mantener un componente de supervisión humana sobre las tareas críticas. Además, un riesgo adicional introducido en el análisis PORTER es la dependencia de las

¹³Para la identificación de los riesgos tecnológicos, económicos, sociales, éticos y las diferentes regulaciones legales y medioambientales que DATA+LAW debe tener en consideración aquí presentados, se ha utilizado como punto de partida la herramienta de análisis PESTEL.

¹⁴IBM. (2024). ¿Qué son las alucinaciones de la IA? Las alucinaciones se producen cuando un modelo de lenguaje genera respuestas que no tienen sentido o son factualmente incorrectas. Véase: <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/ai-hallucinations>

integraciones con los ERP dominantes del sector (Sage, Wolters, Kluwer A3...). Un cambio en las condiciones de acceso a sus APIs, el bloqueo de integraciones por parte de estos proveedores podría limitar la propuesta de valor de DATA+LAW, sobre todo en una primera fase de implementación en la que todavía no se habrá desarrollado una API propia que permita conectar con cualquier sistema de gestión sin esta dependencia absoluta. Por ende, será importante priorizar alianzas y acuerdos con ERPs más pequeñas o nuevos entrantes (como Holded) con mayor disposición a colaborar.

-Riesgos de mercado: El sector de las gestorías se caracteriza por ser conservador y, en muchos casos, puede mostrarse reticente a la adopción de soluciones basadas en IA. Introducir una herramienta de IA no es únicamente un reto tecnológico, sino un reto de cambio cultural. En este contexto, una experiencia negativa por parte de algún cliente podría impactar de forma desfavorable en la reputación de DATA+LAW. Para mitigar este riesgo, resulta fundamental mantener un proceso de innovación continua, perfeccionar constantemente las capacidades de la IA y monitorizar de forma activa la experiencia del usuario (acceso gratuito durante los primeros 60 días para eliminar el riesgo en esta fase de prueba, gestorías que documenten y compartan su experiencia asegurando esa validación basada en la confianza entre pares, manuales y servicio de formación para que el gestor sepa qué esperar de la plataforma y cómo usarla...) garantizando un servicio fiable, preciso y adaptado a las necesidades reales de las gestorías. Asimismo, el sector LegalTech evoluciona a gran velocidad impulsado por el desarrollo de la IA y la aparición constante de nuevas herramientas tecnológicas. Esto incrementa significativamente el riesgo de entrada de nuevos competidores y eleva el nivel de exigencia del mercado. Por ello, DATA+LAW debe apostar por una mejora continua de sus funcionalidades y mantener una comunicación estrecha y permanente con las gestorías para comprender sus necesidades y anticiparse a ellas. Esta capacidad de adaptación permitirá consolidar la ventaja competitiva de la compañía dentro del nuevo espacio de mercado (“Blue Ocean”) que pretende liderar, incrementando las barreras de entrada para futuros competidores y posicionándose como referente pionero en el sector.

Además, si bien es cierto que el modelo B2B2B presenta ventajas estructurales en términos de escalabilidad y eficiencia comercial, pero también impone riesgos específicos que conviene reconocer explícitamente.

El primero es la dependencia del intermediario. DATA+LAW no tiene relación directa con la PYME, sino con la gestoría que la atiende. Si una gestoría abandona la plataforma, DATA+LAW pierde simultáneamente el acceso a toda su cartera de clientes. Esto concentra el riesgo de churn: perder una gestoría mediana equivale a perder entre 30 y 150 PYMEs de forma inmediata. La estrategia de mitigación consiste en construir esa confianza y fidelidad tanto con la gestoría como con la PYME: la optimización del funcionamiento de la PYME depende de la gestoría, que a su vez depende de DATA+LAW. Que la PYME esté “contenta” con el desempeño y servicios de su gestoría es un gran incentivo y presión para que la gestoría no abandone. El servicio de coordinación entre gestorías precisamente contribuye a esto: DATA+LAW conecta a gestorías que tienen clientes compartidos para asegurarse de que todos trabajan hacia la misma dirección: el bienestar y éxito de la PYME.

El segundo riesgo es la velocidad de crecimiento limitada por el ciclo de venta. En un modelo B2C un cliente nuevo puede incorporarse sin intervención humana. En B2B2B cada gestoría nueva requiere contacto más personal, demostración del producto, negociación contractual y un acompañamiento inicial.

El tercer riesgo es la adopción superficial por parte del intermediario. DATA+LAW depende de que las gestorías integren la plataforma en su flujo de trabajo diario de forma activa. Una gestoría que se da de alta pero no usa el sistema habitualmente no genera valor para sus clientes ni para la plataforma, y presenta una alta probabilidad de abandono. Por esta razón el onboarding acompañado y la formación inicial no son un servicio secundario sino un mecanismo de retención, cuyo coste está contemplado en los gastos de operaciones, coherente con esta estructura característica de un modelo SaaS B2B donde la retención vale más que la captación.

-Riesgos legales y regulatorios: El cumplimiento normativo es esencial, especialmente considerando que DATA+LAW maneja información sensible. Es prioritario respetar los principios del artículo 25 del RGPD, aplicando el concepto de *privacy by design* y *privacy*

*by default*¹⁵, garantizando que se incorporen todas las medidas técnicas y organizativas necesarias desde el diseño de la plataforma. La plataforma contará con sistemas robustos de protección de datos y ciberseguridad para asegurar la confidencialidad tanto de gestorías como de PYMEs. En el caso del servicio de coordinación entre gestorías y clientes compartidos, cada gestoría decide qué información desea compartir, asegurando que únicamente se facilite el contenido mínimo necesario para la gestión conjunta del cliente.

En términos de impacto económico, el incumplimiento del RGPD puede derivar en sanciones de hasta el 4% de la facturación anual global o 20 millones de euros. Para una startup en fase inicial, incluso una sanción menor de 50.000 euros comprometería la continuidad operativa. El AI Act, por su parte, clasifica los sistemas de IA que asisten en decisiones legales como de alto riesgo, lo que impondrá obligaciones adicionales de documentación, auditoría y supervisión humana cuyo coste de cumplimiento se estima entre 15.000 y 40.000 euros anuales para empresas de este tamaño (Deloitte, 2023).

En el caso de error grave, por ejemplo, un fallo del sistema que provoque que una gestoría no notifique a tiempo una obligación fiscal de un cliente, la responsabilidad recaería sobre la gestoría como responsable del tratamiento, no sobre DATA+LAW como encargada. No obstante, un incidente de este tipo podría dañar la reputación de la plataforma. El protocolo de mitigación prevé:

- cláusulas contractuales claras de delimitación de responsabilidad en los contratos con gestorías
- seguro de responsabilidad civil profesional desde el inicio de operaciones.
- supervisión humana obligatoria en todas las alertas críticas generadas por la IA, que el gestor debe confirmar antes de que el sistema actúe.

