



Pitch deck.

Cómo preparar tu presentación a inversores

Explica tu negocio. Sostén tus métricas.
Conecta el capital con tu próximo hito.

26

temas esenciales

26

ejercicios prácticos

02

checklists finales

Alberto Hospital

Founder de Premoney

ANTES DE EMPEZAR

Una historia que puedas sostener con datos.

Un buen pitch deck te obliga a decidir qué importa de tu empresa y a explicarlo con claridad. Prepararlo también puede revelar preguntas que todavía necesitas resolver: quién compra, por qué se queda, cuánto cuesta crecer y qué financiará la ronda.

Esta guía está pensada para founders que están construyendo o revisando su presentación a inversores. Recorre cada pieza del argumento y propone ejercicios para trasladarla a tu caso. Puedes leerla de principio a fin o acudir al capítulo que necesites.

Cómo trabajar con ella

Cada capítulo combina criterio y aplicación. Primero, la pregunta que debes responder y los elementos que conviene explicar. Después, un ejemplo, errores habituales y un ejercicio concreto. El índice y los marcadores del PDF permiten saltar entre capítulos.

Qué significan los ejemplos

Los casos, empresas y cifras de los ejercicios son ficticios o hipotéticos. Nexo es una empresa inventada para ilustrar varias ideas. No son resultados de Premoney, referencias de mercado ni objetivos recomendados. Sustitúyelos por datos propios, fechas y fuentes.

PUNTO DE PARTIDA

La guía ayuda a preparar y explicar una oportunidad. La decisión de inversión depende del negocio, la evidencia, el inversor y las condiciones de la operación.

Alberto Hospital

Premoney

ÍNDICE / 01

Prepara la historia. Construye el deck.

01 / ANTES DE DISEÑAR

01	Para qué sirve un pitch deck	5
02	Ordena la historia	7
03	Calcula cuánto capital necesitas	9
04	Diseña para que se entienda	11

02 / LAS PIEZAS DEL DECK

05	La portada	13
06	El resumen ejecutivo	15
07	El problema	17
08	La solución	19
09	El producto	21
10	El equipo	23
11	El tamaño del mercado	25
12	La competencia	27
13	La tracción	29
14	El modelo de negocio y el precio	31

ÍNDICE / 02

Financia el siguiente paso.

02 / LAS PIEZAS DEL DECK (CONTINUACIÓN)

15	La solicitud y el uso de fondos	33
16	El plan operativo	35
17	Las ventajas defensivas	37
18	El go-to-market	39
19	El cierre	41

03 / PROFUNDIZA SEGÚN TU CASO

20	Las diapositivas adicionales	43
21	La propuesta de valor	45
22	Por qué ahora	47
23	Los unit economics	49
24	La estrategia de salida	51
25	El cliente objetivo	53
26	El apéndice	55

Herramientas finales

Checklist de narrativa y evidencia	57
Checklist de cifras y envío	58
Tu tesis de inversión en una página	59
Cómo conectar ronda y financiación pública	60
Glosario y lecturas de apoyo	61

01

ANTES DE DISEÑAR

Para qué sirve un pitch deck

¿Qué conversación quieres abrir?

Un pitch deck ayuda a un inversor a entender tu empresa y decidir si merece la pena seguir hablando. Tiene que explicar el problema, el negocio, la evidencia disponible y la oportunidad que estás financiando. Su función es ordenar una conversación que después continuará con preguntas, reuniones y revisión de documentación.

Una primera decisión

Antes de analizar todos tus números, el inversor necesita situarte: sector, fase, mercado, equipo y capital que buscas. Facilita esa lectura. Una presentación clara permite valorar el encaje; por sí sola no garantiza una inversión.

Tres usos, distinta profundidad

El deck que envías debe entenderse sin tu voz. El que presentas en una reunión puede ser más visual y apoyarse en tu explicación. El material de seguimiento puede añadir respuestas y un apéndice. Mantén las mismas cifras y la misma historia en todas las versiones.

Prepara lo que sostiene el relato

Trabaja el modelo financiero, las métricas, los contratos y las hipótesis antes de pulir las diapositivas. Si una afirmación es importante para la inversión, debes poder explicar de dónde sale. Usa una fecha de corte y distingue resultados, previsiones y objetivos.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

El objetivo del primer deck es conseguir una conversación informada sobre tu negocio.

01 / DEL CRITERIO AL DECK

El formato depende del momento

Prepara una versión principal y adapta el nivel de detalle. Evitarás mantener tres historias distintas sobre la misma empresa.

Uso	Qué debe permitir
Envío previo	Entender el negocio sin una explicación oral. Incluye contexto, cifras definidas y contacto.
Presentación en directo	Seguir tu argumento con poco texto, gráficos legibles y una idea principal por diapositiva.
Seguimiento	Resolver las dudas de la reunión con información adicional, consistente y actualizada.

Tres errores que conviene evitar

01 Una presentación para cualquier audiencia

Adapta el énfasis al tipo de inversor, su tesis y el momento de tu empresa.

02 Confundir el deck con el data room

Deja el detalle documental para la revisión posterior y enlaza solo lo que ayude a avanzar.

03 Cambiar números entre versiones

Centraliza los datos y actualiza la fecha de corte en todos los materiales.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Explica tu empresa en cinco frases: cliente, problema, solución, evidencia y necesidad de financiación. Si falta una pieza, resuélvela antes de diseñar.

02

ANTES DE DISEÑAR

Ordena la historia

¿Qué necesita entender el inversor antes de llegar a la petición de capital?

El orden depende de la empresa y de la evidencia que ya tienes. Una secuencia habitual va del problema a la solución, demuestra que existe una oportunidad y termina explicando cómo convertirás capital en progreso. Puedes alterarla si el cambio hace la historia más fácil de seguir.

Empieza por una fortaleza relevante

Si tienes tracción comercial significativa, puede aparecer pronto. Si el principal activo es un avance técnico, da contexto antes de entrar en sus detalles. Un equipo con experiencia directamente relacionada también puede abrir la conversación. El orden debe ayudar a entender el negocio.

Conecta una pregunta con la siguiente

Después del problema, explica la solución. Después de la oportunidad, muestra cómo vas a capturarla. Después de los resultados, plantea qué necesitas para avanzar. Revisa cada transición: una buena diapositiva aislada puede resultar confusa si llega demasiado pronto.

Ajusta la extensión al uso

No existe un número obligatorio de diapositivas. Como punto de partida editorial, puedes trabajar con unas 12 a 18 en el cuerpo principal y llevar el detalle al apéndice. Una empresa regulada, industrial o de tecnología compleja puede necesitar otra estructura.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Destaca tus fortalezas y explica los riesgos materiales con claridad. Ordenar la historia nunca debe servir para ocultarlos.

02 / DEL CRITERIO AL DECK

Una secuencia de trabajo adaptable

Este esquema sirve para preparar un primer borrador. Fusiona bloques cuando respondan a una misma pregunta y separa los que necesiten más contexto.

Bloque	Contenido posible
1. Situar	Portada y resumen: qué haces, para quién y en qué fase estás.
2. Explicar	Problema, solución, producto y cliente objetivo.
3. Demostrar	Mercado, competencia, tracción, modelo de negocio y equipo.
4. Ejecutar	Go-to-market, ventajas defensivas y plan operativo.
5. Financiar	Importe, uso de fondos, hitos, cierre y contacto.

Tres errores que conviene evitar

01 Seguir una plantilla sin criterio

Ordena según las preguntas que genera tu empresa.

02 Retrasar una debilidad evidente

Explica qué ocurre, cómo afecta al plan y qué estás haciendo para resolverlo.

03 Repetir el mismo mensaje

Si dos diapositivas aportan la misma información, combina o elimina una.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Lee solo los títulos del deck. Deberían formar un argumento comprensible y llevar de forma natural a la solicitud de financiación.

03

ANTES DE DISEÑAR

Calcula cuánto capital necesitas

¿Qué hitos financiarás y cuánta caja exige alcanzarlos?

El importe de la ronda debe salir de un plan de caja. Parte del punto de llegada que quieres financiar, estima los recursos necesarios y comprueba cuándo se pagan. El resultado tiene que ser coherente con la fase de la empresa, su capacidad de ejecución y las condiciones de inversión que puedas negociar.

Planifica por hitos y por meses

Define resultados verificables: validar un producto, completar una certificación, conseguir clientes recurrentes o demostrar un canal de ventas. Después tradúcelos a contrataciones, proveedores, inversión y cobros. El tiempo también importa: un retraso puede consumir caja sin acercarte al objetivo.

Calcula la necesidad máxima de caja

Incluye inversión, circulante, deuda, impuestos y desfases de cobro y pago. Resta la caja disponible y los flujos que puedas justificar. Revisa el saldo mínimo de cada mes; la suma del periodo puede ocultar un déficit intermedio. El runway basado en un burn medio es solo una aproximación.

