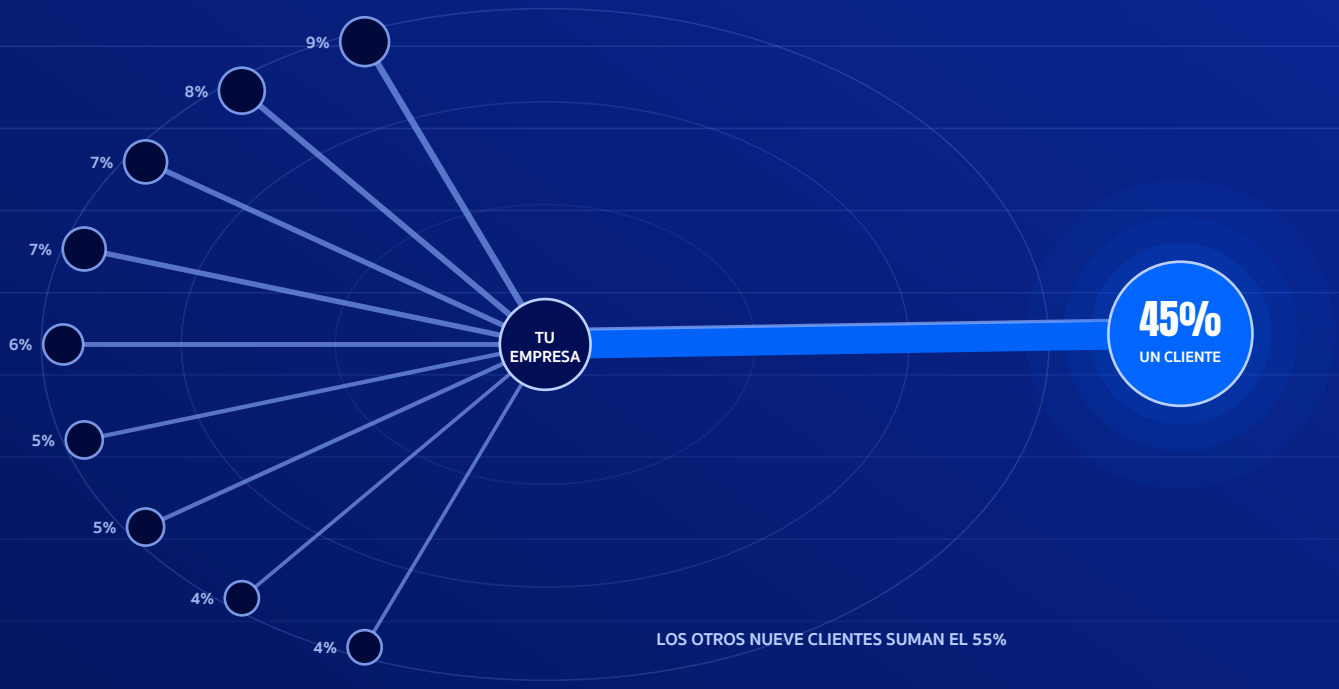
RelevoFamiliar



LO QUE TUMBA UNA VENTA | Nº 5

EL CLIENTE QUE PESA DEMASIADO

Si uno o dos clientes hacen buena parte de tus ventas, el comprador lo descuenta del precio, aplaza parte del pago y pide garantías

EN TRES CIFRAS

41%
de los dueños fuera de la industria tiene un cliente de más del 15%

42%
de lo que gana la empresa se lleva un cliente del 14,2% de las ventas

32%
por debajo de su cotización se vendió Imagination tras perder a Apple

TOÑO ÁLVAREZ | RELEVO FAMILIAR | OCTUBRE DE 2026

Vendemos empresas con historia, pero sin relevo.

RelevoFamiliar

LO QUE TUMBA UNA VENTA | EL CLIENTE QUE PESA DEMASIADO

RESUMEN: SI UN CLIENTE PESA DEMASIADO, EL COMPRADOR LO COBRA EN PRECIO Y EN PAGO APLAZADO

MI VEREDICTO

Es de los fallos más fáciles de ver: está en tus facturas, y el comprador lo mira antes de hacer una oferta.

Si mañana quisiera vender la mía, firmaría antes un contrato largo con el cliente grande y buscaría diez clientes medianos.

LO BUENO

- **Se ve venir.** Está en tus facturas y en el modelo 347 que presentas cada año a Hacienda[1].
- **No siempre es malo.** Con pocos clientes grandes se gasta menos en vender por cada euro vendido[2].
- **Tiene salidas.** Boeing, el 64% de las ventas de Spirit AeroSystems, la compró con una prima del 30%[3,4].

LO QUE PUEDE SALIR MAL

- **El precio cae.** Tras perder a Apple, la mitad de sus ventas, Imagination se vendió un 32% por debajo de su cotización[5,6].
- **Se lleva el EBITDA**, lo que gana el negocio antes de intereses, impuestos y amortizaciones. En el ejemplo de la casa, uno del 14,2% se lleva el 42%[7].
- **El aplazado no se cobra.** El 41% de los earn-outs, la parte del precio ligada a resultados, no paga nada[8].

FUENTES

1 BOE, Real Decreto 1065/2007, artículo 33: declaración anual de operaciones con terceras personas. boe.es
2 Haas School of Business, sobre Patatoukas, Customer-Base Concentration, The Accounting Review, 27 de marzo de 2012. newsroom.haas.berkeley.edu
3 SEC, informe anual 10-K de Spirit AeroSystems de 2024, 28 de febrero de 2025. sec.gov
4 SEC, nota de prensa de Spirit AeroSystems sobre su compra por Boeing, 1 de julio de 2024. sec.gov
5 Fortune (Reuters), Apple ends deal with Imagination Technologies, shares crash, 3 de abril de 2017. fortune.com
6 The Register, Imagination Technologies sold to private equity, 25 de septiembre de 2017. theregister.com
7 Relevo Familiar, herramienta «Due diligence comercial PYME»: módulo de clientes y distribuidora de ejemplo inventada, octubre de 2026. claude.ai
8 Capital-Riesgo.es, Earnouts: todo lo que debes saber, de Joshua Novick (Bondo Advisors), con datos de SRS Acquiom, 18 de marzo de 2026. Lo escribe un asesor. capital-riesgo.es

41%

de los dueños fuera de la industria dice que su **primer cliente pasa del 15%**. En la industria, el 56%[9].

31%

de las empresas compradas en Estados Unidos tenía **un cliente con el 10% o más**[10].

11,28%

del PIB, el producto interior bruto, va a **contratos públicos**: es el mayor cliente de España[11].

70%

cayó Imagination en bolsa el día que **Apple avisó** de que se iba[5].

42%

del EBITDA se va con un cliente del **14,2% de las ventas**, en el ejemplo de la casa[7].

21 céntimos

de cada euro de **earn-out** se cobran de media, con datos de SRS Acquiom[8].

16 /25

La nota: 16 sobre 25 de gravedad. Cinco criterios del 1 al 5, al final del informe. Aquí más nota es peor.

FUENTES

5 Fortune (Reuters), Apple ends deal with Imagination Technologies, shares crash, 3 de abril de 2017. fortune.com

7 Relevo Familiar, herramienta «Due diligence comercial PYME»: módulo de clientes y distribuidora de ejemplo inventada, octubre de 2026. claude.ai

8 Capital-Riesgo.es, Earnouts: todo lo que debes saber, de Joshua Novick (Bondo Advisors), con datos de SRS Acquiom, 18 de marzo de 2026. Lo escribe un asesor. capital-riesgo.es

9 Advisor News, The Quiet Threat to Business Value, datos de Value Builder con más de 80.000 dueños, 15 de octubre de 2025. Dato del vendedor. advisor-news.beehiiv.com

10 Dong, Li y Li, Customer Concentration and M&A Performance, Journal of Corporate Finance, 2021. 1.446 compras de 2000 a 2017. bura.brunel.ac.uk

11 OIReScon, Informe Anual de Supervisión 2026, módulo I: las cifras de la contratación pública en 2025, 11 de junio de 2026. hacienda.gob.es

RelevoFamiliar

ÍNDICE

LAS RESPUESTAS, SECCIÓN A SECCIÓN

1 ¿QUÉ ES Y CÓMO SE RECONOCE?
Seis señales dicen si un cliente pesa demasiado, y la primera es que pase del 20%
PÁGINA 05

2 ¿CUÁNTAS EMPRESAS LO TIENEN?
Cuatro de cada diez dueños tienen un cliente que pasa del 15% de sus ventas
PÁGINA 09

3 ¿CÓMO LO DESCUBRE EL COMPRADOR?
El comprador lo ve en tus facturas por cliente antes de visitarte, y lo confirma llamando al cliente
PÁGINA 12

4 ¿CUÁNTO CUESTA EN EL PRECIO?
Un cliente que pesa demasiado le resta del 4% al 22% al múltiplo
PÁGINA 15

5 ¿QUÉ PASA CUANDO NO SE ARREGLA?
Tras perder a Apple, Imagination se vendió un 32% por debajo de lo que cotizaba antes del aviso
PÁGINA 19

6 ¿QUÉ SALIDAS HAY SI YA VENDES ASÍ?
Si ya vendes así, tienes cuatro salidas, y en el 41% de los earn-outs no se cobra nada
PÁGINA 22

7 ¿CÓMO SE ARREGLA EN 12 A 24 MESES?
Bajar un cliente del 40% al 20% sin perderlo exige multiplicar por 2,7 el resto de ventas
PÁGINA 25

8 ¿CÓMO TE MIDES HOY?
Quince preguntas y 60 puntos te dicen hoy cuánto pesa en tu empresa tu mayor cliente
PÁGINA 28

9 ¿QUÉ HARÍA CON LA IA PARA DEPENDER MENOS DE UN CLIENTE?
Con la IA, lo primero que haría es buscar diez clientes que se parezcan a los buenos
PÁGINA 30

SEIS SEÑALES DICEN SI UN CLIENTE PESA DEMASIADO, Y LA PRIMERA ES QUE PASE DEL 20%



Matti Blume | CC BY-SA 4.0

EN CORTO

1. La prueba más simple: si tu mayor cliente se fuera mañana, ¿cuánto EBITDA te quedaría?
2. La calculadora de la casa llama diversificada a la empresa en la que ningún cliente pasa del 15% o el 20%[13].
3. Con más de la mitad de las ventas en uno o dos clientes, la empresa está muy concentrada[13].