-Riesgos sociales y éticos: La automatización de tareas recurrentes puede generar preocupación sobre la posible reducción de personal en las gestorías o asesorías. Para mitigar este riesgo, es fundamental presentar la IA como un copiloto que libera tiempo para tareas estratégicas de alto valor, y no como un reemplazo del personal. De este modo, se promueve la adopción tecnológica sin generar conflictos laborales ni percepciones

¹⁵La privacidad desde el diseño (*privacy by design*) implica incorporar medidas técnicas y organizativas de protección de datos desde la fase de diseño de cualquier sistema o plataforma, conforme al artículo 25 del RGPD. Véase: Protección Datos LOPD. (s.f.). Privacy by Design. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/privacy-by-design/>

negativas sobre la plataforma.

8.2. Marco regulatorio

DATA+LAW gestiona información de carácter personal y empresarial sensible. El cumplimiento del RGPD (Reglamento UE 2016/679) es una obligación legal y, simultáneamente, un diferenciador competitivo ante clientes del sector legal. La plataforma implementa: cifrado de datos en tránsito y en reposo; anonimización cuando sea posible; gestión centralizada de consentimientos y derechos ARCO; y nombramiento de un Delegado de Protección de Datos (DPO). Los principios de *privacy by design* y *privacy by default* están integrados desde el diseño arquitectónico de la plataforma.

El Reglamento de IA de la UE clasifica los sistemas de IA según su nivel de riesgo. DATA+LAW, al operar en el ámbito legal-administrativo, podría ser clasificado como sistema de IA de riesgo limitado o medio, lo que implica obligaciones de transparencia, explicabilidad y supervisión humana que ya se incorporan en el diseño de la plataforma.

El entorno normativo no solo plantea riesgos para DATA+LAW. También genera demanda directa y estructural para sus servicios. La Ley Crea y Crece (Ley 18/2022) fomenta la digitalización del tejido empresarial y reduce barreras administrativas. La Factura Electrónica Obligatoria (prevista para 2025-2026) crea una ventana de adopción urgente para herramientas de gestión y compliance digital: DATA+LAW puede acortar el ciclo de venta de 90 a 30 días durante el período de implantación. El Plan de Digitalización de PYMEs 2021-2025 proporciona apoyo económico institucional que facilita la inversión en tecnología por parte de las gestorías.

DATA+LAW tiene el potencial de generar un impacto positivo significativo más allá de los resultados financieros, alineándose con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (*Anexo III*).

9. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido estudiar a fondo la oportunidad de negocio que plantea DATA+LAW como propuesta de valor diferencial dentro del ecosistema gestoría-PYME español. A lo largo del análisis se ha demostrado que existe una necesidad real, estructural y no cubierta en el mercado: las gestorías operan bajo un modelo manual,

reactivo y fragmentado que genera ineficiencias operativas, riesgo legal y una escalabilidad muy limitada. Esta necesidad no es una hipótesis, sino una realidad contrastada cuantitativamente mediante el cuestionario de validación de mercado, en el que el 100% de los encuestados se mostró dispuesto a adoptar inteligencia artificial para el análisis legal y el 90% facilitó su correo para participar en pruebas piloto. La demanda existe, está reconocida por los propios profesionales del sector y no está siendo satisfecha por ninguna solución actual.

El estudio del entorno ha revelado un contexto especialmente favorable para el lanzamiento de DATA+LAW. El análisis de la competencia ha puesto de manifiesto que DATA+LAW se encuentra ante un espacio de mercado prácticamente inexplorado: las soluciones existentes abordan el cumplimiento normativo de forma parcial y sin inteligencia preventiva. Ningún competidor actual ofrece una visión transversal e integrada del riesgo legal para gestorías. Es decir, DATA+LAW aspira a liderar un mercado único (posicionamiento Blue Ocean).

Desde el punto de vista del modelo de negocio, el Business Model Canvas y la propuesta de valor construida a partir del Value Proposition Canvas han permitido definir una arquitectura B2B2B coherente y con importantes ventajas estructurales. Al comercializar a través de gestorías y no directamente a las PYMEs, DATA+LAW reduce los costes de adquisición, aprovecha carteras de clientes existentes y escala el impacto de cada cliente captado sin necesidad de incrementar proporcionalmente los recursos. El modelo SaaS refuerza esta lógica: los costes son mayoritariamente fijos, lo que genera un apalancamiento operativo que mejora de forma natural con el crecimiento y que explica por qué el margen EBITDA pasa del -1.780% en el mes 1 al 60,1% en el mes 36.

El plan financiero confirma la viabilidad económica del proyecto. DATA+LAW alcanza el punto de equilibrio operativo en el mes 22, antes de la media del sector, y mantiene la caja positiva en todo momento gracias a una estructura de financiación en dos rondas. Al cierre del mes 36, la plataforma cuenta con 301 gestorías activas, unos ingresos mensuales de €234.512 y una caja acumulada de €788.252. La economía unitaria del modelo es especialmente sólida: el ratio LTV/CAC evoluciona de 4,0× en el primer año hasta 10,3× en el tercero, con un promedio de 7,0× durante todo el horizonte analizado, ampliamente por encima del umbral de 5× considerado saludable en el sector SaaS B2B. Los tres escenarios contemplados (pesimista, base y optimista) confirman que

el modelo es viable incluso en condiciones adversas, siempre que se adopten las medidas de contención oportunas.

A pesar del planteamiento sólido, el proyecto deberá afrontar desafíos relevantes. El sector de las gestorías es conservador en la adopción tecnológica, y la resistencia al cambio puede ralentizar los ciclos de venta iniciales. La dependencia de APIs de inteligencia artificial de terceros introduce un riesgo tecnológico que deberá gestionarse a medida que el modelo madure, idealmente mediante la integración progresiva de modelos *open source* propios. Asimismo, la velocidad de evolución del mercado LegalTech incrementa el riesgo de entrada de nuevos competidores, lo que exige mantener una innovación continua y una relación estrecha con los usuarios para anticiparse a sus necesidades. Para mitigar estos riesgos, se recomienda priorizar la experiencia del usuario desde el primer día, invertir en mecanismos de supervisión humana que refuercen la confianza en la IA y activar de forma temprana las alianzas estratégicas con colegios profesionales y proveedores de ERP.

Es fundamental señalar, además, que DATA+LAW no pretende sustituir la labor del profesional. La plataforma no realiza liquidaciones fiscales, elabora contratos ni asesora en materia de Seguridad Social. Su función es automatizar la gestión interna de la gestoría, liberar al profesional de tareas manuales repetitivas y permitirle concentrar su capacidad en servicios de mayor valor añadido. DATA+LAW actúa, en definitiva, como copiloto legal de la gestoría: una herramienta que amplifica su capacidad sin reemplazarla, que potencia al profesional sin desplazarlo. Este principio no es solo una declaración de intenciones, sino un pilar de diseño que se refleja en cada funcionalidad de la plataforma y en su alineación con los marcos regulatorios europeos en materia de inteligencia artificial y protección de datos.