Prepara alternativas

Construye un escenario base y otro con ventas más lentas, retrasos o costes mayores. Decide qué reducirías si la ronda fuera menor. El colchón debe responder a esos riesgos; no hace falta aplicar siempre el mismo porcentaje. Trata la financiación aún no concedida como una hipótesis.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Justifica el importe con el plan de caja y revisa qué cambia si tardas más en conseguir los hitos.

03 / DEL CRITERIO AL DECK

Un cálculo sencillo de financiación

Ejemplo ficticio de un periodo de 18 meses. Supone que el plan mensual confirma que el importe cubre también el peor momento de tesorería.

Concepto	Importe
Necesidad neta acumulada del plan	640.000 €
Reserva de caja al final del periodo	+ 60.000 €
Caja disponible al inicio	- 100.000 €
Financiación externa necesaria	600.000 €

Tres errores que conviene evitar

01 Equiparar pérdidas con consumo de caja

El resultado contable no recoge todos los movimientos de tesorería.

02 Dar por segura la siguiente ronda

Define qué puedes hacer si se retrasa o no se cierra.

03 Prometer una valoración futura

Explica los hitos que podrían mejorar tu posición; el mercado decidirá las condiciones.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Anota el saldo mínimo mensual en el escenario base y en el adverso. Identifica qué decisión tomarías antes de cruzar tu umbral de caja.

04

ANTES DE DISEÑAR

Diseña para que se entienda

¿Puede alguien leer la diapositiva sin esfuerzo?

El diseño hace más fácil comprender y recordar la información. Su valor está en jerarquizar: una idea principal, una prueba y el contexto necesario. Una identidad consistente ayuda a transmitir profesionalidad, pero no sustituye a una propuesta de negocio bien explicada.

Una conclusión por diapositiva

Escribe títulos que expresen el mensaje: «El 70% de las cuentas piloto sigue activo a los seis meses» comunica más que «Tracción», siempre que el dato sea real y esté bien definido. Usa el espacio restante para sostener esa conclusión.

Haz legibles los datos

Incluye unidades, periodo, denominadores y fuente. Evita gráficos con escalas que exageren diferencias. Distingue resultados y previsiones visualmente. Comprueba el PDF en un portátil y en una pantalla pequeña; la legibilidad debe sobrevivir a la exportación.

Reduce decisiones visuales

Trabaja con una familia tipográfica, una paleta breve y una retícula repetible. Alinea los elementos y deja aire entre bloques. Una captura de producto bien recortada suele explicar más que una imagen decorativa. Puedes partir de una plantilla y adaptarla a tu contenido.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

La prueba de diseño es sencilla: entender el mensaje, encontrar el dato y saber qué significa.

04 / DEL CRITERIO AL DECK

Antes de exportar

Utiliza esta revisión visual en todas las diapositivas. La consistencia se nota especialmente cuando el documento se lee sin tu explicación.

Revisión	Qué comprobar
Jerarquía	El título se distingue del cuerpo y hay una conclusión reconocible.
Lectura	La letra y los gráficos se leen al tamaño habitual de visualización.
Datos	Las cifras tienen fecha, unidad y una definición consistente.
Coherencia	Colores, alineación, márgenes y estilos se repiten con intención.
Exportación	No hay textos cortados, fuentes sustituidas ni enlaces rotos.

Tres errores que conviene evitar

01 Llenar cada espacio

Elimina lo accesorio antes de reducir la letra.

02 Usar una imagen por obligación

Añádela solo si demuestra o explica algo.

03 Presentar un gráfico sin contexto

Aclara qué se mide, cómo y durante qué periodo.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Pide a alguien que mire una diapositiva durante diez segundos. Pregúntale qué ha entendido y qué dato recuerda; revisa lo que no haya quedado claro.

05

LAS PIEZAS DEL DECK

La portada

¿Quién eres, qué haces y por qué llega este documento?

La portada sitúa al lector. Identifica la empresa, resume su actividad y da contexto a la conversación. No necesitas un eslogan ingenioso si una descripción concreta permite entender mejor el negocio. El inversor puede abrir tu PDF días después del primer contacto: ayúdale a recordar por qué lo recibió.

Incluye lo esencial

Nombre y marca, una frase que describa la actividad, nombre de quien presenta y fecha o versión. Si resulta útil, añade la fase y el importe buscado. Puedes reservar el detalle de la operación para el final.

Describe antes de prometer

«Software de compras para empresas multisede» aporta más contexto que «El futuro de la eficiencia». Una frase puede indicar el cliente, el problema y el resultado. Evita acumular adjetivos o tecnologías sin explicar para qué sirven.

Elige una imagen con función

Una captura, un producto físico o una imagen de uso puede ayudar a situar la propuesta. Si no aporta información, una portada tipográfica es suficiente. Mantén una estética coherente con el resto del documento y deja visible un canal de contacto.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

La portada debe permitir identificar tu empresa incluso cuando el PDF se reenvía sin el correo original.

05 / DEL CRITERIO AL DECK

Una portada con contexto

Ejemplo ficticio. Nexo es una empresa inventada que utilizaremos en varios ejercicios para ilustrar un SaaS B2B.

Elemento	Ejemplo
Nombre	Nexo
Descripción	Software de compras para empresas con varios centros.
Propuesta	Unifica solicitudes, aprobaciones y seguimiento del gasto.
Operación	Ronda de 600.000 € para ampliar producto y ventas.
Identificación	Nombre del fundador, contacto, mes y año de actualización.

Tres errores que conviene evitar

01 Una frase que podría usar cualquiera

Sustitúyela por una descripción del cliente y del servicio.

02 Muchos mensajes a la vez

Deja las métricas, el mercado y los hitos para las siguientes páginas.

03 Una versión sin fecha

Haz visible cuándo se actualizaron el documento y sus cifras.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Tapa el logotipo y lee la frase principal. ¿Permite distinguir qué hace tu empresa de otras diez del mismo sector?

06

LAS PIEZAS DEL DECK

El resumen ejecutivo

Si solo leyera una diapositiva, ¿qué deberían entender?

El resumen concentra la tesis de inversión: para quién trabajas, qué problema resuelves, qué has demostrado y qué quieres financiar. Puede ir al principio o servir de recapitulación, según la narrativa. Resulta especialmente útil en un deck que se envía por correo.

Selecciona las pruebas decisivas

Elige dos o tres evidencias que reduzcan dudas: clientes de pago, uso recurrente, validación técnica o experiencia del equipo. Prioriza datos que importen para tu fase. Una lista larga de logotipos no sustituye a explicar qué relación tienes con cada organización.

Conecta presente y siguiente paso

Aclara dónde está la empresa hoy y qué permitirá hacer la operación. Los resultados actuales deben aparecer separados de los objetivos. Así el inversor podrá entender tanto el punto de partida como la ambición.

Mantén una lectura autónoma

Evita siglas sin contexto y frases que solo entiendan quienes conocen el sector. El resumen debe funcionar por sí mismo. Revisa que coincida con las cifras del resto del deck y con el modelo financiero.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Un buen resumen permite repetir la oportunidad con palabras propias, sin tener que memorizar todo el deck.

06 / DEL CRITERIO AL DECK

Una tesis de inversión en cinco piezas

Ejemplo ficticio de Nexo. Las cifras actuales y los objetivos están separados de forma explícita.

Pieza	Mensaje
Cliente y problema	Redes de centros que gestionan compras con correos y hojas de cálculo.
Solución	Una plataforma que centraliza solicitudes, aprobaciones y gasto.
Modelo	Suscripción de 300 € por centro al mes.
Situación actual	30 centros de pago y 9.000 € de ingresos recurrentes mensuales.
Plan financiado	Objetivo: llegar a 120 centros en 18 meses con una ronda de 600.000 €. El plan detalla las hipótesis.

Tres errores que conviene evitar

01 Confundir resumen con índice

Explica la oportunidad, no la lista de capítulos del documento.

02 Usar métricas sin fecha

Acompaña la foto actual con un periodo de referencia.

03 Presentar objetivos como logros

Etiqueta cada cifra como histórica, contratada, prevista o aspiracional.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Escribe el resumen en un máximo orientativo de 100 palabras. Comprueba que alguien ajeno al proyecto puede explicar qué vendes y por qué buscas capital.

07

LAS PIEZAS DEL DECK

El problema

¿Qué dificultad concreta tiene el cliente y qué coste le genera?

Un problema convincente es específico, relevante y demostrable. Describe quién lo sufre, cuándo aparece y cómo lo resuelve hoy. No hace falta dramatizar: una pérdida de tiempo, un coste evitable o una limitación operativa bien documentados pueden explicar la oportunidad con claridad.