Llamo cliente que pesa demasiado al que, si se va, te deja la cuenta de resultados en rojo o casi. No hace falta que se vaya: basta con que el comprador piense que puede irse.

La palabra del oficio es concentración de clientes: cuánto de tu facturación depende de muy pocos nombres. El comprador paga por las ventas que se quedan cuando la empresa cambia de dueño.

> El comprador paga por las ventas que se quedan cuando la empresa cambia de dueño.

LAS SEIS SEÑALES

Estas son las que más se repiten. Cada una tiene su pregunta en la lista de la sección 8.

FUENTES

12 Foto: Matti Blume, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

13 Relevo Familiar, calculadora de valoración: pesos del factor de riesgo (concentración de clientes, 14 de 100) y tramos, octubre de 2026. plataforma.relevofamiliar.com


Downtowngal | CC BY-SA 3.0

Un cliente pasa del 20%

En una empresa de transporte, un operador logístico llena la mitad de los camiones. Si cambia de proveedor, sobra media flota.

CORTE DE LA CASA
15% a 20%


AG20044018 | CC BY-SA 4.0

El cliente pone el precio

En un fabricante de alimentación, la cadena de supermercados fija la tarifa cada año. Tú decides si aceptas o te quedas fuera.

MIRA
quién fija el precio


einalem | CC BY-SA 2.0

Tu fábrica está hecha para él

Una línea de envasado montada para el formato de un solo cliente. Si se va, la máquina no sirve para otro.

MIRA
inversión a su medida


M.Peinado | CC BY 2.0

Te paga cuando quiere

En la obra, el contratista principal paga al subcontratista cuando cobra él. Reclamar es arriesgar el siguiente encargo[17].

MIRA
días de cobro


Wikicomman | CC BY-SA 4.0

Todo es de palabra

Veinte años sirviendo a una cooperativa sin un contrato firmado. Puede cambiar de proveedor con una llamada.

MIRA
contrato y preaviso


CarlosVdeHabsburgo | CC BY-SA 4.0

Tu cliente es la Administración

Un servicio que vive de un contrato público. El pliego fija el precio y, cuando vence, vuelves a concursar.

MIRA
cuándo vence

Reconocerse en dos o más es habitual en una pyme que vende a otras empresas. La sección 2 dice cuántas son.

FUENTES

14 Foto: Downtowngal, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
15 Foto: AG20044018, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
16 Foto: einalem, CC BY-SA 2.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
17 Euronews, Quarter of European bankruptcies blamed on late payments, 2023, con declaraciones de la patronal europea de la construcción. euronews.com
18 Foto: M.Peinado, CC BY 2.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
19 Foto: Wikicomman, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
20 Foto: CarlosVdeHabsburgo, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

LO QUE SE CONFUNDE CON ESTO

Tener pocos clientes no es lo mismo que depender de uno. Una empresa con 40 clientes y el mayor al 8% está repartida, aunque sean pocos nombres.

Y al revés: con 400 clientes puedes depender de uno, si ese uno hace el 35% de las ventas. Lo que cuenta es el peso, más que el número.

LOS UMBRALES QUE MIRA EL COMPRADOR

No hay una cifra oficial, pero los compradores miran cortes parecidos. En Estados Unidos, las cotizadas tienen que decir cuánto venden a cada cliente que pasa del 10% de sus ventas[10].

Quién lo dice	Repartida	Cuidado	Muy concentrada
Calculadora de la casa[13]	Ningún cliente pasa del 15% o el 20%	Del 20% al 50% en los tres mayores	Más del 50% en uno o dos clientes
Asesores de compraventa de Estados Unidos[21]	El primero, por debajo del 10%	El primero, del 10% al 30%	El primero, por encima del 30%, o los tres mayores por encima del 50%
Value Builder, dato del vendedor[9]	El primero, hasta el 15%	El primero, por encima del 15%	Sin corte propio
Normas contables de Estados Unidos[10]	Por debajo del 10%	Desde el 10%, se publica	Sin corte propio

Para mí, el corte útil es el 20%: por encima, ya es una conversación de precio.

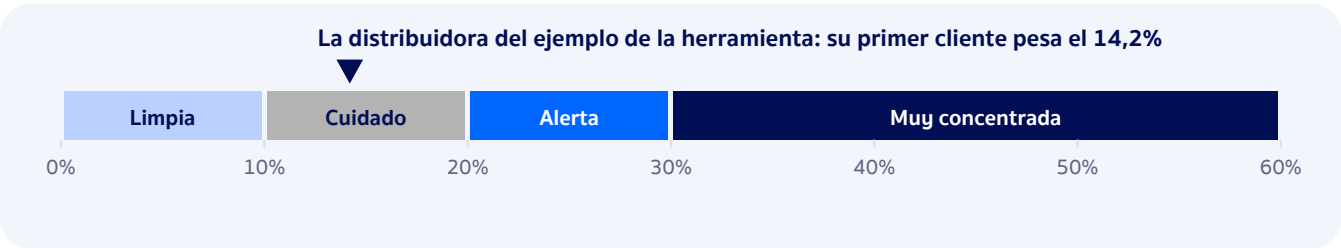


Gráfico. Peso del primer cliente sobre las ventas, con los tramos de los asesores de Estados Unidos[21]. La marca es la distribuidora inventada de la herramienta de la casa[7].

FUENTES

7 Relevo Familiar, herramienta «Due diligence comercial PYME»: módulo de clientes y distribuidora de ejemplo inventada, octubre de 2026. claude.ai

9 Advisor News, The Quiet Threat to Business Value, datos de Value Builder con más de 80.000 dueños, 15 de octubre de 2025. Dato del vendedor. advisor-news.beehiiv.com

10 Dong, Li y Li, Customer Concentration and M&A Performance, Journal of Corporate Finance, 2021. 1.446 compras de 2000 a 2017. bura.brunel.ac.uk

13 Relevo Familiar, calculadora de valoración: pesos del factor de riesgo (concentración de clientes, 14 de 100) y tramos, octubre de 2026. plataforma.relevofamiliar.com

21 Eightx, customer concentration discount, 8 de julio de 2026. Resumen de asesores de compraventa; lo publica una firma que vende servicios de director financiero. eightx.co

CUÁNTO SE LLEVA SI SE VA

El peso en ventas engaña. Lo que importa es cuánto margen se lleva el cliente al irse, porque los gastos fijos se quedan contigo.

La herramienta de la casa trae una distribuidora inventada. Factura 4,18 millones, gana un 24,6% de margen bruto y un 8,4% de EBITDA[7].

Su primer cliente pesa el 14,2% de las ventas. Si se va y no recortas nada, se lleva unos 146.000 euros: el 42% del EBITDA[7].

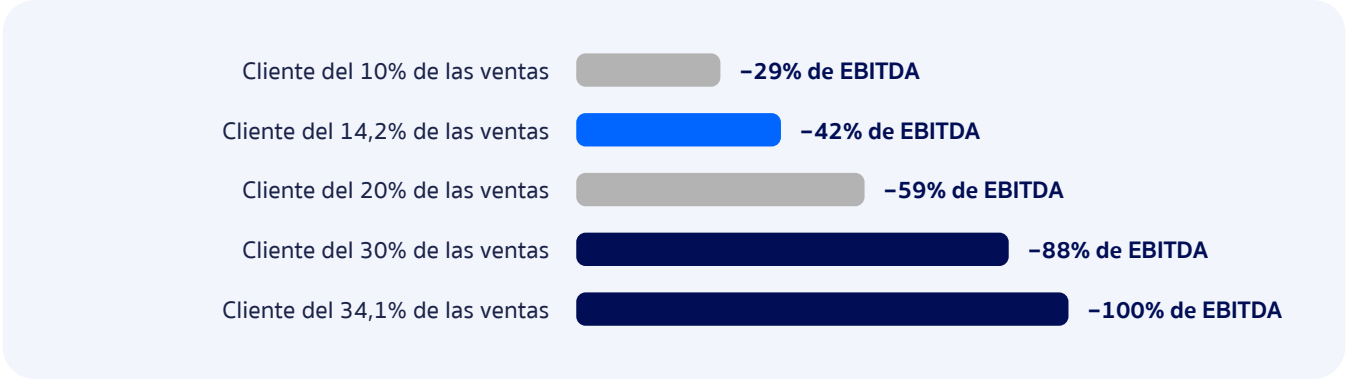


Gráfico. Lo que se lleva del EBITDA un cliente según su peso en ventas, sin recortar gastos. Con los márgenes de la distribuidora de la herramienta. Cuenta propia[7].

Con esos márgenes, un cliente del 34% de las ventas se lleva todo el EBITDA. Por eso un comprador mira primero cuánto margen se lleva el mayor cliente.

FUENTES

7 Relevo Familiar, herramienta «Due diligence comercial PYME»: módulo de clientes y distribuidora de ejemplo inventada, octubre de 2026. claude.ai

CUATRO DE CADA DIEZ DUEÑOS TIENEN UN CLIENTE QUE PASA DEL 15% DE SUS VENTAS

EN CORTO

1. El 41% de los dueños fuera de la industria tiene un cliente por encima del 15%. En la industria, el 56%[9].
2. De las empresas compradas en Estados Unidos, el 31% tenía un cliente con el 10% de sus ventas o más[10].
3. En España, el mayor cliente es la Administración: compra por el 11,28% del PIB[11].