En un entorno donde la complejidad normativa no deja de crecer y donde las PYMEs necesitan cada vez más un acompañamiento legal ágil, preciso y preventivo, DATA+LAW se posiciona como la infraestructura tecnológica que el ecosistema gestoría-PYME español necesita y todavía no tiene. La diferencia entre las gestorías que liderarán el sector en los próximos años y las que quedarán rezagadas será, en gran medida, su capacidad para adoptar herramientas que transformen la reactividad en proactividad. DATA+LAW es esa herramienta (*véase Anexo V: Elevator Pitch*).

10. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Española de Protección de Datos [AEPD]. (2023). *Memoria anual 2023: sanciones y resoluciones*. <https://www.aepd.es/es/prensa-y-comunicacion/notas-de-prensa/la-aepd-publica-su-memoria-anual-2023>
- Amazon Web Services [AWS]. (2024). *Precios de los planes de AWS*. <https://aws.amazon.com/es/pricing/>
- Barnolas, G. (2023, 14 de marzo). Cuánto cuesta la IA. *Appvizer*. <https://www.appvizer.es/revista/herramientas/inteligencia-artificial/cuanto-cuesta-la-ia>
- BBVA. (2023). *¿Qué es la fase 'pre-seed' o presemilla de una startup?* <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-la-fase-pre-seed-o-presemilla-de-una-startup/>
- BBVA y Dealroom. (2022). *Spain Ecosystem Report 2023*. <https://dealroom.co/reports/spain-ecosystem-report-2022>
- Buchholz, K. (2023, 10 de julio). Threads shoots past one million user mark at lightning speed. *Statista*. <https://www.statista.com/chart/30194/time-to-one-million-users/>
- CaixaBank y DayOne. (2021). *Análisis de una nueva generación de start-ups en España y Portugal*. CaixaBank Research. <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-espanola/estructura-economica/analisis-nueva-generacion-start-ups-espana-y-portugal>

- CEPYME. (2023). *Informe de financiación a PYMES*. Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa. <https://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2023/06/Informe-financiacion-PYMES.pdf>
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Clavijo, C. (2023, 20 de septiembre). Qué es el modelo freemium (y 7 empresas que lo utilizan con éxito). *HubSpot Blog*. <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-modelo-freemium>
- Conde, M. (2022, 15 de junio). ¿Cómo calcular el tamaño del mercado? *Velneo*. <https://velneo.com/blog/como-calcular-el-tamano-del-mercado/>
- Coppola, M. (2023, 8 de noviembre). Cuánto cuesta una página web profesional: precios y opciones. *HubSpot Blog*. <https://blog.hubspot.es/website/cuanto-cuesta-pagina-web>
- Das, M. (2023, 22 de agosto). Python-docx: A comprehensive guide to creating and manipulating Word documents in Python. *Medium*. <https://medium.com/@mrimoy.das/python-docx-guide>
- Deloitte. (2023). *Generative AI: A guide for corporate legal departments*. <https://www.deloitte.com/global/en/services/legal/analysis/generative-ai-guide-legal-departments.html>
- Gartner. (2024). *Gartner forecasts widespread AI adoption across digital businesses by 2025*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases>

Grand View Research. (2023). *Legal technology market size, share & trends analysis report, 2024–2030*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/legal-technology-market>

Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2024). *Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas 2023-2024*. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176743&menu=resultados

Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 234, de 29 de septiembre de 2022. <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/09/28/18>

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

OpenView Venture Partners. (2023). *SaaS benchmarks: LTV/CAC ratio industry standards*. <https://openviewpartners.com/blog/ltv-cac-ratio-benchmarks-saas>

Pahl, C. (2020). Software-as-a-service: Architecture, technical issues, and scalability mechanisms. *International Journal of Cloud Computing*, 9(1), 1–20. <https://doi.org/10.1504/IJCC.2020.10028397>

Plan de Digitalización de PYMEs 2021-2025. (2021). *Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital*. <https://portal.mineco.gob.es/es-es/digitalizacion/Paginas/plan-digitalizacion-pymes.aspx>

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 [Reglamento General de Protección de Datos]. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 119, 4 de mayo de 2016. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>

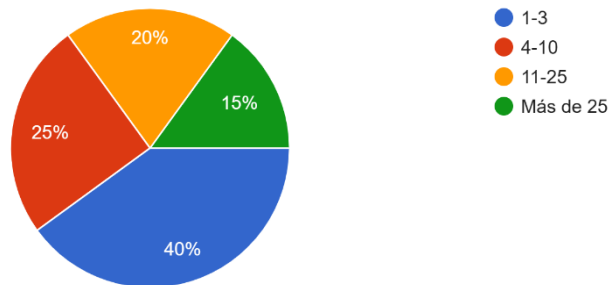
Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

11. ANEXOS

Anexo I: Cuestionario de validación

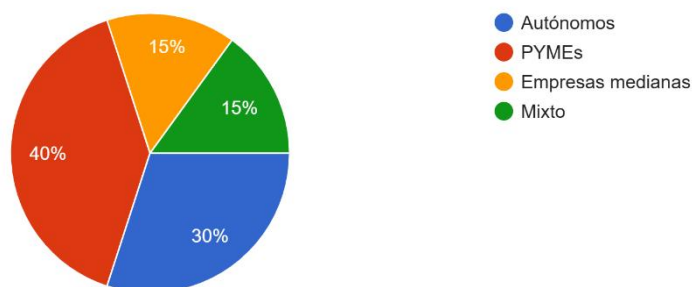
¿Cuántos empleados tiene su gestoría?

20 respuestas



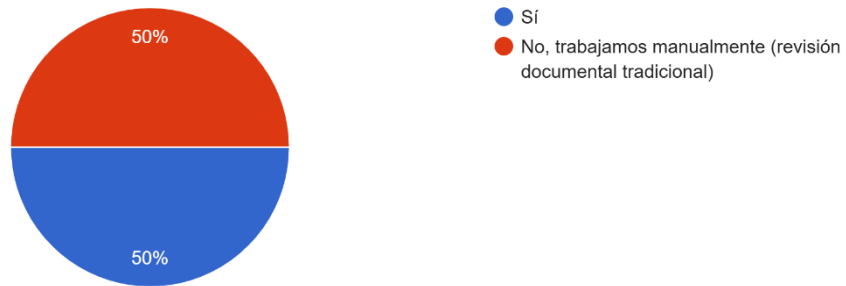
¿Qué tipo de clientes gestionan principalmente?