Define a quién le ocurre

Delimita el segmento y la situación. «Las empresas son ineficientes» es demasiado amplio. «Las redes de clínicas revisan manualmente las solicitudes de compra de cada centro» permite empezar una conversación concreta.

Aporta evidencia proporcionada

Utiliza entrevistas, observaciones, pruebas o datos de clientes. Indica muestra, fecha y límites. Una entrevista puede aportar una hipótesis; una serie de compras repetidas ofrece otra clase de evidencia. No conviertas una muestra pequeña en una afirmación sobre todo el mercado.

Explica las alternativas actuales

El cliente puede recurrir a un competidor, contratar a una persona, usar una hoja de cálculo o asumir el problema. Entender por qué esa opción le resulta insuficiente ayuda a valorar su disposición a cambiar y a pagar.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

La relevancia del problema se demuestra con el comportamiento del cliente y con el impacto que puedes documentar.

07 / DEL CRITERIO AL DECK

De una frase genérica a un problema verificable

Ejemplo ficticio de investigación inicial. La muestra sirve para diseñar pruebas, no para afirmar que todo el mercado se comporta igual.

Elemento	Redacción de ejemplo
Segmento	Responsables de compras de redes de entre 5 y 30 centros.
Situación	Las solicitudes llegan por correo y requieren varias aprobaciones manuales.
Evidencia	En 12 entrevistas, 9 responsables describen retrasos recurrentes en la aprobación.
Impacto por validar	Medir horas de coordinación, incidencias y plazo de aprobación en un piloto.

Tres errores que conviene evitar

01 Definir el problema como ausencia de tu producto

Describe la dificultad del cliente antes de hablar de tu solución.

02 Exagerar la urgencia

Muestra cuándo el cliente actúa y qué ocurre si no resuelve el problema.

03 Usar opiniones como prueba de compra

Distingue interés, prueba, contrato y pago.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Completa esta frase con evidencia: «Cuando ocurre ____, el cliente ____ pierde o deja de ganar ____ y hoy lo resuelve mediante ____».

08

LAS PIEZAS DEL DECK

La solución

¿Qué cambio propones en la forma de resolver el problema?

La solución explica el enfoque con el que reduces o eliminas la dificultad del cliente. El producto muestra cómo se implementa. Separar ambas ideas ayuda a evitar una lista prematura de funcionalidades. Según la complejidad del negocio, puedes dedicarles dos diapositivas o resolverlas juntas.

Une problema y resultado

Haz explícita la relación entre la dificultad descrita y el cambio que propones. Si el problema era la demora en aprobaciones, explica cómo acortas ese proceso. Evita introducir una necesidad distinta solo porque tu producto también la cubre.

Explica el mecanismo

El inversor necesita entender por qué tu enfoque puede funcionar. Describe el proceso, la tecnología o el modelo de servicio que produce el resultado. Menciona una tecnología cuando ayude a explicar una ventaja concreta.

Diferencia evidencia y expectativa

Si ya tienes resultados, indica dónde y cómo se midieron. Si aún no has validado el efecto, exprésalo como hipótesis u objetivo. Tanto el producto como el enfoque de solución pueden evolucionar al aprender del cliente.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Explica qué mejora para el cliente, cómo ocurre y qué parte has podido comprobar.

08 / DEL CRITERIO AL DECK

Problema, enfoque y resultado

Ejemplo ficticio. La propuesta se entiende sin entrar todavía en arquitectura o funcionalidades secundarias.

Pieza	Ejemplo
Problema	Solicitudes dispersas y aprobaciones difíciles de seguir.
Solución	Un único flujo con responsables y reglas de aprobación visibles.
Producto	Aplicación que conecta solicitudes, presupuesto y seguimiento.
Validación	Piloto que compara tiempos e incidencias antes y después.
Límite	El resultado del piloto debe confirmarse en más clientes y situaciones.

Tres errores que conviene evitar

- 01 Prometer una mejora sin explicar el mecanismo**
Conecta el resultado con una intervención concreta.
- 02 Presentar funciones como si fueran beneficios**
Traduce cada función importante a una mejora para el cliente.
- 03 Afirmar que la solución no cambiará**
Explica qué has validado y qué sigue abierto a aprendizaje.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Formula la solución en dos frases: una sobre el resultado para el cliente y otra sobre el mecanismo que lo hace posible.

09

LAS PIEZAS DEL DECK

El producto

¿Qué existe hoy y cómo lo utiliza el cliente?

Enseña el producto con suficiente detalle para entender la experiencia de uso y el estado del desarrollo. Una captura o una secuencia breve puede explicar mejor que una descripción extensa. Si todavía no existe un producto operativo, identifica claramente qué es un prototipo, una simulación o un diseño.

Muestra un recorrido relevante

Selecciona una tarea que conecte con el problema principal. Explica quién entra, qué hace y qué obtiene. Evita recorrer todas las pantallas o describir funciones que todavía no forman parte del producto.

Aclara el estado real

Distingue concepto, prototipo, MVP, piloto y producto comercial. Indica qué funciona, quién lo usa y qué falta por desarrollar. En hardware o tecnología compleja, añade las pruebas realizadas y las dependencias técnicas relevantes.

Prepara una alternativa a la demo

Una demostración puede fallar por conexión, permisos o configuración. Lleva capturas o un vídeo breve que muestre el mismo flujo. En un deck enviado, asegúrate de que el lector entiende el producto aunque no abra enlaces externos.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Muestra una tarea completa y aclara qué parte del producto está disponible en la fecha del deck.

09 / DEL CRITERIO AL DECK

Un recorrido de tres pasos

Ejemplo ficticio de Nexo. Cada paso debe ilustrarse con una captura real cuando lo apliques a tu empresa.

Paso	Qué ve el inversor
1. Solicitar	Una persona del centro registra una compra con importe, proveedor y motivo.
2. Aprobar	El responsable recibe la solicitud y revisa presupuesto y reglas.
3. Seguir	El equipo consulta el estado y el gasto de todos los centros.
Estado	Disponible hoy: solicitudes y aprobaciones. Previsto: integración con nuevos proveedores.

Tres errores que conviene evitar

01 Enseñar solo pantallas decorativas

Escoge un flujo que demuestre utilidad.

02 Mezclar producto y roadmap

Etiqueta las funcionalidades previstas con su estado y fecha objetivo.

03 Hacer depender el pitch de una demo

Conserva una versión que se entienda sin conexión.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Elige una tarea del cliente y prepara tres capturas. Añade debajo de cada una qué ocurre y por qué importa.

10

LAS PIEZAS DEL DECK

El equipo

¿Por qué este equipo puede ejecutar el plan?

La diapositiva del equipo debe relacionar las capacidades de las personas con los retos del negocio. El objetivo es mostrar responsabilidades, experiencia relevante y capacidad de ejecución. Puedes incluir logros previos cuando sean verificables y ayuden a valorar la empresa que estás construyendo.

Presenta funciones y aportaciones

Resume qué hace cada persona y qué experiencia aporta. Aclara la dedicación y distingue fundadores, empleados, colaboradores y asesores. Una persona externa puede ser importante sin formar parte del equipo operativo.

Reconoce lo que falta

No todos los equipos necesitan la misma estructura ni todos los cargos desde el primer día. Si falta una capacidad crítica, explica cómo la cubres ahora y cuándo la incorporarás. Conecta esa contratación con el presupuesto y los hitos.

Demuestra cómo trabajáis

La experiencia conjunta puede aportar contexto, pero no garantiza el éxito. Muestra decisiones tomadas, proyectos ejecutados y responsabilidades claras. Si eres el único fundador, explica la cobertura de funciones críticas y cómo reduces la dependencia de una sola persona.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

La experiencia cuenta cuando puedes relacionarla con una responsabilidad concreta en el plan actual.

10 / DEL CRITERIO AL DECK

Una presentación de equipo útil

Ejemplo ficticio. Sustituye los perfiles por información comprobable y evita añadir marcas o cargos por prestigio.

Persona o función	Qué conviene explicar
Fundadora / negocio	Ha gestionado compras en redes de centros; lidera ventas y relación con clientes.
Cofundador / producto	Ha desarrollado herramientas de operaciones; lidera producto y tecnología.
Responsable comercial previsto	Se incorporará al validar un proceso de venta repetible; coste incluido en el plan.
Asesor sectorial	Colaboración externa con alcance definido; no forma parte de la plantilla.

Tres errores que conviene evitar

01 Convertir la página en varios currículums

Selecciona una o dos credenciales relevantes por persona.

02 Presentar asesores como empleados

Distingue relación, dedicación y responsabilidad.

