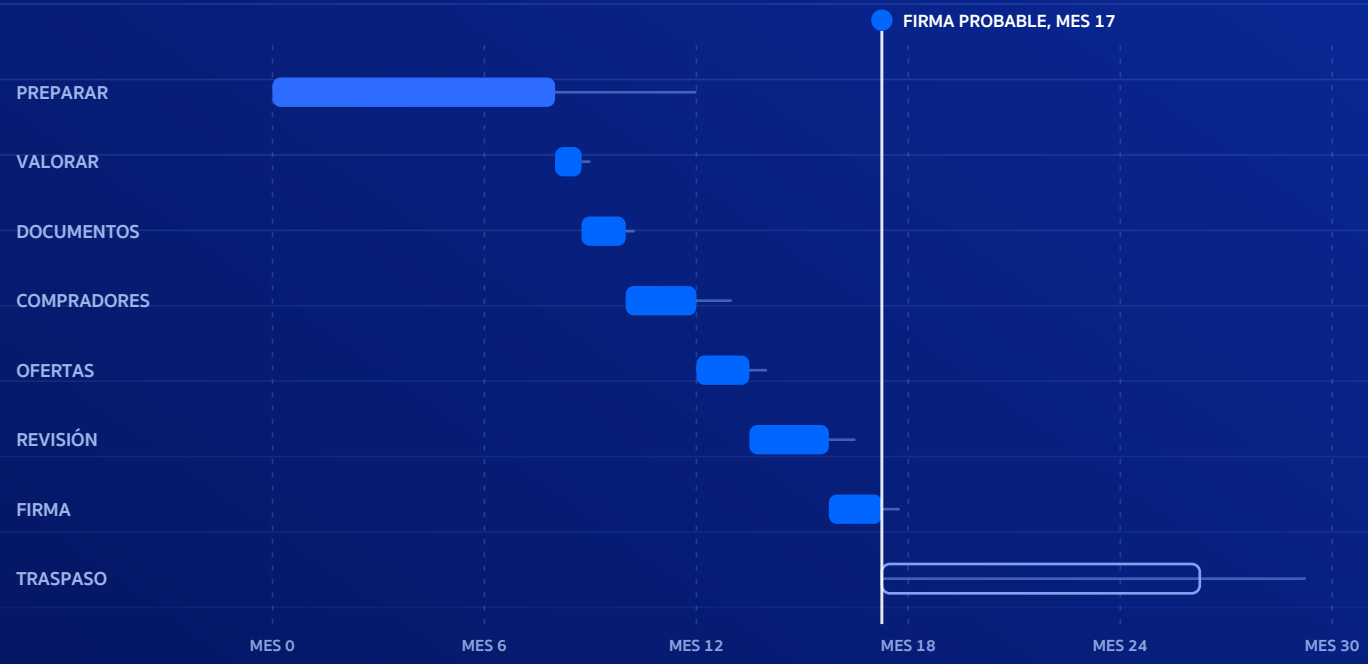
RelevoFamiliar



LO QUE TUMBA UNA VENTA | Nº 9

VENDER TARDE O CON PRISA

Si sales a vender sin tiempo, el comprador lo nota, baja el precio y elige el calendario

EN TRES CIFRAS

17 meses
hasta la firma probable en el ejemplo de la herramienta de la casa

30%
menos cobra la aerolínea con deuda que vende a un banco en plena crisis

8%
de las empresas españolas tiene un plan de relevo, según una aseguradora

TOÑO ÁLVAREZ | RELEVO FAMILIAR | OCTUBRE DE 2026

Vendemos empresas con historia, pero sin relevo.

RESUMEN: EL QUE VENDE CON PRISA COBRA MENOS, Y LA PRISA EMPIEZA AÑOS ANTES DE VENDER

MI VEREDICTO

Es el fallo que más se elige sin darse cuenta: cada año sin preparar la venta recorta el margen para negociarla.

Si mañana tuviera 55 años y una pyme, haría hoy la hoja de ruta. Para mí, cinco años bastan para vender cuando yo quiera.

LO BUENO

- **La edad no sorprende.** El 45% de los que venden en Reempresa, el servicio de traspasos de la patronal catalana Cecot, lo hace por jubilación[1].
- **Hay calendario.** Las cámaras alemanas piden preparar la empresa de 3 a 10 años antes y buscar quién se la quede como tarde 3 años antes[2].
- **Ordenar acorta la venta.** Con la herramienta de la casa, la firma probable baja de 32 a 13 meses si la empresa está ordenada[3].