20 respuestas



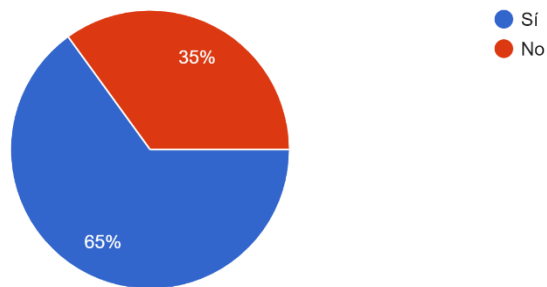
¿Utilizan actualmente algún tipo de software o ERP para optimizar, organizar o agilizar el trabajo de la gerencia?

20 respuestas



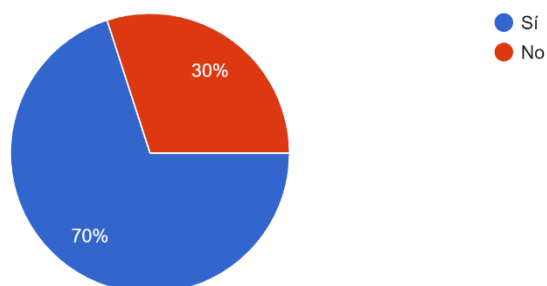
¿Externalizan aquellos servicios que no entra dentro sus capacidades?

20 respuestas



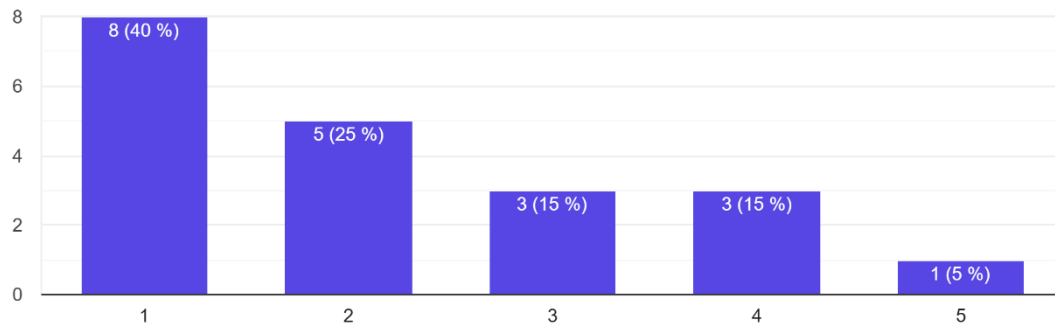
¿Les resulta complicado o caro contactar con profesionales externos que realicen estas tareas?

20 respuestas



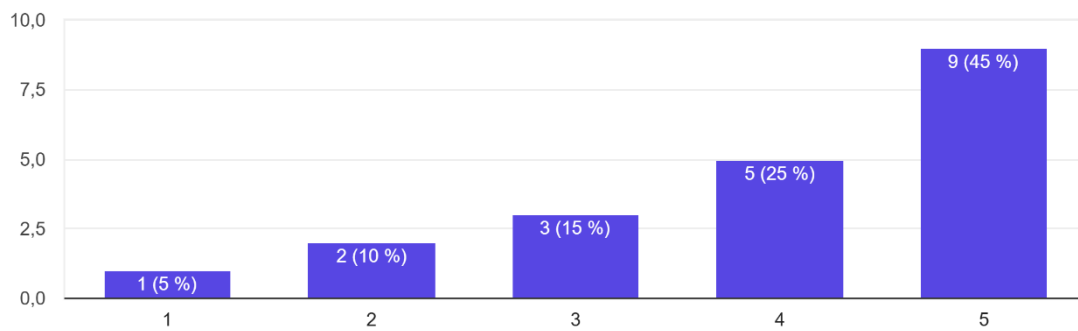
¿Consideran que sus procesos y métodos de trabajo y organización actuales (ya sea uso de software, externalización de servicios, trabajo man...eficientes? 1= muy ineficientes 5= muy eficientes

20 respuestas



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

20 respuestas



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

20 respuestas

ChatGPT

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

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

Se lo pregunto al abogado de mi familia

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

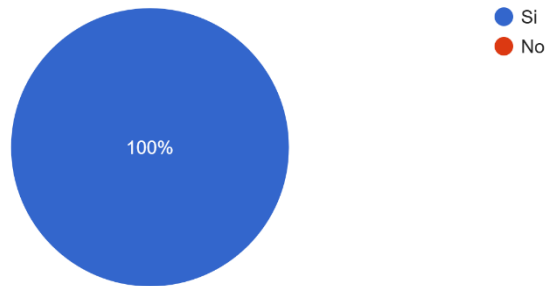
Nuestros abogados

Abogados

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

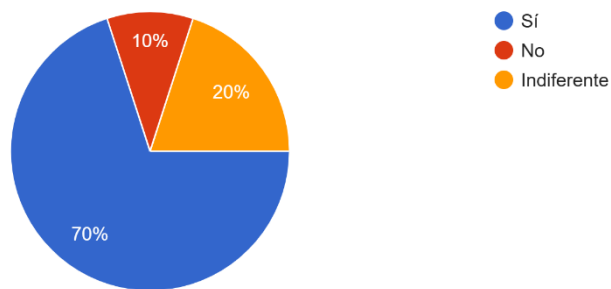
¿Estaría dispuesto a utilizar herramientas de IA para el análisis legal si aumentara la eficiencia de sus servicios?

20 respuestas



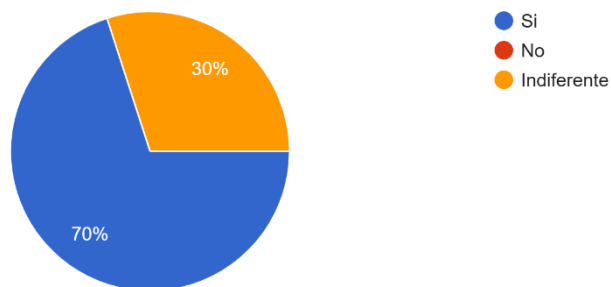
¿Le resultaría útil una herramienta que traduzca textos legales complejos en visualizaciones claras y comprensibles?

20 respuestas

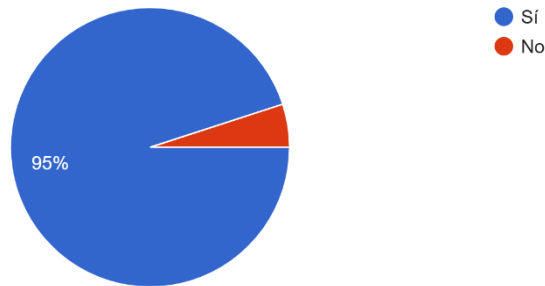


¿Cree que sus clientes valorarían recibir informes visuales en lugar de solo informes técnicos tradicionales?