03 Ocultar dependencias críticas

Explica cómo cubres conocimiento, propiedad del desarrollo y continuidad operativa.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Cruza los tres hitos principales con sus responsables. Si alguno no tiene capacidad o dedicación suficiente, incorpora la solución al plan.

11

LAS PIEZAS DEL DECK

El tamaño del mercado

¿Cuánta demanda puedes atender y qué parte puedes alcanzar?

Una estimación de mercado sirve para explicar la dimensión de la oportunidad y sus límites. Debe estar conectada con el cliente, el producto, el precio y la geografía. Una cifra global aislada dice poco sobre lo que tu empresa puede vender.

Distingue TAM, SAM y SOM

El TAM describe la demanda total del mercado que defines. El SAM delimita la parte que puedes servir con tu oferta y cobertura. El SOM estima lo que puedes captar en un horizonte concreto, considerando capacidad comercial, competencia, adopción y recursos.

Contrasta dos aproximaciones

El enfoque top-down parte de fuentes sectoriales y acota segmentos. El bottom-up parte de unidades identificables, como centros o cuentas, y un gasto o precio razonable. Contrasta ambas estimaciones y explica los supuestos; ninguna es fiable solo por su nombre.

Relaciona mercado y ejecución

La disposición declarada a pagar no equivale a una venta. Usa datos verificables y explica cómo pasarás de cuentas potenciales a clientes. En sectores maduros también puede haber oportunidades: la tesis debe justificar el segmento y la forma de competir.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

El SOM debe salir de un plan comercial defendible, con un periodo definido y una unidad de ingreso coherente.

11 / DEL CRITERIO AL DECK

Un cálculo que se puede reconstruir

Ejemplo ficticio: suscripción de 300 € por centro y mes, equivalente a 3.600 € anuales. Las cantidades de centros son supuestos del ejercicio.

Nivel	Cálculo anual
TAM	50.000 centros $\times$ 3.600 € = 180 M€.
SAM	10.000 centros dentro de la cobertura inicial $\times$ 3.600 € = 36 M€.
SOM a 3 años	300 centros activos $\times$ 3.600 € = 1,08 M€ de ingreso anual recurrente al cierre.
Hipótesis decisiva	Justificar cómo ventas, conversión y retención permiten llegar a esos 300 centros.

Tres errores que conviene evitar

01 Aplicar un 1% arbitrario

Construye la captación desde canales, capacidad y conversión.

02 Mezclar volumen transaccionado e ingresos

Usa la magnitud que corresponda a tu modelo y explica la diferencia.

03 Confundir ARR con facturación acumulada

El ARR anualiza ingresos recurrentes; no representa lo facturado durante el año.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Rehaz tu mercado desde una unidad de cliente y un precio. Guarda la fuente de cada cantidad y comprueba todas las multiplicaciones.

12

LAS PIEZAS DEL DECK

La competencia

¿Qué alternativas tiene el cliente y por qué te elegiría?

Tu competencia incluye otras empresas y también la forma actual de resolver el problema. Puede ser un proceso manual, una herramienta genérica o la decisión de no actuar. Demostrar que conoces estas alternativas ayuda a explicar tu posición y las dificultades de adopción.

Compara lo que decide la compra

Elige criterios que importen al segmento: tiempo de implantación, integración, coste total, alcance o experiencia de uso. Evita seleccionar solo funciones en las que ganas. Una comparación equilibrada permite entender a qué cliente te diriges.

Usa evidencia reciente

Revisa producto, precios y posicionamiento con fuentes fechadas. Cuando una característica no esté confirmada, indícalo. Los competidores cambian; la diapositiva debe reflejar el estado que has podido comprobar.

Explica la ventaja y su límite

Ser distinto no implica ser mejor para todos. Puedes competir por especialización, servicio, distribución o coste. Explica dónde encajas y qué cliente probablemente preferirá otra alternativa. Conecta esa decisión con tu estrategia comercial.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Una comparación honesta muestra criterio y hace más creíble tu diferenciación.

12 / DEL CRITERIO AL DECK

El mapa de alternativas

Ejemplo ficticio de categorías. En tu deck sustituye estas descripciones por competidores y evidencias que hayas comprobado.

Alternativa	Qué debes investigar
Correo y hojas de cálculo	Coste de coordinación, trazabilidad y facilidad de mantener el proceso actual.
Herramienta generalista	Configuración necesaria, integraciones y coste total para el cliente.
Solución especializada	Cobertura del flujo, segmento atendido, servicio y precio.
Tu propuesta	Ventaja concreta para un segmento y límites frente a las otras opciones.

Tres errores que conviene evitar

01 Afirmar que no existe competencia

Incluye las alternativas actuales y la inacción.

02 Dibujar ejes para aparecer siempre arriba

Justifica por qué esos criterios importan y con qué datos te sitúas.

03 Descalificar a otros

Explica diferencias y compromisos sin atribuir defectos que no puedas sostener.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Pregunta a tres clientes qué otra opción valoraron. Comprueba si tu mapa competitivo coincide con sus decisiones reales.

13

LAS PIEZAS DEL DECK

La tracción

¿Qué evidencia muestra que la empresa está avanzando?

La tracción depende de la fase y del modelo. Puede incluir ingresos, retención, uso, validación técnica o hitos comerciales. Presenta resultados que reduzcan incertidumbre y explica sus límites. Una lista de intenciones tiene menos fuerza que una evidencia de comportamiento.

Elige pocas métricas relevantes

En un SaaS pueden importar ingresos recurrentes, retención y uso. En hardware, validación, producción y pedidos. En un marketplace, recurrencia, transacciones y liquidez. Escoge las métricas que permiten entender tu modelo y su etapa.

Da contexto al crecimiento

Incluye periodo, base inicial y definición. Un porcentaje elevado sobre una base pequeña necesita contexto. Separa crecimiento orgánico, cambios de precio y operaciones puntuales. Cuando sea útil, muestra cohortes para observar qué ocurre después de captar al cliente.

Separa evidencia y pipeline

Clientes de pago, pilotos gratuitos, cartas de intención y oportunidades comerciales son cosas distintas. Puedes mostrar el pipeline, siempre identificado como tal. Si todavía no facturas, explica qué pruebas has completado y qué resultado te permitirá avanzar.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

La tracción se entiende mejor cuando el lector sabe qué ha ocurrido, en qué periodo y con qué calidad.

13 / DEL CRITERIO AL DECK

Una foto actual con límites claros

Ejemplo ficticio de Nexo. El objetivo a 18 meses se presenta fuera del bloque histórico.

Situación	Dato y lectura
Ingresos actuales	30 centros de pago × 300 €/mes = 9.000 € de MRR a la fecha de corte.
Evolución	Comparar el MRR mensual con el mismo criterio y mostrar altas, bajas y expansión.
Validación adicional	Pilotos gratuitos y entrevistas, identificados por separado.
Objetivo futuro	120 centros de pago en 18 meses. Es una previsión, no tracción actual.

Tres errores que conviene evitar

01 Usar solo descargas o registros

Añade actividad, retención o conversión cuando sean relevantes.

02 Sumar contratos firmados como caja

Distingue contratación, facturación, ingreso contable y cobro.

03 Extrapolar desde pocas observaciones

Explica el tamaño de la muestra y qué falta por validar.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Elige tres métricas. Para cada una, escribe definición, periodo, fuente y limitación antes de decidir cómo dibujar el gráfico.

14

LAS PIEZAS DEL DECK

El modelo de negocio y el precio

¿Quién paga, por qué unidad y con qué margen?

Explica cómo conviertes valor para el cliente en ingresos para la empresa. El lector debe identificar quién usa el producto, quién decide y quién paga. Pueden ser personas u organizaciones distintas. Aclara también cuándo se factura y cuándo entra el dinero.

Define la unidad de cobro

Puedes cobrar por suscripción, uso, usuario, establecimiento, licencia, venta o comisión. Explica qué incluye el precio, qué se cobra aparte y qué compromiso asume el cliente. Si hay varias líneas, muestra cuál aporta ingresos hoy y cuál es una hipótesis de expansión.

Relaciona precio y costes

Identifica los costes directos de prestar el servicio o entregar el producto y calcula el margen correspondiente. Separa esos costes de estructura y de adquisición. Un margen bruto positivo no implica rentabilidad de toda la empresa.

Muestra validación comercial

Distingue tarifa publicada, precio contratado e ingreso medio real. Explica descuentos, pruebas gratuitas y condiciones especiales. En un modelo freemium, muestra cómo se produce la conversión a pago y qué coste tiene mantener a los usuarios gratuitos.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

El modelo debe explicar tanto cómo ingresas como cuándo cobras y qué cuesta entregar el servicio.