No hay una encuesta española que pregunte a las pymes cuánto pesa su primer cliente. Lo que hay son datos de fuera y del cliente más grande del país, la Administración.

LO QUE DICEN LOS DUEÑOS

Value Builder, que vende un método para preparar empresas para su venta, tiene respuestas de más de 80.000 dueños. El 56% de los industriales dice que su primer cliente pesa del 16% a más del 50%[9].

En el resto de sectores lo dice el 41%. Son datos del vendedor, publicados en octubre de 2025[9].

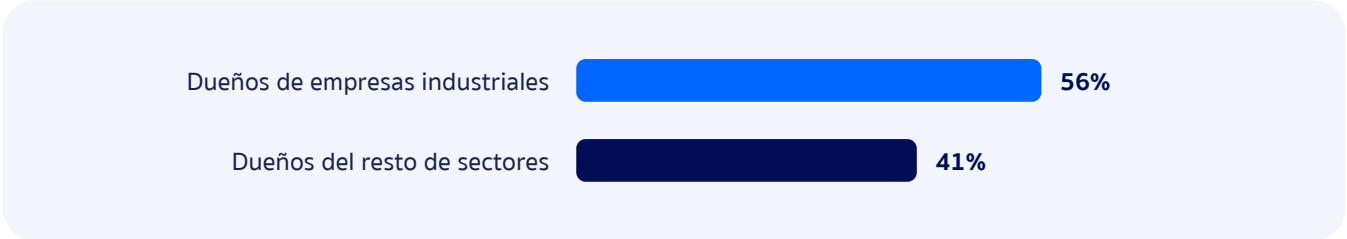


Gráfico. Dueños que dicen que su primer cliente pesa más del 15% de sus ventas, en %. Datos de Value Builder, que vende ese método[9].

FUENTES

9 Advisor News, The Quiet Threat to Business Value, datos de Value Builder con más de 80.000 dueños, 15 de octubre de 2025. Dato del vendedor. advisor-news.beehiiv.com

10 Dong, Li y Li, Customer Concentration and M&A Performance, Journal of Corporate Finance, 2021. 1.446 compras de 2000 a 2017. bura.brunel.ac.uk

11 OIReScon, Informe Anual de Supervisión 2026, módulo I: las cifras de la contratación pública en 2025, 11 de junio de 2026. hacienda.gob.es

LO QUE DICEN LAS COMPRAS

El dato más limpio sale de 1.446 compras de cotizadas en Estados Unidos entre 2000 y 2017. Lo publicaron Dong, Li y Li en 2021[10].

El 31% de las empresas compradas tenía al menos un cliente con el 10% de sus ventas o más. En esas, los clientes grandes sumaban de media el 42,3%[10].

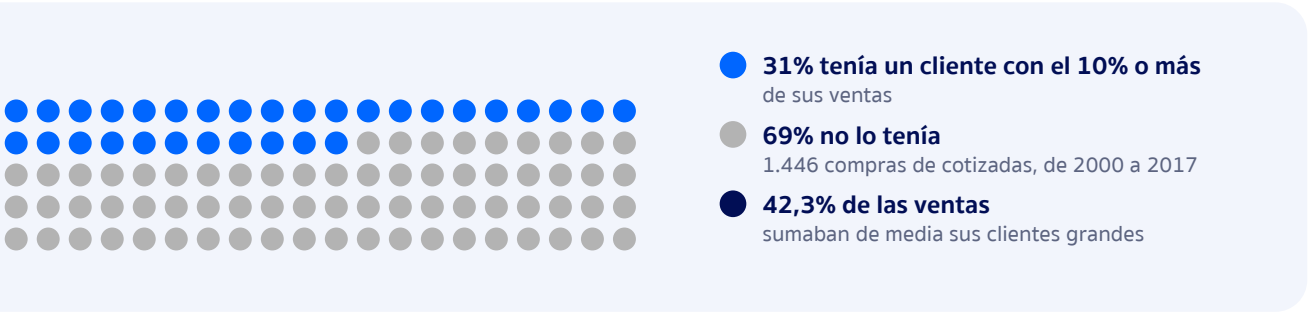


Gráfico. Empresas compradas en Estados Unidos con un cliente del 10% o más. Cada punto es un 1%[10].

Son empresas grandes y cotizadas. Para mí, en una pyme, con menos clientes, el porcentaje es más alto, pero no tengo el dato.

EL CLIENTE MÁS GRANDE DE ESPAÑA

La Administración adjudicó 112.331 millones de euros en 2025, en 250.226 contratos, según la oficina que supervisa la contratación pública[11].

Con la contabilidad nacional, el gasto en contratos públicos llega al 11,28% del PIB y al 24,87% del gasto público. De lo que salió a concurso, el 37,37% fueron suministros y el 20,73%, obras[11].

Tiene una ventaja: los estudios dicen que un cliente público grande asusta menos al comprador y al inversor que uno privado[10,22].

Lo malo puede llegar en el cobro. En 2012, el Estado tuvo que financiar 27.372 millones de euros de facturas que comunidades y ayuntamientos no pagaban[23].

Cobraron 94.723 pymes y 48.104 personas físicas, con más de 5,5 millones de facturas[23].

Hoy se paga mucho antes. En julio de 2026, las comunidades autónomas tardaban de media 25,42 días en pagar, con un límite legal de 30[24].

FUENTES

10 Dong, Li y Li, Customer Concentration and M&A Performance, Journal of Corporate Finance, 2021. 1.446 compras de 2000 a 2017. bura.brunel.ac.uk
11 OIReScon, Informe Anual de Supervisión 2026, módulo I: las cifras de la contratación pública en 2025, 11 de junio de 2026. hacienda.gob.es
22 Dhaliwal, Judd, Serfling y Shaikh, Customer concentration risk and the cost of equity capital, Journal of Accounting and Economics, 2016. ideas.repec.org
23 INAP, La Administración al Día, balance de la primera fase del mecanismo de pago a proveedores, 26 de febrero de 2013. laadministracionaldia.inap.es
24 Ministerio de Hacienda, nota de prensa del periodo medio de pago de julio de 2026, 30 de septiembre de 2026. hacienda.gob.es

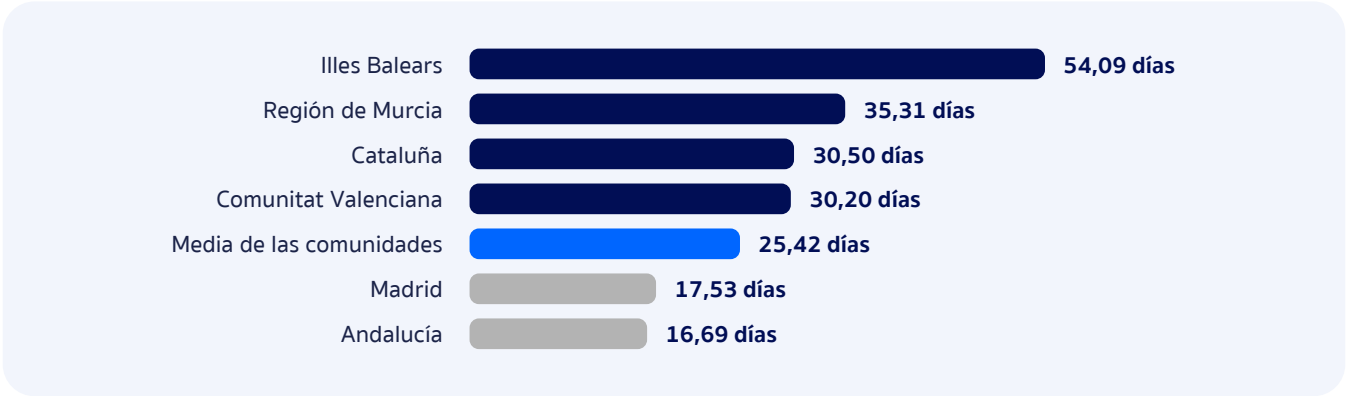


Gráfico. Días que tardan en pagar a sus proveedores algunas comunidades autónomas, julio de 2026. En azul oscuro, las que pasan del límite legal de 30 días[24].

CUANDO EL CLIENTE PÚBLICO PONE EL PRECIO

Hasta las grandes lo sufren. En noviembre de 2024 quedó desierto el concierto sanitario de Muface, la mutualidad de los funcionarios del Estado: ninguna aseguradora se presentó[25].

El Gobierno subió el importe más de un 33%. En abril de 2025, Asisa y SegurCaixa Adeslas se lo quedaron por 4.302 millones en tres años, y DKV se quedó fuera[25].

La lección para una pyme es sencilla. Si tu cliente es uno y fija el precio por pliego, tu margen lo decide él. Solo negocias si puedes irte.

> “Si tu cliente es uno y fija el precio por pliego, tu margen lo decide él.

41%

de los dueños fuera de la industria tiene un cliente por encima del 15%[9].

31%

de las empresas compradas en Estados Unidos tenía un cliente del 10% o más[10].

27.372 M€

de facturas sin pagar de la Administración se financiaron en 2012[23].

FUENTES

9 Advisor News, The Quiet Threat to Business Value, datos de Value Builder con más de 80.000 dueños, 15 de octubre de 2025. Dato del vendedor. advisor-news.beehiiv.com
10 Dong, Li y Li, Customer Concentration and M&A Performance, Journal of Corporate Finance, 2021. 1.446 compras de 2000 a 2017. bura.brunel.ac.uk
23 INAP, La Administración al Día, balance de la primera fase del mecanismo de pago a proveedores, 26 de febrero de 2013. laadministracionaldia.inap.es
24 Ministerio de Hacienda, nota de prensa del periodo medio de pago de julio de 2026, 30 de septiembre de 2026. hacienda.gob.es
25 Alimarket, SegurCaixa Adeslas y Asisa se adjudican el concierto de Muface, 4 de abril de 2025. alimarket.es

EL COMPRADOR LO VE EN TUS FACTURAS POR CLIENTE ANTES DE VISITARTE, Y LO CONFIRMA LLAMANDO AL CLIENTE

EN CORTO

1. Lo primero que pide es el listado de ventas por cliente de tres años. Con eso calcula el peso de cada uno.
2. Lo cruza con el modelo 347, la declaración a Hacienda de cada cliente con más de 3.005,06 euros al año[1].
3. Antes de firmar, pide hablar con los clientes grandes y leer sus contratos, sobre todo qué pasa si cambias de dueño.