LO QUE PUEDE SALIR MAL

- **La prisa se paga.** En recesión, las aerolíneas con deuda acababan vendiendo sus aviones a bancos, un 30% por debajo del precio medio[4].
- **El comprador se va.** Sycamore firmó la compra de Victoria's Secret en febrero de 2020 y la rompió 74 días después[5,6].
- **La empresa se apaga.** Air Berlin facturaba 3.785 millones de euros y se vendió a trozos por al menos 250[7].

FUENTES

1 Centre de Reempresa de Catalunya (patronal Cecot) y CaixaBank, Radiografia del mercat de la compravenda d'empreses a Catalunya 2011-2025, 18 de septiembre de 2025. cecot.org
2 DIHK, cámaras de comercio e industria de Alemania, Report Unternehmensnachfolge 2025, consultas de 2024, 21 de julio de 2025. dihk.de
3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai
4 Pulvino, Do Asset Fire Sales Exist? An Empirical Investigation of Commercial Aircraft Transactions, Journal of Finance, 1998. Resumen de AQR. aqr.com
5 SEC, L Brands, presentación de la venta del 55% de Victoria's Secret a Sycamore Partners, 20 de febrero de 2020. sec.gov
6 SEC, L Brands, formulario 8-K sobre la terminación del acuerdo, 5 de mayo de 2020. sec.gov
7 Wikipedia, Air Berlin, con WELT y DW, consultada el 24 de octubre de 2026. en.wikipedia.org

17 meses

hasta la firma probable en el ejemplo de la **Hoja de ruta de la venta** de la casa[3].

750.000

empresas con empleados se quedan sin dueño hasta 2040, según **El Tsunami Plateado**[8].

8%

de las empresas españolas tiene un **plan de relevo**, según una aseguradora[9].

15% a 30%

menos se paga por una empresa sin cotizar que por una cotizada, y más si el que vende **necesita liquidez**[10].

30%

de descuento sacaban los bancos a las aerolíneas **con deuda y en recesión**, el doble que otra aerolínea[4].

70%

de los dueños que piden consejo para traspasar en Alemania no tiene **carpeta de emergencia**[2].

19 /25

La nota: 19 sobre 25 de gravedad. Cinco criterios del 1 al 5, al final del informe. Aquí más nota es peor.

FUENTES

2 DIHK, cámaras de comercio e industria de Alemania, Report Unternehmensnachfolge 2025, consultas de 2024, 21 de julio de 2025. dihk.de

3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai

4 Pulvino, Do Asset Fire Sales Exist? An Empirical Investigation of Commercial Aircraft Transactions, Journal of Finance, 1998. Resumen de AQR. aqr.com

8 Relevo Familiar, informe El Tsunami Plateado, 2026, con la estadística de afiliados al RETA del Ministerio de Trabajo (enero de 2025) y el DIRCE del INE. relevofamiliar.com

9 Hiscox España, encuesta sobre sucesión en la empresa, 5 de febrero de 2025. Dato de una aseguradora. hiscox.es

10 Officer, The price of corporate liquidity: acquisition discounts for unlisted targets, Journal of Financial Economics 83(3), 2007. doi.org

RelevoFamiliar

ÍNDICE

LAS RESPUESTAS, SECCIÓN A SECCIÓN

1 ¿QUÉ ES Y CÓMO SE RECONOCE?
Vendes con prisa por seis causas, y solo la edad se ve venir con años de margen
PÁGINA 05

2 ¿CUÁNTAS EMPRESAS LO TIENEN?
Hasta 2040 se quedan sin dueño 750.000 empresas con empleados, casi todas sin plan de relevo
PÁGINA 08

3 ¿CÓMO LO DESCUBRE EL COMPRADOR?
El comprador detecta la prisa en cinco pasos, y el primero es preguntarte por qué vendes ahora
PÁGINA 11

4 ¿CUÁNTO CUESTA EN EL PRECIO?
Vender con prisa cuesta hasta un 30% del precio cuando coincide con deuda y crisis
PÁGINA 14