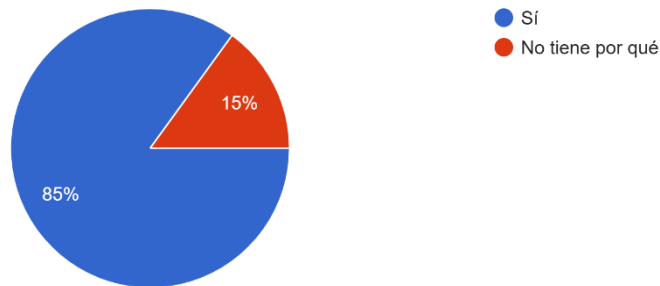
20 respuestas



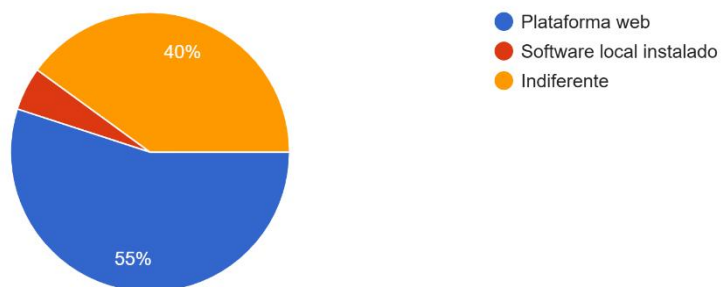
¿Considera contribuiría a su tranquilidad una plataforma le advierta sobre las novedades legislativas y riesgos de sus decisiones, verificació... le liberaría tiempo para otras tareas estratégicas?
20 respuestas



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

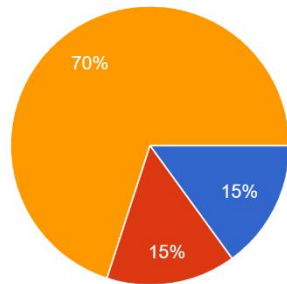


Preferiría que esta plataforma fuera:
20 respuestas



Preferiría que esta plataforma facilitase:

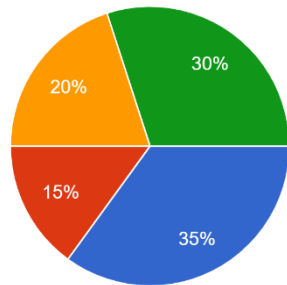
20 respuestas



- 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

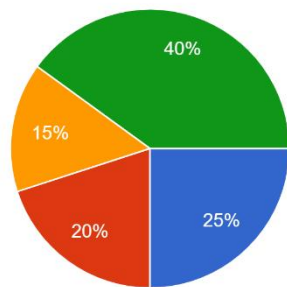
20 respuestas



- 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?

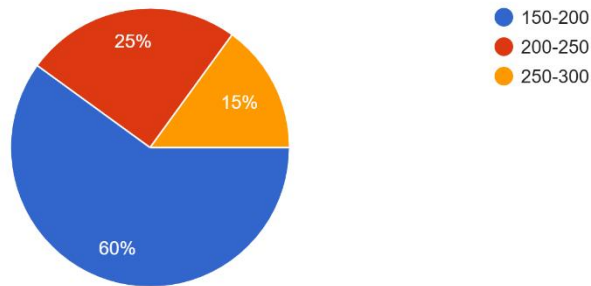
20 respuestas



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

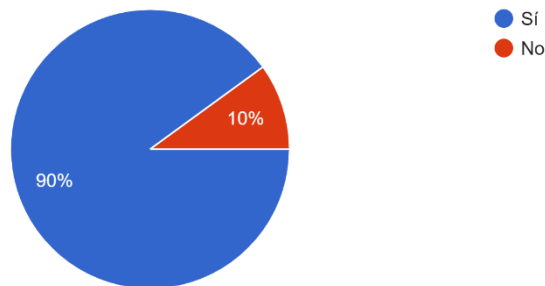
¿Qué rango de precio mensual consideraría razonable para una plataforma de esta índole?

20 respuestas



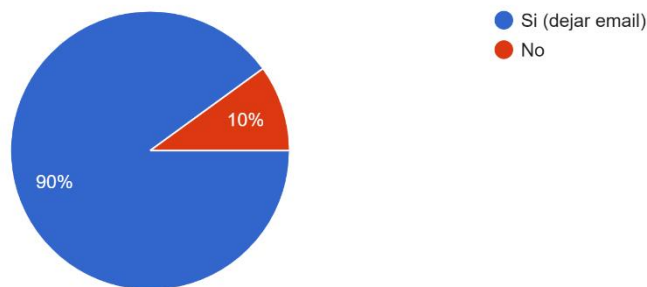
¿Le interesaría participar en una demo gratuita de DATA+LAW?

20 respuestas



¿Podemos contactarle para futuras pruebas piloto?

20 respuestas



Anexo II: Tabla del plan financiero

AÑO 1 — M01 a M12

	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12
1. INGRESOS Y USUARIOS												
Revenue	€2040	€3055	€5778	€10.336	€11.753	€14.061	€17.428	€21.754	€25.307	€13.942	€15.524	€20.229
Ticket	€170	€184	€198	€214	€231	€250	€270	€291	€315	€170	€184	€198
% growth	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%