La due diligence es la revisión a fondo que hace el comprador antes de firmar. Pero la concentración la ve mucho antes, con el primer Excel que le mandas.

Para mí, es de las primeras preguntas de cualquier comprador serio: ¿cuánto pesan tus cinco primeros clientes?

Si la respuesta es «la mitad», ya sabe por dónde va a negociar. Lo que viene después es medir cuánto riesgo hay detrás.



> Si la respuesta es «la mitad», ya sabe por dónde va a negociar.

FUENTES

1 BOE, Real Decreto 1065/2007, artículo 33: declaración anual de operaciones con terceras personas. boe.es

LOS CINCO PASOS, UNO A UNO

1



William Iven | CC0

Las facturas

Pide las ventas por cliente de tres años y las cruza con el modelo 347 que presentas a Hacienda[1]. Calcula el peso del primero, de los cinco y de los diez primeros.

MIRA
1, 5 y 10 primeros
CRUZA CON
el modelo 347

2



Kelly Jean | CC0

Las añadas

Agrupa a los clientes por el año en que te compraron por primera vez y mira cuántos siguen. Si los nuevos no repiten, el grande pesa cada año más.

MIRA
quién repite
EN EL EJEMPLO
82% al año 1

3



Beatriz Pérez Moya | CC0

Los contratos

Lee los contratos de los clientes grandes: plazo, preaviso, exclusividad y qué pasa si cambias de dueño. Sin contrato, el cliente se puede ir con una llamada.

MIRA
el preaviso
Y SOBRE TODO
cambio de dueño

4



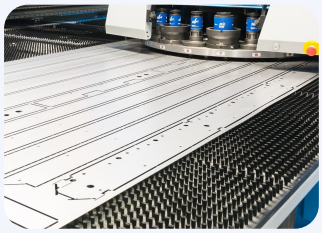
Barry Bahler | dominio público

Los clientes

Antes de firmar pide hablar con los tres mayores. Les pregunta si van a seguir, si buscan otro proveedor y qué piensan del servicio.

PIDE
hablar con 3
BUSCA
si siguen

5



Karolis zilius | CC BY-SA 4.0

La visita

En la nave mira cuánto de la producción, el almacén y la plantilla trabaja solo para el cliente grande. Eso es lo que sobra si se va.

MIRA
qué es solo suyo
CALCULA
qué sobra

FUENTES

1 BOE, Real Decreto 1065/2007, artículo 33: declaración anual de operaciones con terceras personas. boe.es
26 Foto: William Iven (Unsplash), CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
27 Foto: Kelly Jean (Unsplash), CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
28 Foto: Beatriz Pérez Moya (Unsplash), CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
29 Foto: Barry Bahler (FEMA), dominio público, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
30 Foto: Karolis zilius, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

El 82% son los clientes nuevos que repiten al año siguiente en la distribuidora inventada de la herramienta de la casa[7].

Si el comprador pide un préstamo para pagarte, el banco hace la misma cuenta. Con más concentración, los préstamos salen más caros, con más condiciones y a menos plazo[31].

LO QUE PIDE Y LO QUE BUSCA

Qué pide	Qué busca	Mala señal
Ventas por cliente de tres años	El peso del primero, de los 5 y de los 10	El primero pasa del 20%, o sube cada año
Modelo 347 de esos años[1]	Que cuadre con lo que le enseñas	Clientes grandes que no salen, o al revés
Clientes por año de alta	Cuántos siguen comprando	Los nuevos no repiten
Contratos de los mayores	Plazo, preaviso y cambio de dueño	No hay contrato, o se rompe si vendes
Margen por cliente	Si el grande deja dinero	El grande tiene el peor margen
Cobros por cliente	Cuánto tarda en pagar cada uno	El grande paga a más de 60 días

La penúltima fila es la que más sorpresas da. Los proveedores con clientes concentrados tienen menos margen bruto, aunque gastan menos en vender[2].

FUENTES

1 BOE, Real Decreto 1065/2007, artículo 33: declaración anual de operaciones con terceras personas. boe.es
2 Haas School of Business, sobre Patatoukas, Customer-Base Concentration, The Accounting Review, 27 de marzo de 2012. newsroom.haas.berkeley.edu
7 Relevo Familiar, herramienta «Due diligence comercial PYME»: módulo de clientes y distribuidora de ejemplo inventada, octubre de 2026. claude.ai
31 Campello y Gao, Customer concentration and loan contract terms, Journal of Financial Economics, 2017. ideas.repec.org

UN CLIENTE QUE PESA DEMASIADO LE RESTA DEL 4% AL 22% AL MÚLTIPLO

EN CORTO

1. Con la calculadora de la casa, una empresa muy concentrada vale un 7,1% menos de múltiplo, y una algo concentrada, un 3,6%[13].
2. Los asesores de Estados Unidos hablan de 0,5 a 1 vez el EBITDA menos: del 11% al 22% en un múltiplo de 4,5[21].
3. Además, del 25% al 40% del precio pasa a cobrarse más tarde, según esos mismos asesores[21].

El múltiplo es las veces que se paga el beneficio anual para fijar el precio. Un cliente que pesa demasiado lo toca por tres lados: baja el múltiplo, aplaza el pago y pide garantías.

EL MÚLTIPLO

La calculadora de valoración de Relevo Familiar pesa diez riesgos. La concentración de clientes pesa el 14% del total, igual que la recurrencia y solo por detrás de la dependencia del fundador[13].

Con esos pesos, una empresa muy concentrada vale un 7,1% menos de múltiplo que una repartida, y una algo concentrada, un 3,6% menos, con los demás riesgos en su punto medio[13]. Muy concentrada quiere decir más de la mitad de las ventas en uno o dos clientes.

Otros lo miden más alto. Eightx, una firma que vende servicios de director financiero, resume a los asesores de compraventa: de 0,5 a 1 vez el EBITDA menos de múltiplo[21].

En un múltiplo de 4,5 veces, eso es del 11% al 22% del precio, en una cuenta mía. En los casos más concentrados hablan del 20% al 35% del valor[21].

La horquilla es ancha porque miden cosas distintas. La calculadora solo mueve el múltiplo. Los asesores recogen también al comprador que se levanta y al que paga menos al firmar.

FUENTES

13 Relevo Familiar, calculadora de valoración: pesos del factor de riesgo (concentración de clientes, 14 de 100) y tramos, octubre de 2026. plataforma.relevofamiliar.com

21 Eightx, customer concentration discount, 8 de julio de 2026. Resumen de asesores de compraventa; lo publica una firma que vende servicios de director financiero. eightx.co

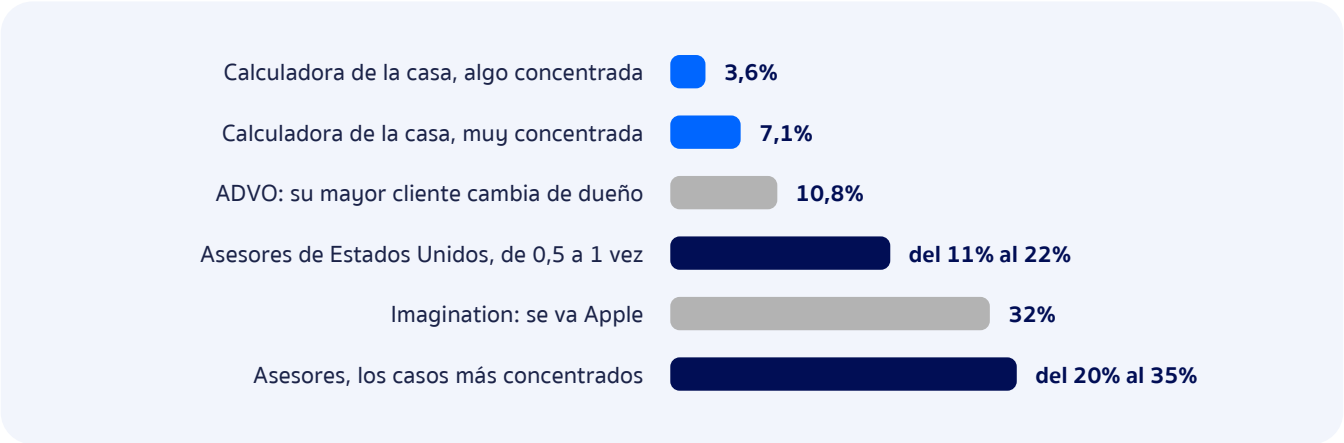


Gráfico. Descuento en el precio o en el múltiplo por tener un cliente que pesa demasiado, según quién lo mida, en %. Las fuentes están en el texto[13,21,32,6].

LA PARTE DEL PRECIO QUE COBRAS MÁS TARDE

El earn-out es una parte del precio que se cobra más tarde, solo si la empresa cumple. En Estados Unidos, la medida que manda es la facturación, en el 62% al 64% de los casos[8].

Para mí, con un cliente grande lo lógico es atarlo a que ese cliente siga comprando. Es la forma de pagar por algo que el comprador no se cree del todo.

En compras de empresas privadas de Estados Unidos hubo earn-out en el 24% de las de 2025[33]. En 2024, la mediana era el 31% de lo pagado al cierre[34].

Con un cliente que pesa demasiado, los asesores hablan de llevar del 25% al 40% del precio a resultados. Con la cartera repartida, en su ejemplo, el 15%[21].