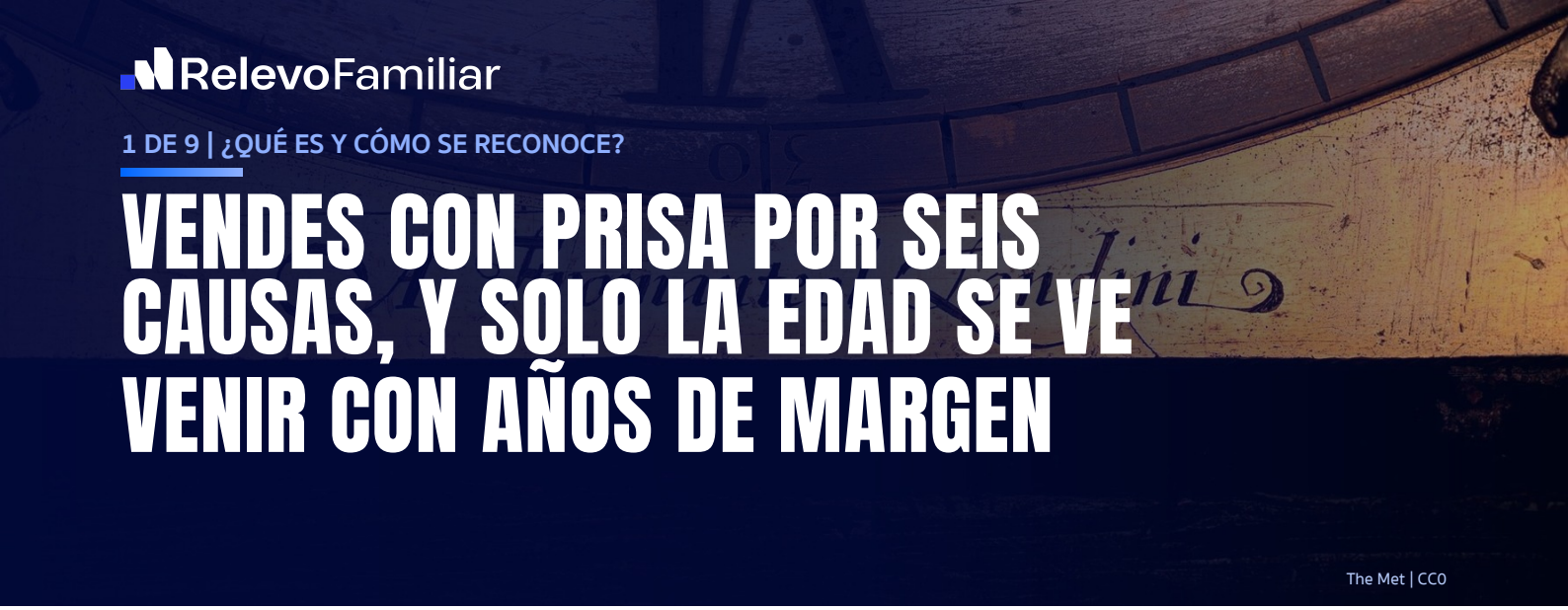
5 ¿QUÉ PASA CUANDO NO SE ARREGLA?
En el peor caso, una empresa que facturaba 3.785 millones se vendió a trozos por 250
PÁGINA 18

6 ¿QUÉ SALIDAS HAY SI YA VENDES ASÍ?
Si ya vendes con prisa, tus cuatro salidas cambian precio por tiempo o por certeza
PÁGINA 21

7 ¿CÓMO SE ARREGLA EN 12 A 24 MESES?
Vender sin prisa pide empezar cinco años antes de firmar, con una tarea fija cada año
PÁGINA 23

8 ¿CÓMO TE MIDES HOY?
Quince preguntas y 60 puntos te dicen hoy cuánto margen de tiempo tienes para vender
PÁGINA 25

9 ¿QUÉ HARÍA CON LA IA PARA ARREGLARLO ANTES DE VENDER?
Con la IA, lo primero que haría es dejar escrita la carpeta de emergencia de la empresa
PÁGINA 27



1 DE 9 | ¿QUÉ ES Y CÓMO SE RECONOCE?

VENDES CON PRISA POR SEIS CAUSAS, Y SOLO LA EDAD SE VE VENIR CON AÑOS DE MARGEN

The Met | CC0

EN CORTO

1. Vender tarde es salir a vender cuando ya no queda tiempo para hacerlo bien.
2. Obligan seis causas: las cinco D del oficio (defunción, discapacidad, divorcio, desacuerdo y deuda) y el cansancio[12].
3. Con la herramienta de la casa, la firma llega de 13 a 32 meses después de empezar, según cómo esté la empresa[3].