	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12
Paying users	12	17	29	48	51	56	65	75	80	82	85	102
% paying users	60.0%	65.0%	70.0%	75.0%	72.0%	72.0%	72.0%	75.0%	76.0%	76.0%	76.0%	80.0%
Active users EoP	20	26	41	64	71	78	90	100	106	108	112	128
New users	20	8	18	27	14	14	19	17	12	9	11	22
Churned users	0	2	3	4	7	7	7	7	6	7	7	6
% churn	0.0%	10.0%	11.5%	9.8%	10.9%	9.0%	9.0%	7.8%	6.0%	6.5%	6.5%	5.4%
Active users BoP	0	20	26	41	64	71	78	90	100	106	108	112
2. COSTE DE VENTAS Y MARGEN												
Cost of sales	-€612	-€917	-€1733	-€3101	-€3526	-€4218	-€5228	-€6526	-€7592	-€4183	-€4657	-€6069
Infrastructure	-€306	-€458	-€867	-€1550	-€1763	-€2109	-€2614	-€3263	-€3796	-€2091	-€2328	-€3034
% infra	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
Data	-€306	-€458	-€867	-€1550	-€1763	-€2109	-€2614	-€3263	-€3796	-€2091	-€2328	-€3034
% data	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
Margin	€1428	€2138	€4045	€7235	€8227	€9843	€12.200	€15.228	€17.715	€9759	€10.867	€14.160
% margin	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%
3. PERSONAL												
Personnel costs	-€29.000	-€29.000	-€29.000	-€29.000	-€29.000	-€29.000	-€29.000	-	-	-€29.000	-€29.000	-€29.000
Hdet Ops	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hdet Sales	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Hdet Marketing	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Hdet R&D	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1
Hdet Admin	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1
Social Security	-€8700	-€8700	-€8700	-€8700	-€8700	-€8700	-€8700	-€8700	-€8700	-€8700	-€8700	-€8700
4. COSTES OPERATIVOS												
Operating costs	-€5742	-€5793	-€5545	-€5927	-€9244	-€6483	-€6457	-€6755	-€6974	-€7931	-€5938	-€7610
Zendesk	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200
Google Ads	-€2000	-€2000	-€2000	-€2000	-€5000	-€2000	-€2000	-€2000	-€2000	-€4000	-€2000	-€4000
Events	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000
Software	-€500	-€500	-€300	-€700	-€1000	-€1250	-€1250	-€1500	-€1750	-€500	-€700	-€1000
Office	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	-€1000	-€1000	-€1000
Accounting	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700
Legal	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Other	-€1342	-€1393	-€1345	-€1327	-€1344	-€1333	-€1307	-€1355	-€1324	-€1531	-€1338	-€1710
5. RESULTADOS												
EBITDA	-€36.314	-€36.495	-€35.795	-€31.692	-€30.417	-€28.340	-€25.857	-	-	-€29.094	-€27.671	-€26.579
% EBITDA	1780.0%	1195.0%	-620.0%	-307.0%	-259.0%	-201.0%	-148.0%	101.0%	-74.0%	-209.0%	-178.0%	-131.0%
6. FLUJO DE CAJA												
Cash BoP	€0	€278.100	€240.691	€204.196	€168.401	€136.709	€106.292	€77.405	€51.548	€29.584	€260.818	€231.724
Collections	€2040	€3055	€5778	€10.336	€11.753	€14.061	€17.428	€21.754	€25.307	€13.942	€15.524	€20.229
Personnel	-€37.700	-€37.700	-€37.700	-€37.700	-€37.700	-€37.700	-€37.700	-	-	-€37.700	-€37.700	-€37.700
OpEx	-€5742	-€5793	-€5545	-€5927	-€9244	-€6483	-€6457	-€6755	-€6974	-€7931	-€5938	-€7610
Financing CF	€300.000	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€250.000	€0	€0
Cash EoP	€278.100	€240.691	€204.196	€168.401	€136.709	€106.292	€77.405	€51.548	€29.584	€260.818	€231.724	€202.410
7. MÉTRICAS SaaS												
LTV	€5100	€3672	€3966	€4283	€4626	€4996	€5395	€5827	€6293	€3400	€3672	€3966
Avg ticket	€170	€184	€198	€214	€231	€250	€270	€291	€315	€170	€184	€198
Gross margin	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%

	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12
Lifetime	30.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
Churn	3.3%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
CAC	€752	€2024	€913	€593	€2967	€1695	€1242	€1035	€1552	€3104	€2483	€621
Acquisition cost	-€9019	-€16.193	-€16.434	-€16.065	-€41.534	-€23.733	-€23.599	€17.595	€18.621	-€27.940	-€27.314	-€12.648
New accounts	12	8	18	27	6	14	19	17	12	9	11	20
LTV/CAC	6.8×	1.8×	4.3×	7.2×	1.6×	2.9×	4.3×	5.6×	4.1×	1.1×	1.5×	6.4×

AÑO 2 — M13 a M24

	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
1. INGRESOS Y USUARIOS												
Revenue	€22.481	€25.413	€28.895	€33.550	€39.297	€44.424	€48.717	€52.271	€61.655	€66.197	€72.660	€86.911
Ticket	€214	€231	€250	€270	€291	€315	€340	€340	€340	€368	€397	€429
% growth	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Paying users	105	110	116	124	135	141	143	146	165	168	176	200
% paying users	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%	71.0%	71.0%	79.0%	79.0%	76.0%	80.0%
Active users EoP	140	147	155	166	180	188	202	206	209	213	231	250
New users	19	14	15	18	21	15	21	11	12	11	25	25
Churned users	7	7	7	7	7	7	7	7	9	7	7	6
% churn	5.0%	4.8%	4.5%	4.2%	3.9%	3.7%	3.5%	3.4%	4.3%	3.3%	3.0%	2.6%
Active users BoP	128	140	147	155	166	180	188	202	206	209	213	231
2. COSTE DE VENTAS Y MARGEN												
Cost of sales	-€6744	-€7624	-€8669	-€10.065	-€11.789	€13.327	-€14.615	-€15.681	€18.497	€19.859	€21.798	€26.073
Infrastructure	-€3372	-€3812	-€4334	-€5033	-€5895	-€6663	-€7308	-€7841	-€9248	-€9930	€10.899	€13.037
% infra	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
Data	-€3372	-€3812	-€4334	-€5033	-€5895	-€6663	-€7308	-€7841	-€9248	-€9930	€10.899	€13.037
% data	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
Margin	€15.737	€17.789	€20.226	€23.485	€27.508	€31.097	€34.102	€36.590	€43.158	€46.338	€50.862	€60.838
% margin	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%
3. PERSONAL												
Personnel costs	-€45.500	-€45.500	-€45.500	-€45.500	-€45.500	€45.500	-€45.500	-€45.500	€45.500	€45.500	€45.500	€45.500
Hdct Ops	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hdct Sales	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1
Hdct Marketing	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Hdct R&D	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1
Hdct Admin	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1
Social Security	-€13.650	-€13.650	-€13.650	-€13.650	-€13.650	€13.650	-€13.650	-€13.650	€13.650	€13.650	€13.650	€13.650
4. COSTES OPERATIVOS												
Operating costs	-€9786	-€9888	-€9694	-€9293	-€8306	-€6985	-€3602	-€1259	€4530	€2862	€2659	€10.898
Zendesk	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200
Google Ads	-€5000	-€5000	-€5000	-€4000	-€3000	-€2000	€1000	€3000	€8000	€6000	€6000	€14.000
Events	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000
Software	-€1500	-€1500	-€1400	-€1000	-€1000	-€800	-€400	€0	€0	€0	€0	€0
Office	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000
Accounting	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700
Legal	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Other	-€1386	-€1488	-€1394	-€1393	-€1406	-€1285	-€1302	-€1559	-€472	-€1438	-€1441	-€1902
5. RESULTADOS												
EBITDA	-€36.641	-€34.002	-€30.868	-€26.678	-€21.506	€16.892	-€13.028	-€10.830	-€2384	€1703	€7521	€20.347
% EBITDA	-163.0%	-134.0%	-107.0%	-80.0%	-55.0%	-38.0%	-27.0%	-21.0%	-3.9%	2.6%	10.4%	23.4%
6. FLUJO DE CAJA												
Cash BoP	€202.410	€166.743	€130.102	€96.100	€65.232	€38.554	€17.047	€100.155	€87.128	€76.298	€73.914	€75.617
Collections	€22.481	€25.413	€28.895	€33.550	€39.297	€44.424	€48.717	€52.271	€61.655	€66.197	€72.660	€86.911
Personnel	-€59.150	-€59.150	-€59.150	-€59.150	-€59.150	€59.150	-€59.150	-€59.150	€59.150	€59.150	€59.150	€59.150
OpEx	-€9786	-€9888	-€9694	-€9293	-€8306	-€6985	-€3602	-€1259	€4530	€2862	€2659	€10.898
Financing CF	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€100.000	€0	€0	€0	€0	€0
Cash EoP	€166.743	€130.102	€96.100	€65.232	€38.554	€17.047	€100.155	€87.128	€76.298	€73.914	€75.617	€83.138