En pymes europeas, Dealsuite revisó casi 1.000 contratos: cuando hay earn-out, en más de la mitad es del 10% al 20% del precio[35].

Lo malo es cobrarlo. Con datos de SRS Acquiom, que gestiona los pagos de esas compras, el 41% de los earn-outs no paga nada. De media se cobran 21 céntimos de cada euro[8].

LAS GARANTÍAS

Lo tercero es la retención: una parte del precio que se queda en depósito por si aparece un problema. La mediana en Estados Unidos es el 10% del precio[34].

FUENTES

6 The Register, Imagination Technologies sold to private equity, 25 de septiembre de 2017. theregister.com
8 Capital-Riesgo.es, Earnouts: todo lo que debes saber, de Joshua Novick (Bondo Advisors), con datos de SRS Acquiom, 18 de marzo de 2026. Lo escribe un asesor. capital-riesgo.es
13 Relevo Familiar, calculadora de valoración: pesos del factor de riesgo (concentración de clientes, 14 de 100) y tramos, octubre de 2026. plataforma.relevofamiliar.com
21 Eightx, customer concentration discount, 8 de julio de 2026. Resumen de asesores de compraventa; lo publica una firma que vende servicios de director financiero. eightx.co
32 SEC, formulario 8-K de ADVO, 18 de diciembre de 2006: acuerdo a 33 dólares por acción. sec.gov
33 SRS Acquiom, M&A earnout milestone trends, 2026. Dato de quien gestiona los pagos de esas compras. srsacquiom.com
34 SRS Acquiom, 2025 M&A Deal Terms Study, más de 2.200 compras de 2019 a 2024. Dato de quien gestiona los pagos de esas compras. media.taftlaw.com
35 Accountancy Vanmorgen, Deal Terms Report 2025 de Dealsuite, casi 1.000 contratos, 20 de noviembre de 2025. Dato de una plataforma de compraventa. accountancyvanmorgen.nl

Con un cliente grande, los asesores dicen que esa retención dura de 18 a 24 meses, frente a un año en una venta normal[21].

LAS TRES COSAS JUNTAS

Pongo todo junto en una empresa con 500.000 euros de EBITDA, que con la cartera repartida se pagaría a 5 veces. Le pongo más de la mitad de las ventas en dos clientes.

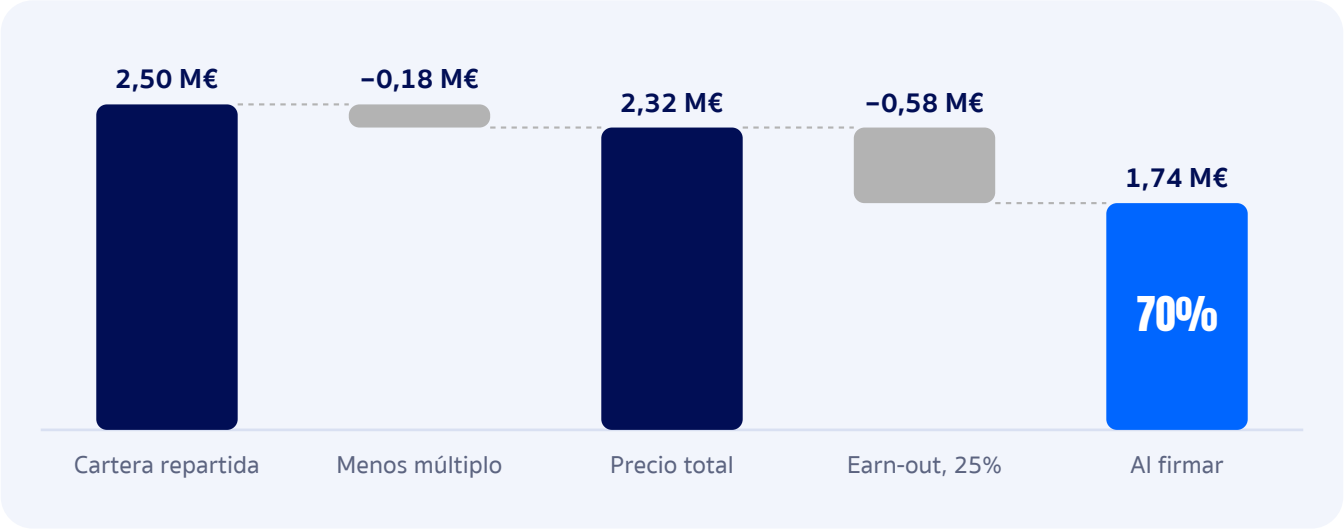


Gráfico. Cuenta propia: empresa muy concentrada con la calculadora de la casa y el 25% del precio a resultados, el extremo bajo de los asesores. En millones de euros (M€). El 70% es lo que cobras al firmar frente al valor con la cartera repartida[13,21].

En esa cuenta, de 2,5 millones pasas a cobrar 1,74 al firmar. Los otros 0,58 dependen de que el cliente siga.



Gráfico. Lo que cobras en total en cada caso, en millones de euros. La media, 21 céntimos por euro de earn-out, sale de los datos de SRS Acquiom. Cuenta propia[8].

TU NIVEL, EN EUROS

Con la misma empresa de 500.000 euros de EBITDA, así cambia el precio en cada nivel de la calculadora de la casa. Es una cuenta mía[13].

FUENTES

8 Capital-Riesgo.es, Earnouts: todo lo que debes saber, de Joshua Novick (Bondo Advisors), con datos de SRS Acquiom, 18 de marzo de 2026. Lo escribe un asesor. capital-riesgo.es

13 Relevo Familiar, calculadora de valoración: pesos del factor de riesgo (concentración de clientes, 14 de 100) y tramos, octubre de 2026. plataforma.relevofamiliar.com

21 Eightx, customer concentration discount, 8 de julio de 2026. Resumen de asesores de compraventa; lo publica una firma que vende servicios de director financiero. eightx.co

7,1%

menos de múltiplo si estás muy concentrado, con la calculadora de la casa[13].

25% a 40%

del precio a resultados con un cliente que pesa demasiado, según asesores[21].

41%

de los earn-outs no paga nada, con datos de SRS Acquiom[8].

Nivel	Cómo lo define la casa	Múltiplo	Precio	Lo habitual en la venta
Diversificada	Ningún cliente pasa del 15% o el 20%	5,00 veces	2,50 M€	En el ejemplo de los asesores, el 85% al firmar[21]
Algo concentrada	Del 20% al 50% en los tres mayores	4,82 veces	2,41 M€	Parte a resultados y garantías más largas
Muy concentrada	Más del 50% en uno o dos clientes	4,64 veces	2,32 M€	Del 25% al 40% a resultados, ligado al cliente[21]

De la primera fila a la última hay 178.000 euros de precio. Lo que más cambia, sobre todo, es cuánto cobras al firmar.

FUENTES

8 Capital-Riesgo.es, Earnouts: todo lo que debes saber, de Joshua Novick (Bondo Advisors), con datos de SRS Acquiom, 18 de marzo de 2026. Lo escribe un asesor. capital-riesgo.es

13 Relevo Familiar, calculadora de valoración: pesos del factor de riesgo (concentración de clientes, 14 de 100) y tramos, octubre de 2026. plataforma.relevofamiliar.com

21 Eightx, customer concentration discount, 8 de julio de 2026. Resumen de asesores de compraventa; lo publica una firma que vende servicios de director financiero. eightx.co

TRAS PERDER A APPLE, IMAGINATION SE VENDIÓ UN 32% POR DEBAJO DE LO QUE COTIZABA ANTES DEL AVISO

EN CORTO

1. ADVO: su mayor cliente cambió de dueño en plena venta, y el precio bajó de 37 a 33 dólares por acción[36,32].
2. Imagination: Apple era la mitad de sus ventas. Cuando avisó de que se iba, la acción cayó un 70% en un día[5].
3. GT Advanced: firmó con Apple un adelanto de 578 millones de dólares y quebró menos de un año después[37,38].

Las ventas de pymes no se publican, y las que se tuercen, menos. Por eso los tres casos con cifras que he encontrado son de cotizadas. Dos los cuenta la SEC, el regulador de la bolsa de Estados Unidos.

Antes de los casos, lo que dice el dato. Si una empresa compra otra con un cliente grande, la bolsa castiga al comprador: 1,7 puntos menos de rentabilidad en los cinco días del anuncio. Los autores creen que el comprador infravalora ese riesgo[10].

CASO 1. LA VENTA QUE CASI SE CAE: ADVO

ADVO repartía publicidad por correo en Estados Unidos. En julio de 2006, Valassis acordó comprarla a 37 dólares por acción, unos 1.300 millones con su deuda[39,36].

Su mayor cliente de 2005 era la cadena de supermercados Albertsons, con un 5% de las ventas. En enero de 2006 se anunció su venta a tres compradores, que se repartirían las tiendas[36].

Uno de ellos, Cerberus, decidió cerrar 100 tiendas, 79 de ellas clientes de ADVO. ADVO lo había contado en su sala de datos[36].

FUENTES

5 Fortune (Reuters), Apple ends deal with Imagination Technologies, shares crash, 3 de abril de 2017. fortune.com
10 Dong, Li y Li, Customer Concentration and M&A Performance, Journal of Corporate Finance, 2021. 1.446 compras de 2000 a 2017. bura.brunel.ac.uk
32 SEC, formulario 8-K de ADVO, 18 de diciembre de 2006: acuerdo a 33 dólares por acción. sec.gov
36 SEC, contestación de ADVO a la demanda de Valassis ante el Tribunal de Cancillería de Delaware, 15 de septiembre de 2006. sec.gov
37 SEC, informe anual 10-K de GT Advanced Technologies, 11 de marzo de 2014. sec.gov
38 KJZZ, Apple's sapphire glass manufacturer files Chapter 11 bankruptcy, 6 de octubre de 2014. kjzz.org
39 SEC, informe trimestral 10-Q de ADVO, 10 de agosto de 2006: compra por Valassis a 37 dólares por acción. sec.gov

Aun así, Valassis demandó para no cerrar la compra, con varios motivos, y Albertsons era uno. En diciembre se pusieron de acuerdo: 33 dólares por acción, un 10,8% menos[36,32]. El cliente pesaba el 5%, y aun así entró en la discusión del precio.