14 / DEL CRITERIO AL DECK

Del precio a la caja

Ejemplo ficticio de Nexo. Los importes ilustran la lógica del modelo, sin IVA. La facturación anual anticipada cambia la caja, no el periodo del servicio.

Pregunta	Ejemplo
Quién paga	La empresa que opera la red de centros.
Unidad de cobro	300 € por centro al mes; 30 centros generan 9.000 € de MRR.
Compromiso	Contrato anual con cobro mensual, salvo acuerdo de pago anticipado.
Coste directo estimado	60 € por centro y mes: margen bruto orientativo de 240 €, equivalente al 80%.
Otros costes	Ventas, dirección y desarrollo se analizan aparte; el margen bruto no los cubre necesariamente.

Tres errores que conviene evitar

01 Confundir usuario y pagador

Identifica cada papel en la decisión de compra.

02 Llamar recurrente a cualquier ingreso

Separa suscripción, implantación y proyectos puntuales.

03 Ocultar costes de servicio

Incluye soporte, infraestructura y operaciones según la definición utilizada.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Dibuja el recorrido de una venta: contratación, prestación, factura y cobro. Comprueba que coincide con tu previsión de caja.

La solicitud y el uso de fondos

¿Qué financiará la ronda y qué habrá cambiado después?

La petición de capital debe unir importe, periodo, actividades e hitos. Explica qué parte del plan financiará el inversor y cómo se combina con la caja existente u otras fuentes. Los números tienen que coincidir con el modelo financiero.

Haz visible el importe

Evita cifras ambiguas. Si manejas un objetivo y un mínimo de cierre, explica qué plan permite cada uno. Distingue inversión ya formalizada, compromisos sujetos a condiciones y conversaciones abiertas.

Asigna sin duplicar

Agrupar el uso de fondos en partidas comprensibles y mutuamente excluyentes. No cuentes la misma nómina dentro de equipo, producto e I+D. Aclara qué incluye cada categoría y cuánto corresponde a reserva de caja.

Conecta gasto y resultado

Contratar o comprar no es el hito final. Explica qué capacidad o validación permitirá esa inversión. Incluye dependencias, responsables y plazos. Si contemplas otra ronda o financiación pública, indica su estado y cómo afectaría un retraso.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

La suma debe cuadrar y cada partida importante debe tener una razón operativa y un resultado esperado.

15 / DEL CRITERIO AL DECK

Una ronda de 600.000 €

Ejemplo ficticio. El plan completo utiliza además 100.000 € de caja inicial para otros gastos operativos. Las partidas de esta tabla corresponden solo a la nueva ronda.

Destino de la ronda	Importe / proporción
Producto y desarrollo	300.000 € / 50%
Ventas y adquisición	180.000 € / 30%
Implantación y atención al cliente	60.000 € / 10%
Reserva de caja	60.000 € / 10%
Total	600.000 € / 100%

Tres errores que conviene evitar

01 Categorías solapadas

Asigna cada coste una sola vez y reconcilia con el presupuesto.

02 Prometer resultados automáticos

Explica las hipótesis que conectan inversión y crecimiento.

03 Contar una ayuda solicitada como disponible

Distingue solicitud, concesión, condiciones y desembolso.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Para las tres mayores partidas, completa: importe, responsable, actividad, hito, fecha y evidencia que permitirá comprobar el resultado.

16

LAS PIEZAS DEL DECK

El plan operativo

¿Cómo convertirás recursos en resultados verificables?

El plan operativo conecta el presente con los hitos que financias. Explica qué harás, quién lo ejecutará, cuánto tardará y qué depende de otras acciones. El horizonte debe responder al proyecto y al ciclo de financiación, no a una regla idéntica para todas las startups.

Selecciona hitos que reduzcan riesgo

Una funcionalidad terminada es una entrega; que clientes la utilicen y paguen puede ser una validación. Define ambos cuando importe. En proyectos industriales o científicos, una prueba técnica puede ser el hito decisivo de la etapa.

Haz explícitas las dependencias

El crecimiento puede necesitar contratación, integración, autorización o capacidad de producción. No programes ventas que dependan de recursos todavía inexistentes sin reflejarlo. Comprueba cómo se desplazan los hitos si una pieza se retrasa.

Relaciona operación y finanzas

Cientes, precio, retención, margen y equipo deben explicar las previsiones. Usa un detalle mensual para gestionar y una vista resumida para el deck. Si necesitas proyecciones a más largo plazo, presenta los supuestos y su incertidumbre.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Un plan creíble muestra la secuencia de ejecución y las decisiones que tomarás si no se cumplen las hipótesis.

16 / DEL CRITERIO AL DECK

Una hoja de ruta por evidencia

Ejemplo ficticio. Las metas comerciales deben ajustarse al punto de partida y a la capacidad del equipo.

Periodo	Hito y comprobación
Meses 1-3	Completar una integración crítica y validarla en un piloto con criterios acordados.
Meses 4-6	Documentar un proceso comercial: segmento, conversión, ciclo y costes.
Meses 7-12	Ampliar ventas cuando los datos permitan sostener la hipótesis de repetibilidad.
Meses 13-18	Evaluar crecimiento, retención y caja frente al plan; decidir el siguiente tramo de financiación.

Tres errores que conviene evitar

01 Solo listar actividades

Añade qué resultado demostrará que cada actividad sirvió.

02 Prever ventas sin recursos

Relaciona capacidad comercial, implantación y atención con el crecimiento.

03 Dar un único escenario

Prepara respuestas a retrasos o menor conversión.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Escoge un hito y retrásalo tres meses en el modelo. Observa qué ocurre con ingresos, costes y caja, y define una respuesta.

Las ventajas defensivas

¿Qué hace difícil replicar tu posición con el tiempo?

Una ventaja defensiva, o moat, ayuda a sostener la posición de la empresa frente a alternativas. Puede apoyarse en datos, integración, distribución, propiedad intelectual, escala o efectos de red. Tener un buen producto no demuestra por sí solo que esa ventaja sea duradera.

Distingue ventaja actual y construcción futura

Un equipo fuerte o una mejor experiencia pueden facilitar la entrada, pero necesitas explicar cómo se sostienen. Separa lo que ya puedes demostrar de lo que esperas desarrollar con más clientes, uso o inversión.

Describe el mecanismo

Un efecto de red existe cuando nuevos participantes aumentan el valor para otros. Acumular usuarios no lo demuestra automáticamente. Los costes de cambio pueden venir de integración, procesos o aprendizaje; deben observarse en el uso y la retención.

Explica los límites

Una patente, una base de datos o una alianza pueden ser valiosas, pero su protección depende del alcance, acceso y contexto. No presentes ninguna barrera como absoluta. Identifica qué podría debilitarla y qué harás para reforzarla.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Una ventaja defensiva se explica con un mecanismo y evidencia, además de una hipótesis sobre cómo evolucionará.

17 / DEL CRITERIO AL DECK

De la afirmación a la prueba

Ejemplos ilustrativos. Escoge solo los mecanismos que realmente correspondan a tu empresa.

Afirmación	Evidencia que la haría más sólida
Integración difícil de sustituir	Procesos críticos conectados, coste de migración documentado y retención por cohortes.
Datos diferenciados	Procedencia legítima, acceso relevante y mejora medible del producto.
Efecto de red	Relación observable entre participación de nuevos usuarios y valor para los existentes.
Escala operativa	Reducción demostrada del coste unitario sin deterioro del servicio.

Tres errores que conviene evitar

- 01 Ser el primero como único argumento**
Explica qué estás acumulando antes de que lleguen otros.
- 02 Equiparar una función con una barrera**
Valora el tiempo y los recursos necesarios para replicarla.
- 03 Prometer que nadie podrá copiarte**
Describe la ventaja con sus límites y amenazas.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Imagina un competidor con más recursos. Escribe qué podría copiar en seis meses y qué le costaría reproducir de tu posición.

El go-to-market

¿Cómo conseguirás clientes de forma repetible?

El go-to-market explica cómo llegas al cliente, conviertes interés en compra y entregas valor. Incluye segmentación, mensaje, canal, venta, implantación y retención. Una lista de redes sociales o campañas no basta para explicar el proceso comercial.

Empieza por un segmento

Define qué cliente tiene mayor urgencia, capacidad de compra y facilidad de adopción. Identifica quién usa, recomienda, decide y paga. En ventas complejas, entender estos papeles es tan importante como generar contactos.

Muestra el recorrido

Explica de dónde vienen las oportunidades, cómo se cualifican, cuánto dura la venta y qué debe ocurrir para cerrar. Distingue coste por lead y coste por cliente. Incluye el trabajo comercial y la implantación necesarios para sostener el canal.