	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
7. MÉTRICAS SaaS												
LTV	€4818	€5204	€5620	€6070	€6555	€7080	€7646	€8029	€8430	€8851	€9294	€9759
Avg ticket	€214	€231	€250	€270	€291	€315	€340	€340	€340	€368	€397	€429
Gross margin	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%
Lifetime	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5	24.8	24.0	23.4	22.8
Churn	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.0%	4.2%	4.3%	4.4%
CAC	€2483	€1774	€1552	€1129	€955	€1379	€2483	€2069	€591	€1774	€1129	€443
Acquisition cost	-€49.657	-€19.514	-€17.072	-€12.419	-€10.505	€15.172	-€49.657	-€22.759	-€7091	€19.514	€28.226	-€8855
New accounts	20	11	11	11	11	11	20	11	12	11	25	20
LTV/CAC	1.9×	2.9×	3.6×	5.4×	6.9×	5.1×	3.1×	3.9×	14.3×	5.0×	8.2×	22.0×

AÑO 3 — M25 a M36

	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
1. INGRESOS Y USUARIOS												
Revenue	€94.897	€104.343	€112.390	€118.812	€126.133	€142.578	€151.595	€163.681	€187.940	€202.574	€219.576	€234.512
Ticket	€463	€500	€500	€540	€583	€630	€680	€680	€680	€734	€793	€856
% growth	8.0%	8.0%	0.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	0.0%	0.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Paying users	208	218	224	225	228	245	248	255	279	287	296	301
% paying users	80.0%	80.0%	80.0%	75.0%	75.0%	80.0%	77.0%	77.0%	82.0%	82.0%	82.0%	82.0%
Active users EoP	260	272	280	300	304	307	323	332	340	350	361	367
New users	17	19	15	28	12	11	23	16	16	17	18	13
Churned users	7	7	7	8	8	8	7	7	8	7	7	7
% churn	2.7%	2.6%	2.5%	2.7%	2.6%	2.6%	2.2%	2.1%	2.4%	2.0%	1.9%	1.9%
Active users BoP	250	260	272	280	300	304	307	323	332	340	350	361
2. COSTE DE VENTAS Y MARGEN												
Cost of sales	€28.469	-€31.303	-€33.717	-€35.644	-€37.840	-€42.773	-€45.479	-€49.104	-€56.382	-€60.772	-€65.873	-€70.354
Infrastructure	€14.235	-€15.651	-€16.858	-€17.822	-€18.920	-€21.387	-€22.739	-€24.552	-€28.191	-€30.386	-€32.936	-€35.177
% infra	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
Data	€14.235	-€15.651	-€16.858	-€17.822	-€18.920	-€21.387	-€22.739	-€24.552	-€28.191	-€30.386	-€32.936	-€35.177
% data	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
Margin	€66.428	€73.040	€78.673	€83.168	€88.293	€99.805	€106.116	€114.577	€131.558	€141.802	€153.703	€164.158
% margin	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%
3. PERSONAL												
Personnel costs	€74.000	-€74.000	-€74.000	-€74.000	-€74.000	-€74.000	-€74.000	-€74.000	-€74.000	-€74.000	-€74.000	-€74.000
Hdet Ops	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hdet Sales	€2	€2	€2	€2	€2	€2	€2	€2	€2	€2	€2	€2
Hdet Marketing	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Hdet R&D	€2	€2	€2	€2	€2	€2	€2	€2	€2	€2	€2	€2
Hdet Admin	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1	€1
Social Security	€22.200	-€22.200	-€22.200	-€22.200	-€22.200	-€22.200	-€22.200	-€22.200	-€22.200	-€22.200	-€22.200	-€22.200
4. COSTES OPERATIVOS												
Operating costs	€3225	€5671	€9267	€3082	€9271	€18.334	€14.138	€12.554	€24.957	€19.936	€24.333	€19.912
Zendesk	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200	-€200
Google Ads	€6000	€8000	€12.000	€6000	€12.000	€21.000	€18.000	€16.000	€28.000	€23.000	€27.000	€22.000
Events	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000
Software	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Office	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000	-€1000
Accounting	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700	-€700
Legal	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Other	-€3875	-€2129	-€2533	-€2182	-€3271	-€3766	-€3862	-€2846	-€4757	-€4136	-€5133	-€4988
5. RESULTADOS												
EBITDA	€17.226	€25.728	€30.970	€36.750	€43.338	€58.139	€66.254	€77.131	€98.965	€112.136	€127.437	€140.879
% EBITDA	18.1%	24.7%	27.5%	30.9%	34.4%	40.8%	43.7%	47.1%	52.7%	55.4%	58.1%	60.1%
6. FLUJO DE CAJA												
Cash BoP	€83.138	€94.177	€111.403	€137.131	€168.101	€204.851	€248.190	€306.328	€372.583	€449.714	€548.679	€660.814
Collections	€94.897	€104.343	€112.390	€118.812	€126.133	€142.578	€151.595	€163.681	€187.940	€202.574	€219.576	€234.512
Personnel	-€96.200	-€96.200	-€96.200	-€96.200	-€96.200	-€96.200	-€96.200	-€96.200	-€96.200	-€96.200	-€96.200	-€96.200
OpEx	€3225	€5671	€9267	€3082	€9271	€18.334	€14.138	€12.554	€24.957	€19.936	€24.333	€19.912

	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
Financing CF	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Cash EoP	€94.177	€111.403	€137.131	€168.101	€204.851	€248.190	€306.328	€372.583	€449.714	€548.679	€660.814	€788.252
7. MÉTRICAS SaaS												
LTV	€10.247	€10.759	€11.297	€11.862	€12.455	€13.078	€13.731	€14.418	€15.139	€15.896	€16.691	€17.525
Avg ticket	€463	€500	€500	€540	€583	€630	€680	€680	€680	€734	€793	€856
Gross margin	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%
Lifetime	22.2	21.5	22.5	21.9	21.4	20.8	20.2	21.2	22.2	21.6	21.1	20.5
Churn	4.5%	4.7%	4.4%	4.6%	4.7%	4.8%	5.0%	4.7%	4.5%	4.6%	4.7%	4.9%
CAC	€1346	€1154	€1815	€3025	€2593	€825	€2269	€1513	€626	€1396	€1210	€1650
Acquisition cost	-€22.897	-€22.000	-€27.225	-€85.700	-€31.116	-€9900	-€36.302	-€24.208	-€17.528	-€27.920	-€21.783	-€21.450
New accounts	17	19	15	28	12	12	16	16	28	20	18	13
LTV/CAC	7.6×	9.3×	6.2×	3.9×	4.8×	15.8×	6.1×	9.5×	24.2×	11.4×	13.8×	10.6×