Llamo vender tarde a salir a vender cuando ya no te queda tiempo para que la venta salga bien. Vender con prisa es lo mismo, con una fecha que no eliges tú.

La diferencia se nota en una cosa: quién elige el calendario. Si lo eliges tú, comparas ofertas. Si lo elige el banco, tu salud o un juez, aceptas la que haya.

> “ Si lo eliges tú, comparas ofertas.

LO QUE SE CONFUNDE CON ESTO

Vender mayor y vender tarde son cosas distintas. El que vende a los 68 después de cinco años preparándolo vende con tiempo.

Tampoco hablo aquí de que las ventas caigan mientras vendes: eso tiene su número en la serie, el 7. Y el desacuerdo entre socios y familia tiene el suyo, el 8.

FUENTES

3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai

11 Foto: The Metropolitan Museum of Art, CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

12 Exit Planning Institute, State of Owner Readiness, Minnesota, 2023. Dato de quien vende formación para planificar la salida. otcpas.com

LAS SEIS CAUSAS


Zarateman | CC0

Defunción

Si mueres sin plan, deciden tus herederos ante el notario. Casi 13 de cada 100 hombres de 55 años no llegan a los 70[13].

NO LLEGAN A LOS 70
12,7%


Basotxerri | CC BY-SA 4.0

Discapacidad

Una enfermedad o un accidente te saca de la empresa en semanas. En Reempresa, uno de cada diez vende por salud[1].

VENDEN POR SALUD
10%

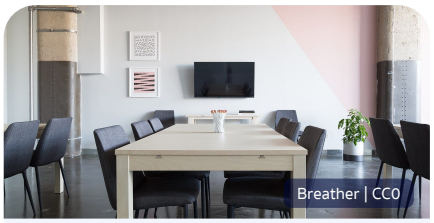


Juandev | CC BY-SA 4.0

Divorcio

En gananciales, la empresa fundada con dinero común es de los dos[16]. El 31,2% de los divorcios llega tras 20 años casados[17].

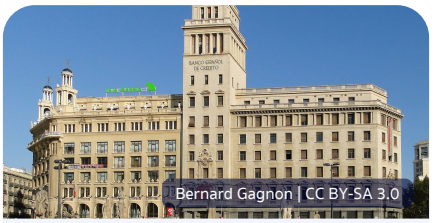
EDAD MEDIA, ELLOS
49,1 años


Breather | CC0

Desacuerdo

Dos socios al 50% enfrentados paran cualquier decisión, también vender. Así se reparte el 13% de las empresas familiares[19].

DOS DUEÑOS AL 50%
13%


Bernard Gagnon | CC BY-SA 3.0

Deuda

Si el banco fija el plazo, vendes en su calendario. En el cuarto trimestre de 2025 entraron en concurso 1.613 empresas[21].

EMPRESAS EN CONCURSO
1.613


Manu Schwendener | CC0

Cansancio y edad

La única que se ve venir con años. En Reempresa, el 45% vende por jubilación y un 3%, por cansancio[1].

VENDEN POR JUBILACIÓN
45%

FUENTES

1 Centre de Reempresa de Catalunya (patronal Cecot) y CaixaBank, Radiografia del mercat de la compravenda d'empreses a Catalunya 2011-2025, 18 de septiembre de 2025. cecot.org
13 INE, tablas de mortalidad de 2024, supervivientes por edad y sexo. Cuenta propia con los supervivientes a los 55 y a los 70 años. ine.es
14 Foto: Zarateman, CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
15 Foto: Basotxerri, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
16 BOE, Código Civil, artículos 1316 y 1347. Cataluña, Baleares y otras comunidades tienen derecho civil propio. boe.es
17 INE, Estadística de nulidades, separaciones y divorcios, año 2025. ine.es
18 Foto: Juandev, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
19 Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras, La Empresa Familiar en España 2025, datos de 2024. cef.um.es
20 Foto: Breather (Unsplash), CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
21 Colegio de Registradores, Estadística del Procedimiento Concursal, cuarto trimestre de 2025, 11 de enero de 2026. registradores.org
22 Foto: Bernard Gagnon, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
23 Foto: Manu Schwendener (Unsplash), CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

El Exit Planning Institute, que vende formación sobre salidas, dice que en Estados Unidos la mitad las fuerza una de las cinco D[12]. El cansancio es la única causa que elige el dueño.