Escala con hipótesis explícitas

Un canal que funciona con pocos clientes puede encarecerse al crecer. Describe qué has probado, qué presupuesto necesitas y cuándo decidirás ampliar, ajustar o parar. No des por hecho que el CAC bajará con el volumen.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Un canal es una hipótesis comercial hasta que sus resultados y costes permiten evaluar su repetibilidad.

18 / DEL CRITERIO AL DECK

De contactos a clientes

Ejemplo ficticio de una campaña completa. El coste total atribuible, incluyendo la parte correspondiente de ventas y marketing, es 12.000 €.

Etapas	Resultado del ejercicio
Contactos captados	120 leads. Coste por lead: 100 €.
Oportunidades cualificadas	30 oportunidades. Conversión desde lead: 25%.
Clientes nuevos	6 clientes. Conversión desde oportunidad: 20%.
CAC de la campaña	$12.000 \text{ €} / 6 = 2.000 \text{ €}$ por cliente. Ajustar por el ciclo temporal de venta.

Tres errores que conviene evitar

01 Llamar CAC al coste por lead

El denominador del CAC son clientes adquiridos, según una definición consistente.

02 Omitir salarios comerciales

Explica qué costes incluyes y cuáles quedan fuera.

03 Extrapolar una campaña pequeña

Repite la prueba y observa saturación, calidad y retención.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Dibuja tu embudo con cifras del mismo periodo o cohorte. Localiza la etapa que limita el crecimiento y el experimento que la pondría a prueba.

El cierre

¿Qué quieres que ocurra después de la presentación?

El cierre recoge el mensaje principal y propone un siguiente paso concreto. Debe facilitar que la conversación continúe: una segunda reunión, una revisión técnica o el acceso a documentación. Refuerza la oportunidad sin introducir por primera vez información imprescindible.

Recuerda lo que importa

Resume cliente, valor y evidencia en pocas líneas. Puedes recuperar una métrica o un hito relevante. La última diapositiva debería dejar clara la relación entre el capital solicitado y el siguiente avance del negocio.

Pide un siguiente paso razonable

La acción depende del estado de la conversación. En un primer contacto suele ser más útil concretar una reunión que pedir una decisión inmediata. Si ya existe interés, acuerda qué información hace falta y cuándo se revisará.

Facilita el seguimiento

Deja nombre, correo y web visibles. En la reunión, reserva tiempo para preguntas y anota las dudas que requieren respuesta. Después envía la versión correcta del material y los compromisos acordados, sin presentar como resuelto lo que sigue pendiente.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Un buen cierre hace explícitos el interés que buscas y la siguiente acción para ambas partes.

19 / DEL CRITERIO AL DECK

Un cierre que permite avanzar

Ejemplo ficticio de Nexo. La petición se adapta a una primera reunión con un potencial inversor.

Elemento	Ejemplo
Mensaje	Centralizamos compras y aprobaciones para empresas con varios centros.
Evidencia	30 centros de pago y 9.000 € de MRR a la fecha indicada.
Operación	Ronda de 600.000 € para desarrollar producto y ampliar ventas.
Siguiente paso	Revisar el plan comercial y financiero en una segunda reunión.
Contacto	Nombre, correo y web del equipo.

Tres errores que conviene evitar

01 Terminar sin una acción

Propón qué revisar y cuándo, en función del interés recibido.

02 Crear urgencia artificial

Habla de plazos y compromisos reales.

03 Añadir una promesa nueva al final

Cierra con argumentos que ya hayas explicado y puedas sostener.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Prepara una frase de cierre para tres situaciones: envío inicial, primera reunión y conversación avanzada. Cada una debe pedir un paso proporcionado.

20

PROFUNDIZA SEGÚN TU CASO

Las diapositivas adicionales

¿Qué información cambia la decisión de este inversor?

La estructura principal no tiene que incluir todos los temas posibles. Añade una diapositiva cuando resuelva una duda importante, aclare una dependencia o sostenga una parte decisiva de la tesis. Si la información es secundaria, prepara una respuesta en el apéndice.

Adapta sin fragmentar la historia

Una empresa de salud puede necesitar explicar validación y regulación. Una industrial, fabricación y suministro. Una tecnológica, arquitectura o rendimiento. Mantén una versión coherente y evita reconstruir todo el deck para cada reunión.

Diferencia estados y evidencias

Una certificación obtenida no es un proceso iniciado; una patente concedida no es una solicitud. Describe el estado real de permisos, propiedad intelectual y acuerdos. Cuando sean esenciales para operar, deben aparecer en el cuerpo principal.

Escoge testimonios con sustancia

Utiliza comentarios autorizados, atribuibles y relacionados con resultados. Aclara si proceden de clientes, pilotos o colaboradores. Una cita puede ilustrar una mejora, pero no sustituye a medirla ni permite generalizarla.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Una diapositiva adicional merece su sitio cuando ayuda a entender una condición material del negocio.

20 / DEL CRITERIO AL DECK

Qué incluir y dónde

La ubicación depende de cuánto necesite saber el lector para evaluar la oportunidad.

Tema	Cuándo merece espacio
Tecnología	Cuando explica una ventaja, un riesgo o una validación clave.
Regulación	Cuando condiciona la comercialización, los plazos o el coste del plan.
Propiedad intelectual	Cuando su alcance y estado son relevantes para competir.
Testimonios	Cuando aportan evidencia concreta del valor para el cliente.
Proyecciones y asesores	Cuando ayudan a evaluar recursos, ejecución o preguntas recurrentes.

Tres errores que conviene evitar

01 Añadir contenido por prestigio

Incluye solo información pertinente y comprobable.

02 Ocultar una dependencia en el apéndice

Trae al cuerpo principal lo que pueda cambiar la decisión.

03 Usar expresiones ambiguas

Especifica si algo está previsto, solicitado, en curso o conseguido.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Revisa las preguntas de tus últimas reuniones. Decide cuáles exigen una diapositiva principal y cuáles pueden responderse en el apéndice.

21

PROFUNDIZA SEGÚN TU CASO

La propuesta de valor

¿Qué resultado obtiene el cliente al elegirte?

La propuesta de valor expresa el beneficio relevante para un cliente concreto. Puede estar integrada en la solución o tener una diapositiva propia si necesita más explicación. Su fuerza depende de que conecte con una necesidad real y con evidencia disponible.

Traduce funciones a resultados

Una función describe lo que hace el producto; un beneficio explica qué cambia para quien lo utiliza. Aclara si mejoras tiempo, coste, ingresos, calidad, acceso o control. Evita prometer varios beneficios que todavía no hayas demostrado.

Explica el contexto de la mejora

Si muestras un porcentaje, añade valor inicial, valor final y forma de medición. Una reducción observada en un piloto no implica el mismo resultado para todos los clientes. Distingue efecto comprobado de objetivo de producto.

Compara con una alternativa real

El punto de referencia puede ser el proceso actual del cliente, no necesariamente un competidor. Explica qué esfuerzo exige cambiar y qué condiciones deben cumplirse para obtener el beneficio.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Una propuesta de valor clara combina cliente, resultado y evidencia, con el contexto necesario para interpretarlos.

21 / DEL CRITERIO AL DECK

Cómo expresar una mejora

Ejemplo ficticio de un piloto. El ahorro de tiempo es una estimación operativa; no equivale automáticamente a reducir costes de personal.

Pieza	Ejemplo
Antes	La revisión de una solicitud requiere 20 minutos de trabajo manual.
Después	En el piloto, la mediana observada baja a 12 minutos.
Resultado	Reducción de 8 minutos, equivalente al 40% sobre el punto de partida.
Alcance	Dato limitado a la muestra y al periodo del piloto; pendiente de validación adicional.
Valor económico	Evaluar cómo se utiliza el tiempo liberado antes de convertirlo en ahorro monetario.

Tres errores que conviene evitar

01 Describir solo tecnología

Explica qué cambia en el trabajo o en el resultado del cliente.

02 Confundir puntos porcentuales y porcentaje

Muestra las cifras de partida para evitar ambigüedad.

03 Convertir tiempo liberado en ahorro seguro

Justifica si se reduce gasto o se gana capacidad.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Reescribe tu propuesta con esta estructura: «Ayudamos a ___ a conseguir ___ mediante ___. Lo hemos comprobado en ___».

22

PROFUNDIZA SEGÚN TU CASO

Por qué ahora

¿Qué ha cambiado para que esta oportunidad sea más viable?

El momento puede reforzar la tesis si existe un cambio concreto en tecnología, costes, hábitos, distribución o regulación. Esta diapositiva debe explicar cómo ese cambio afecta al negocio. Una tendencia conocida no demuestra por sí sola que haya demanda para tu producto.

Identifica el cambio

Describe qué era difícil antes y qué es distinto ahora. Usa fechas, fuentes y datos comparables cuando sea posible. Si el argumento depende de una norma o una obligación, comprueba su alcance y calendario antes de incluirla.