> El cliente pesaba el 5%, y aun así entró en la discusión del precio.



Gráfico. Precio por acción de ADVO, en dólares ($). La rebaja tuvo varios motivos, y el cambio de dueño de su mayor cliente fue uno[39,32,36].

LO QUE PASA CUANDO TU CLIENTE CAMBIA DE DUEÑO

ADVO no es una rareza. Cuando los clientes de un sector se fusionan, sus proveedores más dependientes ganan menos. Su margen de caja queda un 3% por debajo del de los demás[40].

Lo midieron Bhattacharyya y Nain en Estados Unidos. Los precios de esos proveedores también bajan, porque el cliente nuevo compra más y negocia más fuerte[40].

CASO 2. EL PRECIO REBAJADO: IMAGINATION

Imagination Technologies diseñaba los chips gráficos de los iPhone. Apple le pagó 60,7 millones de libras en el año acabado en abril de 2016, la mitad de sus ventas[5].

El 3 de abril de 2017, Apple le dijo que dejaría de usar su tecnología en un plazo de 15 meses a dos años. Ese día, la acción cayó más de un 70%[5].

La empresa se puso a la venta. En septiembre aceptó la oferta del fondo Canyon Bridge: 550 millones de libras, a 182 peniques por acción[6].

Antes del aviso de Apple cotizaba a 268,75 peniques. La venta salió un 32% por debajo, en una cuenta mía[6].

FUENTES

5 Fortune (Reuters), Apple ends deal with Imagination Technologies, shares crash, 3 de abril de 2017. fortune.com
6 The Register, Imagination Technologies sold to private equity, 25 de septiembre de 2017. theregister.com
32 SEC, formulario 8-K de ADVO, 18 de diciembre de 2006: acuerdo a 33 dólares por acción. sec.gov
36 SEC, contestación de ADVO a la demanda de Valassis ante el Tribunal de Cancillería de Delaware, 15 de septiembre de 2006. sec.gov
39 SEC, informe trimestral 10-Q de ADVO, 10 de agosto de 2006: compra por Valassis a 37 dólares por acción. sec.gov
40 Bhattacharyya y Nain, Horizontal acquisitions and buying power, Journal of Financial Economics, 2011. biz.uiowa.edu



Gráfico. Imagination y Apple, en millones de libras (M£) y en peniques por acción (p)[5,6].

CASO 3. LA EMPRESA QUE SE APAGA: GT ADVANCED

GT Advanced Technologies hacía hornos para fabricar zafiro. El 31 de octubre de 2013 firmó con Apple para hacerle zafiro en una planta de Arizona, y le dio la exclusiva de ese zafiro[37].

Apple le adelantaría 578 millones de dólares en cuatro pagos, a devolver en cinco años. Pero Apple no se obligaba a comprar nada, y su informe anual lo avisaba[37].

El 6 de octubre de 2014 pidió protección por quiebra, y la acción cayó más de un 90%[38].

La planta de Mesa cerró y despidió a sus 727 empleados[41]. Para mí, la lección es el contrato: todas las obligaciones eran del proveedor.



Gráfico. GT Advanced y Apple, en millones de dólares (M$)[37,38,41].

FUENTES

5 Fortune (Reuters), Apple ends deal with Imagination Technologies, shares crash, 3 de abril de 2017. fortune.com
6 The Register, Imagination Technologies sold to private equity, 25 de septiembre de 2017. theregister.com
37 SEC, informe anual 10-K de GT Advanced Technologies, 11 de marzo de 2014. sec.gov
38 KJZZ, Apple's sapphire glass manufacturer files Chapter 11 bankruptcy, 6 de octubre de 2014. kjzz.org
41 KJZZ, Bankruptcy court approves closure of Apple's Mesa plant, 22 de octubre de 2014. kjzz.org

SI YA VENDES ASÍ, TIENES CUATRO SALIDAS, Y EN EL 41% DE LOS EARN-OUTS NO SE COBRA NADA

EN CORTO

1. Earn-out ligado al cliente: del 25% al 40% del precio, según asesores. Lo que cuesta: el riesgo de no cobrarlo[21].
2. Contrato largo con el cliente antes de vender. Los asesores dicen que no borra el descuento, pero el comprador lo paga mejor[21].
3. Vender al propio cliente: Boeing compró Spirit AeroSystems, que le vendía el 64%, con una prima del 30%[3,4].

Si vas a vender en los próximos meses y un cliente pesa demasiado, no te da tiempo a diluirlo. Te quedan cuatro salidas, y cada una cuesta algo.

Earn-out ligado al cliente

Cobras parte del precio si el cliente sigue comprando. Con un cliente grande, del 25% al 40% del precio[21]. Lo que cuesta: el riesgo de no cobrarlo.

Contrato antes de vender

Firmas con el cliente varios años, con preaviso largo y sin salida por cambio de dueño. Lo que cuesta: lo que te pida a cambio.

Retención más larga

Dejas una parte del precio en depósito más tiempo. Con un cliente grande, de 18 a 24 meses[21]. Lo que cuesta: dinero parado.

Vender al cliente

Le vendes la empresa al cliente que pesa, o a alguien en quien ese cliente pese poco. Lo que cuesta: negociar con muy pocos compradores.

FUENTES

3 SEC, informe anual 10-K de Spirit AeroSystems de 2024, 28 de febrero de 2025. sec.gov

4 SEC, nota de prensa de Spirit AeroSystems sobre su compra por Boeing, 1 de julio de 2024. sec.gov

21 Eightx, customer concentration discount, 8 de julio de 2026. Resumen de asesores de compraventa; lo publica una firma que vende servicios de director financiero. eightx.co

Lo del contrato es una regla de asesor, sin cifra ni estudio detrás. Para mí tiene sentido: un contrato de tres años es justo lo que el comprador no se cree que tengas[21].

LO QUE CUESTA CADA UNA

Salida	Cuándo encaja	Lo que te cuesta	El riesgo
Earn-out ligado al cliente	El cliente grande no tiene contrato o vence pronto	Del 25% al 40% del precio a resultados[21]	El 41% de los earn-outs no paga nada[8]
Contrato antes de vender	El cliente está contento y quiere seguir	Lo que pida a cambio: precio, plazo o exclusividad	Que el cliente sepa que vendes antes de tiempo
Retención más larga	El comprador duda de que el cliente siga	Dinero parado de 18 a 24 meses[21]	Discutir qué cuenta como perder al cliente
Vender al cliente	El cliente depende de ti tanto como tú de él	Muy pocos compradores al otro lado de la mesa	Que lo sepa y espere a que bajes el precio

En el 28% de los earn-outs hay una disputa formal, con datos de SRS Acquiom[8]. Si lo atas al cliente, escribe bien qué cuenta como perderlo.

EL CASO SPIRIT AEROSYSTEMS

Spirit AeroSystems fabrica fuselajes y otras piezas de avión. En 2023, Boeing pesaba el 64% de sus ventas y Airbus, el 19%. Casi todo lo que les vendía, solo se lo compraban a Spirit[3].

En julio de 2024, Boeing acordó comprarla a 37,25 dólares por acción, 4.700 millones. Es un 30% más de lo que cotizaba antes de saberse las negociaciones[4].

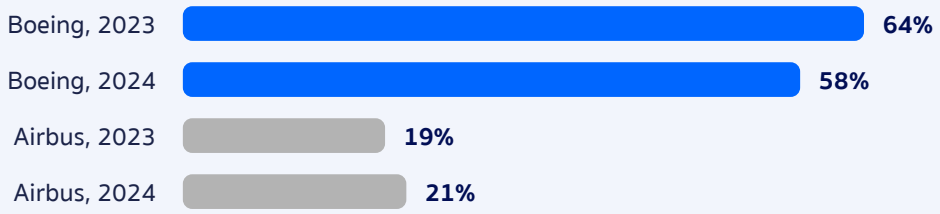


Gráfico. Peso de sus dos mayores clientes en las ventas de Spirit AeroSystems, en %. Lo publica la empresa en su informe anual a la SEC[3].

FUENTES

3 SEC, informe anual 10-K de Spirit AeroSystems de 2024, 28 de febrero de 2025. sec.gov

4 SEC, nota de prensa de Spirit AeroSystems sobre su compra por Boeing, 1 de julio de 2024. sec.gov

8 Capital-Riesgo.es, Earnouts: todo lo que debes saber, de Joshua Novick (Bondo Advisors), con datos de SRS Acquiom, 18 de marzo de 2026. Lo escribe un asesor. capital-riesgo.es

21 Eightx, customer concentration discount, 8 de julio de 2026. Resumen de asesores de compraventa; lo publica una firma que vende servicios de director financiero. eightx.co

Funcionó porque Boeing también dependía de Spirit. Si tu cliente grande puede cambiarte por otro en un mes, esta salida no existe.

VENDER A QUIEN LO DILUYE

La otra cara de la misma idea. Si te compra una empresa diez veces mayor, tu cliente del 40% pasa a pesar un 3,6% de la suma, en una cuenta mía.