LAS SEÑALES

Señal, la que más veo	Cómo se ve en una pyme	La causa
Tienes más de 55 años y ningún plan	Nadie ha calculado cuánto vale la empresa ni cuánto tardaría en venderse	Edad
Si faltas mañana, nadie firma	Solo tú tienes poderes en el banco y las claves de Hacienda	Defunción o discapacidad
La deuda vence antes que tu plan	Una póliza de crédito que se renueva cada año, con tu aval personal	Deuda
Socios al 50% sin pacto	Ninguno puede vender sin el otro, ni comprarle su parte a un precio fijado	Desacuerdo
Casado en gananciales	La empresa nació durante el matrimonio y no hay capitulaciones	Divorcio
Ya no inviertes	Hace dos años que no cambias una máquina porque la vas a vender[2]	Cansancio

CUÁNTO DURA DE VERDAD VENDER UNA PYME

La herramienta «Hoja de ruta de la venta» de la casa divide la venta en ocho fases, de preparar la empresa al traspaso. Con sus plazos, una empresa ordenada que no depende de ti firma, lo probable, a los 13 meses. Si está desordenada y depende de ti, a los 32[3].



Gráfico. Meses desde que empiezas a preparar la venta hasta la firma probable, y el traspaso después. Plazos orientativos de la herramienta de la casa, cuenta propia con sus respuestas[3].

En Europa central y del este, el 36% de las ventas con asesor pasa de un año del encargo al cierre[24]. Lo mide Dealsuite, una plataforma de compraventa.

FUENTES

2 DIHK, cámaras de comercio e industria de Alemania, Report Unternehmensnachfolge 2025, consultas de 2024, 21 de julio de 2025. dihk.de
3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai
12 Exit Planning Institute, State of Owner Readiness, Minnesota, 2023. Dato de quien vende formación para planificar la salida. otcpas.com
24 Dealsuite, CEE M&A Monitor de febrero de 2026, 109 asesores de Europa central y del este. Dato de una plataforma de compraventa. ecovis.com

HASTA 2040 SE QUEDAN SIN DUEÑO 750.000 EMPRESAS CON EMPLEADOS, CASI TODAS SIN PLAN DE RELEVO

EN CORTO

1. El 28% de los autónomos, 951.398 personas, tiene 56 años o más[8].
2. Hasta 2040, unas 750.000 empresas con empleados se quedan sin dueño, según El Tsunami Plateado[8].
3. Solo el 8% de las empresas tiene un plan de relevo, según una encuesta de Hiscox, una aseguradora[9].

No hay una estadística española de ventas hechas con prisa. Hay datos de edad, de jubilaciones y de planes, y todos apuntan al mismo sitio.

LA EDAD DE LOS QUE MANDAN

De los 3.384.481 afiliados al RETA, el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, 951.398 tienen 56 años o más. Otros 1.078.525 tienen de 46 a 55[8].

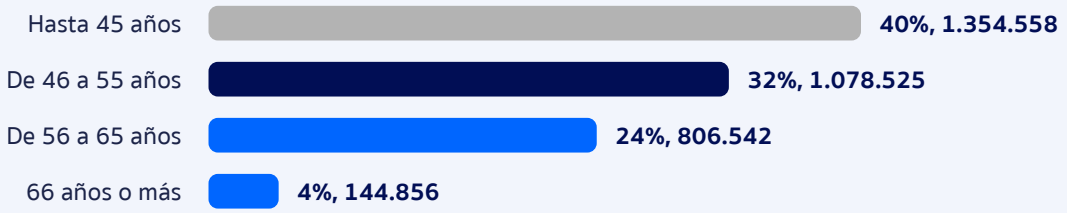


Gráfico. Autónomos afiliados por edad en enero de 2025, en % del total y en personas. Datos del Ministerio de Trabajo recogidos en El Tsunami Plateado; el tramo hasta 45 años, por diferencia[8].

Y se jubilan tarde. En 2025, el 31,1% de las jubilaciones de autónomos fue demorada, pasada la edad legal, frente al 6% en el régimen general[25].