Conéctalo con el cliente

Explica cómo cambia la necesidad, el presupuesto o la facilidad de adopción. Una tecnología más barata puede mejorar tus costes; que el cliente quiera comprar requiere otra evidencia. Trata cada relación como una hipótesis que se debe sostener.

Muestra tu preparación

Aclara qué has construido o aprendido para aprovechar el cambio. La oportunidad también puede atraer a competidores. Explica por qué tu equipo, producto o distribución te permiten participar y cuáles son las dependencias.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

El momento importa cuando puedes explicar su efecto concreto en demanda, costes o capacidad de ejecución.

22 / DEL CRITERIO AL DECK

Una cadena causal comprensible

Ejemplo hipotético. Sustituye cada premisa por evidencia propia o una fuente reciente antes de usarlo en un pitch.

Pregunta	Ejemplo de argumento
Qué cambia	Un componente técnico alcanza el rendimiento y coste que exige el caso de uso.
Qué permite	La solución puede implantarse con un coste que el segmento objetivo está dispuesto a asumir.
Qué has probado	Un piloto confirma rendimiento y utilidad en condiciones definidas.
Qué falta	Validar compra, repetibilidad y coste de servicio al ampliar el despliegue.

Tres errores que conviene evitar

- 01 Usar una tendencia como prueba suficiente**
Conecta el cambio con clientes y decisiones de compra.
- 02 Presentar cifras sin fuente**
Incluye procedencia, fecha y definición.
- 03 Decir que es ahora o nunca**
Explica la ventana de oportunidad y sus límites sin fabricar urgencia.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Escribe qué habría impedido lanzar la misma propuesta tres años antes. Si no encuentras un cambio relevante, integra el tema en otra diapositiva.

23

PROFUNDIZA SEGÚN TU CASO

Los unit economics

¿Qué aporta cada cliente o unidad después de sus costes?

Los unit economics permiten observar la relación entre ingresos, costes de entrega y adquisición en una unidad de negocio. Esa unidad puede ser un cliente, un pedido, un viaje o un establecimiento. Defínela antes de comparar ratios y mantén el mismo criterio en todo el análisis.

Calcula el CAC con una base coherente

El coste de adquisición de cliente relaciona los costes atribuibles de ventas y marketing con los nuevos clientes adquiridos. Indica qué incluyes y ajusta el análisis al ciclo comercial. El coste publicitario por registro o lead es otra métrica.

Explica qué significa tu LTV

Hay estimaciones basadas en ingresos y otras en margen. Para comparar con el CAC, utiliza una definición que refleje la contribución económica del cliente y haz visibles sus supuestos. Si la retención aún es incierta, muestra escenarios y el valor observado por cohorte.

Observa también el tiempo

El payback estima cuánto tardas en recuperar la adquisición mediante la contribución del cliente. Un buen ratio puede convivir con un plazo largo y una necesidad elevada de caja. No existe un umbral universal que garantice que el negocio sea atractivo o sostenible.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Un ratio aislado no valida el negocio: revisa margen, retención, payback, costes de estructura y caja.

23 / DEL CRITERIO AL DECK

Ingresos, margen y recuperación

Ejemplo ficticio y simplificado de un cliente estable. No contempla descuento financiero, expansión ni cambios de coste o retención.

Concepto	Cálculo
Ingreso mensual	100 € por cliente.
Margen bruto mensual	$80\% \times 100 \text{ €} = 80 \text{ €}$.
Vida estimada	24 meses, como hipótesis que debe validarse.
LTV sobre margen bruto	$80 \text{ €} \times 24 \text{ meses} = 1.920 \text{ €}$.
CAC / ratio / payback	$600 \text{ €} / 3,2 \text{ veces} / 600 \text{ €} \div 80 \text{ €} = 7,5 \text{ meses}$.

Tres errores que conviene evitar

01 Mezclar ingresos y margen

Explica la definición del LTV y úsala de forma consistente.

02 Suponer que el CAC siempre bajará

Modela también saturación y captación de segmentos menos accesibles.

03 Dar precisión a una retención desconocida

Usa escenarios y evidencia observada; evita extrapolaciones ilimitadas.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Calcula la contribución acumulada de una cohorte real. Compara con su adquisición y separa los resultados observados de la vida futura estimada.

24

PROFUNDIZA SEGÚN TU CASO

La estrategia de salida

¿Ayuda a entender la inversión hablar de liquidez futura?

Una diapositiva de salida puede aportar contexto a ciertos inversores, sectores u operaciones. En otras conversaciones tempranas resulta más útil centrarse en construir una empresa valiosa. Decide según la tesis, la fase y las preguntas recibidas, sin convertir una preferencia en una regla universal.

Entiende la lógica del inversor

Distintos inversores tienen expectativas de retorno, horizontes y necesidades de liquidez diferentes. Aclara qué tipo de empresa estás construyendo y qué encaje tiene con su estrategia. Un negocio viable no encaja necesariamente con todos los fondos.

Plantea escenarios, no compromisos

Una adquisición, una salida a bolsa u otra operación de liquidez dependen de factores que no controlas. Puedes explicar posibles vías y qué tendría que ocurrir para hacerlas plausibles. Evita prometer compradores, fechas o múltiplos.

Usa comparables con contexto

Si incluyes operaciones del sector, comprueba fecha, perímetro y condiciones conocidas. Que una empresa haya sido adquirida no demuestra que otra lo será. Presenta los comparables como contexto de mercado y aclara sus diferencias.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Habla de posibles vías de retorno cuando aporten información, manteniendo el foco en el valor que debes construir.

24 / DEL CRITERIO AL DECK

Cómo decidir si incluirla

Estas situaciones orientan la elección. La conversación con el inversor determina el nivel de detalle.

Situación	Enfoque posible
Primera presentación muy temprana	Priorizar problema, validación, equipo y plan; preparar la respuesta en el apéndice.
El inversor pregunta por liquidez	Explicar escenarios y condiciones necesarias, sin comprometer un resultado.
Sector con operaciones relevantes	Mostrar comparables verificados y sus diferencias con tu empresa.
Proceso más avanzado	Profundizar en estructura, derechos y escenarios con el asesoramiento correspondiente.

Tres errores que conviene evitar

- 01 Prohibir siempre esta diapositiva**
Valora el contexto y la información que necesita el inversor.
- 02 Nombrar compradores como si hubiera interés**
Distingue una hipótesis sectorial de una conversación real.
- 03 Garantizar un retorno**
Explica incertidumbre, condiciones y escenarios.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Prepara una respuesta breve sobre cómo podría obtener liquidez un inversor y qué capacidades necesita construir antes la empresa.

25

PROFUNDIZA SEGÚN TU CASO

El cliente objetivo

¿Quién necesita tu propuesta y puede decidir comprarla?

Definir el cliente objetivo ayuda a conectar producto, mercado y estrategia comercial. No basta con edad, tamaño o sector: importa la situación que genera la necesidad, la capacidad de compra y la alternativa actual. Puedes integrar este contenido en otras diapositivas o darle espacio propio.

Describe una situación de compra

Indica qué desencadena la búsqueda de una solución: crecimiento, una incidencia, un cambio de proceso o una nueva exigencia. Explica por qué ese cliente necesita actuar y qué prioridades compiten por su presupuesto.

Separa los papeles

Usuario, comprador, pagador y prescriptor pueden ser distintos. En B2B añade quién aprueba presupuesto y quién valida seguridad o integración. En consumo, considera si quien usa el producto también lo elige y lo paga.

Valida el perfil

Contrasta tus supuestos con clientes y oportunidades perdidas. Observa qué segmentos convierten, utilizan y permanecen. Un perfil útil debe ayudar a decidir a quién contactar y a quién descartar por ahora.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

Un cliente objetivo bien definido permite diseñar una venta concreta y medir si tu hipótesis de mercado funciona.

25 / DEL CRITERIO AL DECK

Una ficha de cliente ideal

Ejemplo ficticio de Nexo. La ficha es una hipótesis comercial que debe contrastarse con ventas y uso.

Dimensión	Perfil inicial
Organización	Red de 5 a 30 centros con compras coordinadas desde una oficina central.
Desencadenante	Apertura de centros que aumenta la carga de aprobación y seguimiento.
Usuario / decisor	Responsables de centro / dirección de operaciones o compras.
Alternativa actual	Correo, hojas de cálculo y revisión manual.
Señal de encaje	Proceso repetitivo, coste de coordinación medible y disposición a pilotar.

Tres errores que conviene evitar

- 01 Un perfil tan amplio que no orienta**
Define circunstancias de compra y criterios de exclusión.
- 02 Confundir usuario con decisor**
Mapea el proceso completo de aprobación.
- 03 Mantener el perfil pese a la evidencia**
Actualiza la hipótesis con conversiones, uso y motivos de pérdida.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Compara tus cinco mejores clientes con cinco ventas perdidas. Identifica diferencias que puedas usar para cualificar nuevas oportunidades.