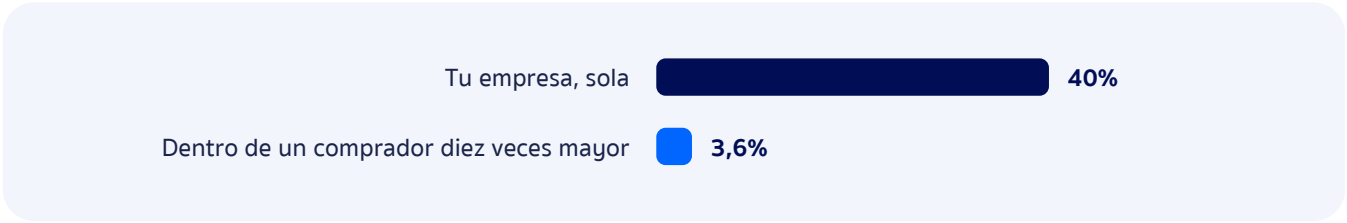


Gráfico. Peso de tu cliente del 40% antes y después de que te compre una empresa diez veces mayor, en %. Cuenta propia.

Para ese comprador el riesgo es menor, y lo puede pagar mejor. Para mí, por eso el comprador grande de tu sector es el que menos descuenta este fallo.

64%

de las ventas de Spirit AeroSystems eran de Boeing en 2023, que acabó comprándola[3].

30%

de prima pagó Boeing sobre lo que cotizaba Spirit antes de las negociaciones[4].

28%

de los earn-outs acaba en una disputa formal, con datos de SRS Acquiom[8].

FUENTES

3 SEC, informe anual 10-K de Spirit AeroSystems de 2024, 28 de febrero de 2025. sec.gov

4 SEC, nota de prensa de Spirit AeroSystems sobre su compra por Boeing, 1 de julio de 2024. sec.gov

8 Capital-Riesgo.es, Earnouts: todo lo que debes saber, de Joshua Novick (Bondo Advisors), con datos de SRS Acquiom, 18 de marzo de 2026. Lo escribe un asesor. capital-riesgo.es

7 DE 9 | ¿CÓMO SE ARREGLA EN 12 A 24 MESES?

BAJAR UN CLIENTE DEL 40% AL 20% SIN PERDERLO EXIGE MULTIPLICAR POR 2,7 EL RESTO DE VENTAS



Basotxerri | CC BY-SA 4.0

EN CORTO

1. Lo primero es atar al cliente grande con un contrato y saber cuánto ganas con él.
2. Cada uno de los 8 trimestres deja algo que se puede enseñar a un comprador.
3. Diluir lleva años: con el resto creciendo un 30% al año, un cliente del 30% baja al 20% en 24 meses.

Arreglarlo tiene dos partes. Una es rápida: que el cliente grande no se pueda ir de un día para otro. La otra es lenta: que pese menos.

La parte lenta es aritmética. Si un cliente pesa el 40% y quieres que pese el 20% sin perderlo, el resto de tus ventas tiene que multiplicarse por 2,7.

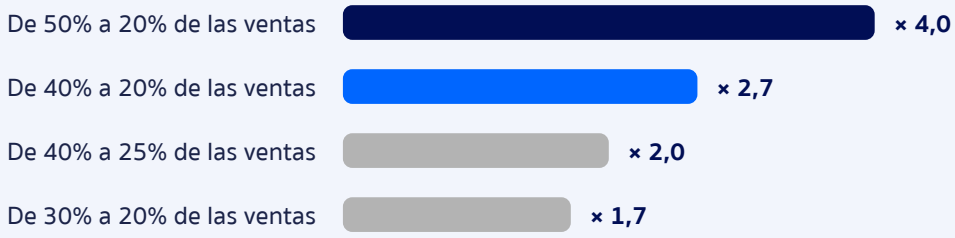


Gráfico. Cuántas veces tiene que crecer el resto de tus ventas para que el cliente grande baje de peso sin perderlo. Cuenta propia.

Con el resto creciendo un 30% al año, un cliente del 30% baja al 20% en 24 meses. Uno del 40% se queda en el 28%, en una cuenta mía.

FUENTES

42 Foto: Basotxerri, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

EL PLAN, TRIMESTRE A TRIMESTRE



Gráfico. El plan en ocho trimestres. Primero lo rápido, el contrato y el margen; luego lo lento, los clientes nuevos. Cuenta propia.

Trimestre	Qué haces	Qué mides	Meta
T1, meses 1 a 3	Sube tus facturas a la herramienta de la casa y saca el peso del primero, de los 5 y de los 10[7]	Peso del primer cliente y de los 5 primeros	Tienes la cifra de partida
T2, meses 4 a 6	Negocia con el cliente grande un contrato de varios años, con preaviso y sin salida por cambio de dueño	Ventas con contrato escrito	El grande, con contrato
T3, meses 7 a 9	Calcula el margen de cada cliente grande, con su precio, sus descuentos y su plazo de cobro	Margen por cliente	Sabes si el grande te deja dinero
T4, meses 10 a 12	Que alguien de tu equipo lleve al cliente grande, y conoce a dos personas más dentro	Personas que conoces en el cliente	Tres o más
T5, meses 13 a 15	Haz una lista de diez clientes medianos que se parezcan a tus buenos y ve a por ellos	Ofertas hechas a clientes nuevos	Diez ofertas
T6, meses 16 a 18	Pon límite al riesgo con el grande: plazo de cobro pactado o seguro de crédito	Días que tarda en pagar	60 días o menos
T7, meses 19 a 21	Abre un canal, una zona o un tipo de cliente que no dependa del grande	Ventas fuera de los 5 primeros	Crecen un 30% al año
T8, meses 22 a 24	Repite la medición y prepara contratos, añadas y el modelo 347 para el comprador	Peso del primero y de los 5 primeros	Bajan, y está todo por escrito

Las metas son mías y orientativas. Lo que importa es que cada trimestre deje algo que un comprador pueda comprobar.

FUENTES

7 Relevo Familiar, herramienta «Due diligence comercial PYME»: módulo de clientes y distribuidora de ejemplo inventada, octubre de 2026. claude.ai

LO QUE NO HARÍA

- **Perder al cliente grande para diluirlo.** Bajar su peso vendiéndole menos baja también tu EBITDA.
- **Firmar cualquier contrato.** Uno que te obliga a todo y a él a nada es el de GT Advanced[37].
- **Contarle al cliente que vendes antes de tiempo.** Si se entera por otro, puede adelantarse.
- **Esconderlo en la venta.** El comprador lo verá en el primer Excel, y lo cobrará a su manera.

CUÁNTO SE NOTA EN EL PRECIO

Con la calculadora de la casa, pasar de muy concentrada a diversificada sube el múltiplo un 7,7%, en una cuenta mía[13].

En la empresa de la sección 4, con 500.000 euros de EBITDA, son unos 178.000 euros más de precio. Y cambia la forma de cobrar: más al firmar y menos a resultados[21].

× 2,7

tiene que crecer el resto de tus ventas para bajar un cliente del 40% al 20%. Cuenta propia.

24 meses

para bajar un cliente del 30% al 20%, con el resto creciendo un 30% al año. Cuenta propia.

7,7%

más de múltiplo al pasar de muy concentrada a diversificada, con la calculadora de la casa[13].

FUENTES

13 Relevo Familiar, calculadora de valoración: pesos del factor de riesgo (concentración de clientes, 14 de 100) y tramos, octubre de 2026. plataforma.relevofamiliar.com

21 Eightx, customer concentration discount, 8 de julio de 2026. Resumen de asesores de compraventa; lo publica una firma que vende servicios de director financiero. eightx.co

37 SEC, informe anual 10-K de GT Advanced Technologies, 11 de marzo de 2014. sec.gov

RelevoFamiliar

8 DE 9 | ¿CÓMO TE MIDES HOY?

QUINCE PREGUNTAS Y 60 PUNTOS TE DICEN HOY CUÁNTO PESA EN TU EMPRESA TU MAYOR CLIENTE

EN CORTO

1. Son 15 preguntas sobre el peso, el contrato, la relación, el margen y el cobro de tus clientes grandes.
2. Cada respuesta vale 0, 2 o 4 puntos. Si estás entre dos, pon 1 o 3.
3. Más puntos es mejor: de 45 en adelante, tu cartera está repartida.

Contesta con las facturas del último año delante. Si no sabes una respuesta, pon 0: el comprador hará lo mismo.

Nº	Pregunta	0 puntos	2 puntos	4 puntos
1	**Peso.** ¿Cuánto pesa tu primer cliente en las ventas?	Más del 30%	Del 15% al 30%	Menos del 15%
2	**Peso.** ¿Y tus cinco primeros clientes juntos?	Más del 60%	Del 40% al 60%	Menos del 40%
3	**Peso.** ¿Cuántos clientes hacen la mitad de tus ventas?	Uno o dos	De 3 a 10	Más de 10
4	**Contrato.** ¿Tienes contrato escrito con tus tres mayores clientes?	No	Con alguno	Con todos, a más de un año
5	**Contrato.** ¿Qué dice ese contrato si cambias de dueño?	Que se puede romper, o no lo sé	No dice nada	Que sigue igual, por escrito
6	**Contrato.** ¿Con cuánto preaviso puede irse tu mayor cliente?	De un día para otro	De 1 a 6 meses	Más de 6 meses
7	**Relación.** ¿Quién lleva la relación con tu mayor cliente?	Solo yo	Yo y alguien más	Un equipo, sin depender de mí
8	**Relación.** ¿A cuántas personas conoces dentro de ese cliente?	A una	A dos o tres	A varias, de varias áreas
9	**Margen.** ¿Sabes cuánto ganas con tu mayor cliente?	No	Más o menos	Sí, cada mes
10	**Margen.** ¿Quién fija el precio con tu mayor cliente?	Él	Se negocia cada año	Una tarifa con revisión pactada

Nº	Pregunta	0 puntos	2 puntos	4 puntos
11	**Cobro.** ¿En cuántos días te paga tu mayor cliente?	Más de 90	De 61 a 90	60 o menos
12	**Cobro.** Si mañana se fuera, ¿cuánto EBITDA te quedaría?	Menos de la mitad	De la mitad a tres cuartos	Más de tres cuartos
13	**Inversión.** ¿Tienes máquinas, nave o personal solo para él?	Sí, mucho	Algo	No
14	**Clientes nuevos.** ¿Cuántos clientes medianos nuevos entraron el último año?	Ninguno	De 1 a 4	5 o más
15	**Clientes nuevos.** ¿Cuántos clientes de hace tres años siguen comprando?	Menos de la mitad	De la mitad a tres cuartos	Más de tres cuartos

CÓMO SE PUNTÚA

- Suma los puntos de las 15 preguntas: te sale de 0 a 60.
- Menos de 15, muy concentrada. De 15 a 29, concentrada. De 30 a 44, algo concentrada. De 45 en adelante, repartida.
- Con tu tramo, mira en la sección 4 lo que te cuesta en múltiplo y en pago aplazado.
- Las tres primeras preguntas son las que antes mira el comprador. Si sacas 0 en alguna, empieza por ahí.