FUENTES

8 Relevo Familiar, informe El Tsunami Plateado, 2026, con la estadística de afiliados al RETA del Ministerio de Trabajo (enero de 2025) y el DIRCE del INE. relevofamiliar.com

9 Hiscox España, encuesta sobre sucesión en la empresa, 5 de febrero de 2025. Dato de una aseguradora. hiscox.es

25 Merca2, datos del Observatorio Social de las Personas Mayores de CCOO, 18 de junio de 2026. merca2.es

Lo publica el observatorio de mayores de CCOO, el sindicato. Para mí, parte de ese retraso es una venta que no se preparó a tiempo.

Aun así, se jubilan muchos. UPTA, una asociación de autónomos, cuenta más de 60.000 jubilaciones de autónomos en 2024[26].

CUÁNTAS SE QUEDAN SIN DUEÑO

En El Tsunami Plateado, nuestro informe sobre el relevo, separamos tres cifras hasta 2040. Unos 1,5 millones de negocios tienen un titular que se jubila[8].

De ellos, unas 750.000 son empresas con empleados. Unas 300.000 tienen tres o más asalariados y tamaño para que las mire un comprador profesional[8].

Frente a eso, cada año se cierran con un proceso profesional de 500 a 1.000 ventas de menos de 5 millones de euros de valor. Es una estimación del informe[8].

750.000

empresas con empleados se quedan sin dueño hasta 2040[8].

500 a 1.000

ventas profesionales al año de menos de 5 millones de valor[8].

324.270

empresas cesaron toda actividad en 2024, según el Instituto Nacional de Estadística (INE)[27].

POR QUÉ VENDEN LOS QUE VENDEN

Reempresa, el servicio gratuito de traspasos de la patronal catalana Cecot, pregunta el motivo a los que venden. Casi la mitad vende por jubilación[1].

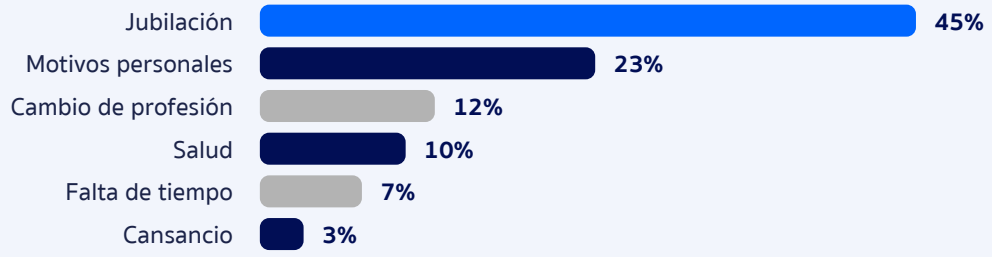


Gráfico. Motivo de venta de los que ofrecen su empresa en Reempresa, de 2011 a 2025, en % de los que venden. Leído del gráfico del informe[1].

FUENTES

1 Centre de Reempresa de Catalunya (patronal Cecot) y CaixaBank, Radiografia del mercat de la compravenda d'empreses a Catalunya 2011-2025, 18 de septiembre de 2025. cecot.org

8 Relevo Familiar, informe El Tsunami Plateado, 2026, con la estadística de afiliados al RETA del Ministerio de Trabajo (enero de 2025) y el DIRCE del INE. relevofamiliar.com

26 El Derecho (Europa Press), datos de UPTA, asociación de autónomos, 26 de agosto de 2025. elderecho.com

27 INE, Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2025, 11 de diciembre de 2025. ine.es

El 34% de los que venden ahí tiene de 60 a 70 años al darse de alta, y el 24%, de 50 a 60[1]. Son traspasos pequeños, la mayoría de uno a tres trabajadores.

En Europa central y del este, la edad es también el primer motivo, con el 47%. El que vende tiene 59 años de media[24].

CUÁNTOS TIENEN UN PLAN

Solo el 8% de las empresas españolas tiene un plan de sucesión, según Hiscox, una aseguradora. En 2023 era el 11%[9].

En Alemania, las cámaras de comercio lo preguntan a sus asesores de traspasos, con más de 50.000 contactos en 2024. El 70% de los dueños no tiene una carpeta de emergencia con documentos y poderes[2].

Y tres de cada cuatro buscan ayuda de fuera a dos años o menos del traspaso. Para las cámaras, a menudo es tarde para hacerlo sin presión[2].