Anexo III: Tabla de Agenda 2030

<i>ODS</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Alineación con DATA+LAW</i>
ODS 8	Trabajo decente y crecimiento económico	La plataforma permite a las PYMEs operar en cumplimiento normativo pleno, reduciendo su vulnerabilidad ante sanciones y fortaleciendo su sostenibilidad empresarial.
ODS 9	Industria, innovación e infraestructura	DATA+LAW democratiza el acceso a tecnología de IA avanzada para pequeñas gestorías que, de otro modo, no podrían permitirse desarrollar estas capacidades.
ODS 10	Reducción de las desigualdades	Al hacer accesible a las PYMEs el mismo nivel de protección legal que tienen las grandes corporaciones, DATA+LAW contribuye a reducir la asimetría competitiva.
ODS 16	Paz, justicia e instituciones sólidas	La automatización del cumplimiento normativo contribuye a fortalecer la cultura del Estado de Derecho en el tejido empresarial español.

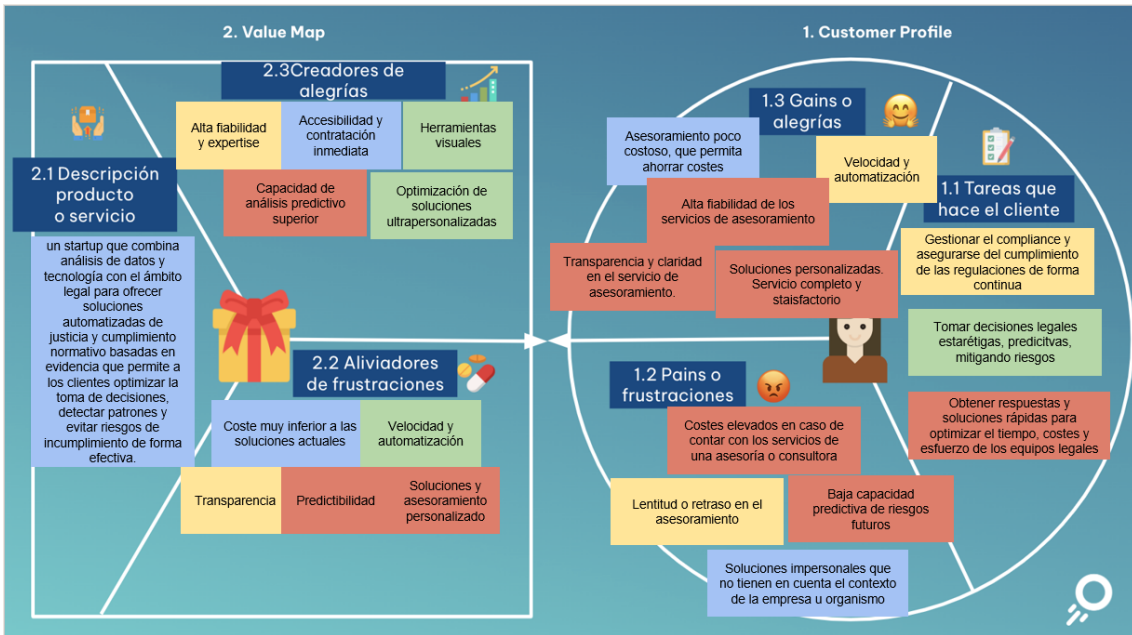
Anexo IV: Tareas realizadas bajo supervisión y recomendación de Elevatorfy



Plantilla segmentación customer-persona



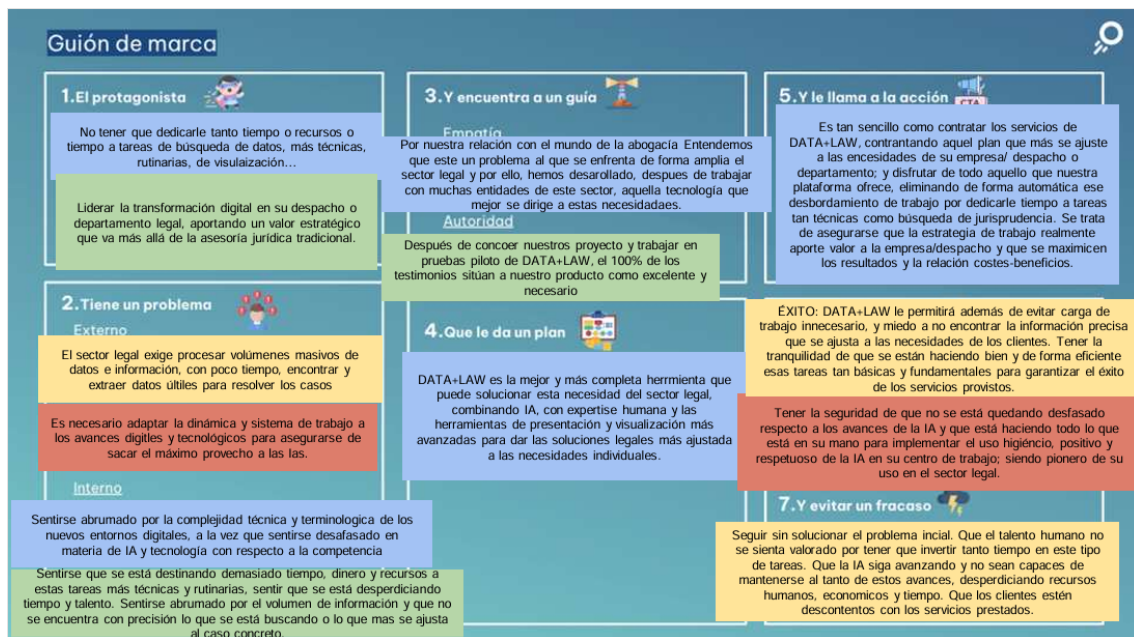
Plantilla matriz de hipótesis validadas con el cuestionario



Plantilla de canvas proposition



Plantilla de business model canvas



Plantilla de Brand story-telling (fundamental para la elaboración de la estrategia de marketing)

Anexo V: Elevator Pitch Concurso Comillas Emprende

<https://docs.google.com/presentation/d/1APdbvPS8wOj6a1srSbUSUIKeyIrMqA2h/edit?usp=sharing&oid=108916735397050128282&rtpof=true&sd=true>

Anexo VI: Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, María Pérez Arias, 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 multidisciplinares: 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: 1 de junio de 2026

Firma: María Pérez Arias