Para probarla, la paso por la distribuidora inventada de la herramienta de la casa. Con los seis datos que trae, saca 14 de 24 puntos posibles[7].

Va bien en peso: el primero pesa el 14,2% y los cinco primeros, el 38%. Pierde en la relación: el dueño lleva en persona a los diez primeros clientes[7].



Gráfico. Los seis datos de la distribuidora inventada de la herramienta de la casa, con su número de pregunta y sus puntos, de 0 a 4[7].

FUENTES

7 Relevo Familiar, herramienta «Due diligence comercial PYME»: módulo de clientes y distribuidora de ejemplo inventada, octubre de 2026. claude.ai

9 DE 9 | ¿QUÉ HARÍA CON LA IA PARA DEPENDER MENOS DE UN CLIENTE?

CON LA IA, LO PRIMERO QUE HARÍA ES BUSCAR DIEZ CLIENTES QUE SE PAREZCAN A LOS BUENOS

EN CORTO

1. La IA, la inteligencia artificial, no te firma un contrato con el cliente grande. Sí te ayuda a encontrar los que lo diluyen.
2. Lo primero que haría: una lista de empresas parecidas a tus mejores clientes, con los datos que ya tienes.
3. Casi todas las cifras de esta sección las publica quien vende la tecnología.

Primero, lo que la IA no cambia. La relación con el cliente grande se cuida en persona, y la decisión de decirle que no a un precio la tomas tú.

Lo que sí hace es quitarle horas al trabajo de vender. En la encuesta de Salesforce, que vende programas de ventas, los comerciales dedican el 70% de su tiempo a tareas que no son vender[43].

13,4%

de las empresas de menos de 10 empleados usaba IA a principios de 2025, según el INE, el Instituto Nacional de Estadística[44].

21,1%

de las de 10 o más empleados, 8,7 puntos más que un año antes[44].

83%

de los equipos de ventas con IA creció en ventas, frente al 66% sin ella. Dato del vendedor[43].

FUENTES

43 Salesforce, State of Sales, 5.500 profesionales de ventas de 27 países, 25 de julio de 2024. Dato del vendedor. salesforce.com

44 INE, uso de tecnologías de la información en las empresas 2024-2025, 22 de octubre de 2025. ine.es

PASO DEL PLAN DE LA SECCIÓN 7	QUÉ HACE LA IA	
Medir el peso	Libera	Saca de tus facturas el peso de cada cliente, cada mes
Contratos	Ayuda	Lee tus contratos y marca preaviso y cambio de dueño
Margen por cliente	Libera	Cruza precios, descuentos y cobros de cada cliente
Relación con el grande	No toca	La cuidas tú y tu equipo, en persona
Clientes nuevos	Libera	Busca empresas que se parecen a tus mejores clientes
Ofertas	Ayuda	Prepara propuestas con tus precios y tus reglas
Vigilar al grande	Ayuda	Avisa de cambios de dueño, cierres y retrasos de pago
Decir que no	No toca	El precio mínimo que aceptas lo decides tú

Gráfico. Dónde toca la IA en el plan de la sección 7. «Libera» quiere decir que te quita trabajo; «ayuda», que lo hace más fácil. Cuenta propia.

Estos son los cinco usos que pondría en marcha, de más a menos peso que le quitan al cliente grande.

1

Clientes parecidos a los buenos

Describe a tus diez mejores clientes y busca empresas con el mismo perfil, zona y tamaño

LO QUE TE QUITA DE ENCIMA

Que todo tu crecimiento dependa de lo que te pida el cliente grande

LO QUE DICEN LOS DATOS

Los comerciales dedican el 70% del tiempo a tareas que no son vender. Dato de Salesforce[43]

2

Tu concentración, cada mes

Lee tus facturas y te dice el peso del primero, de los cinco y de los diez, y quién deja de comprar

LO QUE TE QUITA DE ENCIMA

Enterarte del problema cuando te lo dice el comprador

LO QUE DICEN LOS DATOS

La herramienta de la casa lo calcula en tu navegador, con los clientes cambiados por alias[7]

FUENTES

7 Relevo Familiar, herramienta «Due diligence comercial PYME»: módulo de clientes y distribuidora de ejemplo inventada, octubre de 2026. claude.ai

43 Salesforce, State of Sales, 5.500 profesionales de ventas de 27 países, 25 de julio de 2024. Dato del vendedor. salesforce.com

3 Tus contratos, leídos

Busca en cada contrato el plazo, el preaviso, la exclusividad y qué pasa si cambias de dueño

LO QUE TE QUITA DE ENCIMA

Descubrir la cláusula de cambio de dueño en la due diligence

LO QUE DICEN LOS DATOS

Los primeros usuarios de Copilot buscaron, escribieron y resumieron un 29% más rápido. Dato de Microsoft[45]

4 El cliente grande, vigilado

Te avisa si tu cliente cambia de dueño, cierra centros o empieza a pagar más tarde

LO QUE TE QUITA DE ENCIMA

Que te pase lo de ADVO sin verlo venir

LO QUE DICEN LOS DATOS

La venta del mayor cliente de ADVO se anunció en enero de 2006, antes incluso de firmar su compra[36]

5 Más clientes con el mismo equipo

Un asistente que contesta dudas y prepara ofertas para los clientes medianos

LO QUE TE QUITA DE ENCIMA

Que atender a muchos clientes pequeños te cueste más que a uno grande

LO QUE DICEN LOS DATOS

En soporte técnico, un asistente así subió un 14% los casos resueltos por hora[46]

POR DÓNDE EMPEZARÍA

Por la lista de clientes parecidos a los buenos. Es lo que más baja el peso del grande. Y te obliga a escribir qué tiene un buen cliente, justo lo que un comprador quiere ver.

Lo que no haría es poner a la IA a hablar con el cliente grande. Esa relación tiene que estar en manos de una persona de tu equipo.

⚠ OJO CON LOS DATOS

- Casi todas las cifras de esta sección las publica quien vende la tecnología.
- La única independiente sobre productividad mide agentes de soporte técnico de una empresa de Estados Unidos, casi todos en Filipinas.

FUENTES

36 SEC, contestación de ADVO a la demanda de Valassis ante el Tribunal de Cancillería de Delaware, 15 de septiembre de 2006. sec.gov
45 Microsoft, Work Trend Index, los primeros usuarios de Copilot, noviembre de 2023. Dato del vendedor. microsoft.com
46 Brynjolfsson, Li y Raymond, Generative AI at Work, Quarterly Journal of Economics, 2025. nber.org

RelevoFamiliar

LA NOTA

LA NOTA: 16 SOBRE 25, UN FALLO CARO QUE SE VE VENIR EN TUS FACTURAS

Cinco criterios del 1 al 5, y aquí más nota es peor: mide cuánto daño hace el fallo en una venta. Los umbrales son fijos, para comparar este fallo con los demás de la serie. El 2 y el 4 quedan entre medias.

Criterio	1	3	5
Frecuencia. Cuántas pymes lo tienen	Menos del 10%	Del 30% al 50%	Más del 70%
Coste en el precio	Menos del 5% del precio	Del 10% al 20%	Más del 30%, o la mitad del precio aplazada
Probabilidad de tumbar la operación	Casi nunca rompe una venta	Baja el precio en casi todas y rompe alguna	El comprador se levanta en la mayoría
Dificultad para verlo desde dentro	Sale en las cuentas	Se ve si alguien lo busca	El dueño no lo ve, lo ve el comprador
Tiempo para arreglarlo	Menos de 3 meses	De 6 a 12 meses	Más de 24 meses

CRITERIO	NOTA	POR QUÉ
Frecuencia	3 DE 5	El 41% de los dueños fuera de la industria y el 56% dentro tiene un cliente por encima del 15%. Es dato del vendedor.
Coste	4 DE 5	Del 3,6% al 7,1% del múltiplo con la calculadora de la casa y del 11% al 22% según asesores. Y del 25% al 40% del precio, a resultados.
Tumbar la venta	3 DE 5	Baja el precio y alarga el cobro casi siempre. Cuántas ventas rompe no lo mide nadie, así que no paso del 3.
Verlo dentro	2 DE 5	Lo tienes en tus facturas y en el modelo 347. Lo que cuesta ver es cuánto EBITDA se lleva el cliente.
Tiempo	4 DE 5	El contrato se firma en meses. Bajar un cliente del 30% al 20% lleva 24 meses, con el resto creciendo un 30% al año.
Total	**16 SOBRE 25**	

MIDE LA TUYA

La herramienta de due diligence comercial de Relevo Familiar. Está pensada para el comprador, así que te enseña lo que él verá. Subes tus facturas por cliente y te da el peso del primero, de los cinco y de los diez, y cuántos siguen comprando año a año. Los nombres de tus clientes no salen de tu ordenador.

Abrir la herramienta de due diligence comercial

HABLEMOS

Si quieres saber cuánto vale tu empresa hoy y cuánto le resta tu cliente más grande, escríbeme a **hola@relevofamiliar.com** para una valoración confidencial.

VENDEMOS EMPRESAS CON HISTORIA, PERO SIN RELEVO.