FUERA DE ESPAÑA

En Alemania, el 57% de los dueños de pymes tiene 55 años o más; hace 20 años era el 20%. Lo mide KfW, el banco público alemán[28].

Los que quieren traspasar antes de 2027 tienen 66,5 años de media. Y uno de cada cuatro dueños se plantea cerrar al retirarse[28].

En la Unión Europea hay unos 450.000 traspasos al año, y unas 150.000 empresas en riesgo de que el traspaso salga mal, según las cámaras europeas[29].

66,5 años

de media tienen los dueños alemanes que quieren traspasar antes de 2027[28].

25%

de los dueños alemanes se plantea cerrar la empresa al retirarse[28].

150.000

empresas europeas al año en riesgo de que su traspaso falle[29].

FUENTES

1 Centre de Reempresa de Catalunya (patronal Cecot) y CaixaBank, Radiografia del mercat de la compravenda d'empreses a Catalunya 2011-2025, 18 de septiembre de 2025. cecot.org

2 DIHK, cámaras de comercio e industria de Alemania, Report Unternehmensnachfolge 2025, consultas de 2024, 21 de julio de 2025. dihk.de

9 Hiscox España, encuesta sobre sucesión en la empresa, 5 de febrero de 2025. Dato de una aseguradora. hiscox.es

24 Dealsuite, CEE M&A Monitor de febrero de 2026, 109 asesores de Europa central y del este. Dato de una plataforma de compraventa. ecovis.com

28 KfW Research, banco público alemán, Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025, 9 de enero de 2026. kfw.de

29 Eurochambres, European Family Businesses, Transeo y otras cuatro asociaciones, 10 Suggestions to Support Business Transfer in the EU, abril de 2025. eurochambres.eu

EL COMPRADOR DETECTA LA PRISA EN CINCO PASOS, Y EL PRIMERO ES PREGUNTARTE POR QUÉ VENDES AHORA

EN CORTO

1. La prisa se nota en la primera reunión, cuando el comprador pregunta por qué vendes ahora.
2. Luego lo comprueba en cinco pasos: la conversación, el Registro, tu calendario, la revisión y las ofertas.
3. Con un solo comprador en la mesa, el precio lo pone él, como avisa la herramienta de la casa[3].

La due diligence es la revisión a fondo que hace el comprador antes de firmar. Pero la prisa la nota antes, sin pedir un papel.

En las empresas que vendemos, la primera pregunta casi siempre es la misma: por qué vendes ahora. La respuesta le dice cuánto tiempo tienes.

Si el motivo tiene fecha, como una deuda que vence o una enfermedad, el comprador sabe que esperar le baja el precio.

1	2	3	4	5
Conversación	**Registro**	**Calendario**	**Revisión**	**Ofertas**
por qué ahora	deuda y cuentas	tus plazos	lo que falta	cuántas hay

> La respuesta le dice cuánto tiempo tienes.

FUENTES

3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai

LOS CINCO PASOS, UNO A UNO

1



Joshua Ness | CC0

La conversación

Pregunta por qué vendes, cuándo quieres cerrar y qué harás después. Si la respuesta lleva una fecha, la apunta.

PREGUNTA
¿por qué ahora?

MALA SEÑAL
una fecha límite

2



Eduardo Milla | CC BY-SA 4.0

El Registro Mercantil

Antes de llamarte ya ha visto tus cuentas depositadas: deuda, vencimientos, pérdidas y si has dejado de invertir.

MIRA
deuda e inversión

CUÁNDO
antes de verte

3



Claudio Elias | Dominio público

Tu calendario

Te pide exclusividad, un plazo en el que no hablas con nadie más. Si la das larga o sin fecha, pierdes a los demás compradores[3].

EXCLUSIVIDAD
de 45 a 90 días

MALA SEÑAL
sin fecha de fin

4



John-Mark Kuznietsov | CC0

La revisión

Pide cuentas, impuestos, contratos y equipo. Lo que no tienes listo lo convierte en semanas, y las semanas en rebajas[3].

DURA
de 1 a 4 meses

MIRA
lo que falta

5



Harry Tang | CC0

Las ofertas

Pregunta si hablas con otros. Sin otra oferta con la que comparar, cada ajuste tras la revisión lo decide él.