El apéndice

¿Qué necesitas tener preparado para responder con precisión?

El apéndice recoge información que amplía la tesis sin recargar la lectura principal. Permite responder preguntas con datos consistentes y facilita el seguimiento. No debe esconder una condición material ni sustituir a un data room organizado.

Organiza por preguntas

Agrupar métricas, finanzas, producto, tecnología, mercado y equipo. Usa títulos claros y un índice. Añade una diapositiva cuando resuelva una duda recurrente y retira material obsoleto o que ya no aporta valor.

Mantén una única base de datos

El deck y el apéndice deben compartir definiciones, fecha de corte y cifras. Si actualizas una métrica, revisa todos los lugares donde aparece. Guarda la documentación que permita reconstruir el dato.

Gestiona el nivel de detalle

En un envío inicial puedes reservar información sensible para una fase posterior. Prepara datos agregados o anonimizados cuando sea adecuado. El contenido compartido debe responder al propósito y al estado de la conversación.

QUÉ DEBE QUEDAR CLARO

El apéndice demuestra preparación cuando permite responder una pregunta concreta con información verificable.

26 / DEL CRITERIO AL DECK

Un apéndice listo para la reunión

Ejemplo de organización. Elige los bloques que correspondan a tu empresa y enlázalos desde un índice interno.

Bloque	Material de apoyo
Métricas	Definiciones, evolución mensual, cohortes, conversión y retención.
Finanzas	Hipótesis, escenarios, caja, plantilla y detalle de uso de fondos.
Producto y tecnología	Roadmap, pruebas, arquitectura y dependencias críticas.
Mercado y operación	Fuentes, comparables, canal comercial y proceso de implantación.
Equipo y estructura	Responsabilidades, contrataciones previstas y documentación societaria pertinente.

Tres errores que conviene evitar

01 Repetir el deck completo

Añade profundidad o evidencia, no una copia de lo anterior.

02 Guardar datos sin actualizar

Incluye fecha y responsable de cada bloque.

03 Responder improvisando una cifra

Indica lo que sabes, comprueba lo pendiente y envía después la respuesta exacta.

TRABAJA SOBRE TU DECK

Escribe las diez preguntas más difíciles que podría hacerte un inversor. Asigna a cada una una respuesta, una evidencia y una ubicación en el apéndice.

REVISIÓN FINAL / 01

La historia y sus pruebas.

Marca cada punto cuando puedas localizar la respuesta y su evidencia. Si algo sigue abierto, decide cómo lo explicarás y qué harás para resolverlo.

☐ **El cliente y el problema son concretos.**

Se entiende quién lo sufre, cómo lo resuelve hoy y qué evidencia muestra su relevancia.

☐ **La solución conecta con el problema.**

El beneficio, el mecanismo y el estado del producto quedan claros.

☐ **Los logros se distinguen de los planes.**

Resultados, pilotos, pipeline y objetivos están identificados de forma consistente.

☐ **El mercado se puede reconstruir.**

Las fuentes, los segmentos, el precio y la capacidad de captación sostienen el cálculo.

☐ **La competencia está tratada con criterio.**

Incluyes alternativas reales y diferencias que importan a la compra.

☐ **El equipo cubre la ejecución.**

Las funciones críticas tienen responsables o un plan de cobertura financiado.

☐ **Los riesgos materiales están explicados.**

Muestras dependencias relevantes y qué harás si las hipótesis no se cumplen.

PRUEBA DE LECTURA

Entrega el PDF a alguien que no conozca el proyecto. Pídele que explique qué vendes, qué has demostrado y para qué necesitas capital.

REVISIÓN FINAL / 02

Los números y el envío.

Antes de compartir el documento, revisa las cifras contra el modelo financiero y comprueba el archivo exportado.

☐ **Las cifras coinciden entre documentos.**

Deck, resumen, modelo y apéndice usan la misma fecha de corte y las mismas definiciones.

☐ **Los cálculos son correctos.**

Revisas porcentajes, sumas, unidades, márgenes y conversiones. No mezclas ingresos, caja y volumen transaccionado.

☐ **Las métricas tienen contexto.**

Cada indicador importante tiene periodo, denominador, fuente y limitaciones.

☐ **El uso de fondos cuadra.**

Cada coste aparece una sola vez y se entiende qué parte financia la ronda.

☐ **La caja contempla escenarios.**

Compruebas el saldo mínimo mensual y qué harás si ventas o financiación se retrasan.

☐ **El PDF se lee y funciona.**

No hay texto cortado, enlaces rotos, gráficos ilegibles ni comentarios internos.

☐ **El siguiente paso es claro.**

El contacto, la fecha, la versión y la acción solicitada están visibles.

ÚLTIMA COMPROBACIÓN

Abre el mismo archivo que vas a enviar. Revisa portada, cifras clave, uso de fondos, contacto y permisos de los enlaces.

HOJA DE TRABAJO

Tu tesis, en una página.

Rellena estas siete respuestas antes de cerrar el deck. Puedes imprimir esta hoja o copiarla en tu documento de trabajo.

01 Cliente y problema

¿Quién compra y qué dificultad concreta resuelves?

02 Solución y diferencia

¿Qué mejora produces y frente a qué alternativa?

03 Evidencia actual

¿Qué tres datos sostienen hoy la oportunidad?

04 Modelo y mercado

¿Quién paga, cuánto, con qué margen y en qué segmento?

05 Equipo y ejecución

¿Quién puede ejecutar el plan y qué capacidad falta?

06 Capital e hitos

¿Cuánto buscas, para qué periodo y para conseguir qué resultados?

07 Riesgo y respuesta

¿Qué hipótesis puede fallar y qué harás en ese escenario?

EL SIGUIENTE PASO

El deck forma parte de un plan de financiación.

Cuando has definido los hitos y la caja necesaria, puedes valorar qué combinación de recursos tiene sentido para tu empresa. La ronda puede convivir con financiación pública y con recursos generados por el negocio, según el proyecto y sus condiciones.

Empieza por lo que necesitas financiar

Distingue desarrollo, crecimiento comercial, inversión y circulante. Después analiza cuánto capital necesita cada actividad, cuándo se paga y qué recursos están realmente disponibles. Esa secuencia ayuda a elegir instrumentos con criterio.

Revisa el encaje de cada vía

ENISA, CDTI, NEOTEC y los incentivos a la innovación tienen objetivos, condiciones y calendarios propios. Su encaje debe revisarse con la situación de la empresa y la información vigente. Un pitch deck no sustituye al expediente ni demuestra por sí solo la elegibilidad.

Integra las condiciones en la caja

Distingue importes solicitados, concedidos y desembolsados. Contempla condiciones previas, cofinanciación, plazos y, cuando corresponda, devolución. Evita apoyar el escenario base en una aprobación todavía incierta.

QUÉ PREPARAR PARA UNA PRIMERA CONVERSACIÓN

Situación de la empresa, cuentas recientes, caja disponible, capital aportado, hitos, presupuesto y calendario. Con esta base se puede valorar qué vías merece la pena estudiar.

PARA CONSULTAR

Términos y lecturas de apoyo.

Término	Significado en esta guía
MRR / ARR	Ingreso recurrente mensual / su anualización. El ARR no es la facturación acumulada del ejercicio.
CAC / LTV	Coste de adquisición por cliente / valor estimado durante la relación, con definición y supuestos explícitos.
Burn / runway	Consumo neto de caja / tiempo estimado de operación con la caja disponible y un escenario de flujos.
TAM / SAM / SOM	Mercado total / parte que puedes servir / parte alcanzable en un horizonte definido.
Cohorte / payback	Grupo observado desde un mismo momento / plazo de recuperación de la adquisición.
GTM / moat	Estrategia de llegada al mercado / ventaja que puede ayudar a sostener tu posición.

Para ampliar

Y Combinator · [How to build your seed round pitch deck](#)

Sequoia Capital · [Writing a Business Plan](#)

Stripe · [Customer lifetime value: definición, métodos y supuestos](#)

Lecturas complementarias. Los ejemplos numéricos y las hojas de trabajo de esta edición son ilustrativos. Edición revisada: octubre de 2026.

Tu próximo hito necesita un plan.

Cuéntanos qué estás intentando financiar.

En Premoney analizamos el momento de tu empresa y te ayudamos a preparar y gestionar la financiación pública que encaje con tu proyecto.

Hablemos de tu financiación



alberto@premoney.es

www.premoney.es

ENISA · CDTI · NEOTEC

Deducciones I+D+i · Bonificaciones