BUSCA
otras ofertas

MALA SEÑAL
un solo comprador

FUENTES

3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai
30 Foto: Joshua Ness (Unsplash), CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
31 Foto: Eduardo Milla, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
32 Foto: Claudio Elias, dominio público, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
33 Foto: John-Mark Kuznietsov (Unsplash), CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
34 Foto: Harry Tang (Unsplash), CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

LO QUE PREGUNTA Y LO QUE DEDUCE

Lo que pregunta	Lo que deduce	Mala señal
¿Por qué vendes ahora?	Si tu motivo tiene fecha	Salud, deuda o divorcio, sin plan
¿Cuándo quieres cerrar?	Cuánta prisa tienes	«Antes de fin de año»
¿Quién lleva la empresa si tú faltas?	Si la venta depende de tu salud	Nadie
¿Qué deuda tienes y cuándo vence?	Si el banco marca el calendario	Vencimientos en los próximos 12 meses
¿Hablas con otros compradores?	Si tiene competencia	Solo con él
¿Tus socios y tu familia están de acuerdo?	Si alguien puede bloquear la venta	Un socio al 50% sin pacto

La última fila solo la cambias tú. Cuanto antes resuelvas lo de la familia y los socios, menos puede bloquear la venta en el último mes.

LA VENTAJA CON LA QUE YA PARTE

En las ventas pequeñas, el comprador ya llega con fuerza. La IBBA, la asociación internacional de intermediarios de empresas, pregunta cada trimestre a sus asesores si es un mercado de vendedor[35].

Por debajo de 500.000 dólares, en el segundo trimestre de 2026 solo lo veía el 22%. Su presidente lo resume así: en la parte pequeña, el comprador tiene más margen para apretar[35].

0,5 a 1,5 meses

tarda en salir comprador si ya hay alguno interesado. Sin ninguno, de 2 a 5[3].

300 a 500

compradores posibles buscamos por operación en las ventas que llevamos, para no depender de uno.

22%

de los asesores de la IBBA ve mercado de vendedor en ventas de menos de 500.000 dólares[35].

FUENTES

3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai

35 IBBA y M&A Source, Market Pulse del segundo trimestre de 2026, leído del gráfico. Dato de una asociación de intermediarios. ibba.org

VENDER CON PRISA CUESTA HASTA UN 30% DEL PRECIO CUANDO COINCIDE CON DEUDA Y CRISIS

EN CORTO

1. Los estudios con ventas reales dan del 3% al 30% de descuento, según lo que se venda y la prisa[36,10,4].
2. En recesión, los bancos compraban aviones a las aerolíneas con deuda un 30% más baratos, el doble de rebaja que otra aerolínea[4].
3. En una empresa de 2 millones, la prisa se lleva de 300.000 a 600.000 euros, en una cuenta mía.

El múltiplo es las veces que se paga el beneficio anual para fijar el precio. La prisa toca el múltiplo que aceptas, aunque tu empresa gane lo mismo.

No hay un estudio español que lo mida en pymes. Los mejores datos salen de ventas reales de empresas, aviones y casas en Estados Unidos.

EL DESCUENTO, SEGÚN QUIÉN LO MIDA

Micah Officer comparó compras de empresas sin cotizar con compras de cotizadas parecidas. Las primeras se pagan de un 15% a un 30% menos, y lo atribuye a la liquidez[10].

El descuento crece cuando el que vende necesita liquidez y cuando la deuda está cara. Es justo la situación del que vende con prisa[10].

Todd Pulvino lo midió con 467 ventas de aviones. En recesión, las aerolíneas con apuros acababan vendiendo a bancos y arrendadores, que pagaban un 30% menos que el precio medio. Es el doble de rebaja que pedía otra aerolínea al comprar[4].

Cuando el sector crecía, no había descuento[4]. Para mí, es la mejor prueba de que la prisa cuesta más si coincide con una crisis.

FUENTES

4 Pulvino, Do Asset Fire Sales Exist? An Empirical Investigation of Commercial Aircraft Transactions, Journal of Finance, 1998. Resumen de AQR. aqr.com

10 Officer, The price of corporate liquidity: acquisition discounts for unlisted targets, Journal of Financial Economics 83(3), 2007. doi.org

36 Campbell, Giglio y Pathak, Forced Sales and House Prices, American Economic Review 101(5), 2011. doi.org

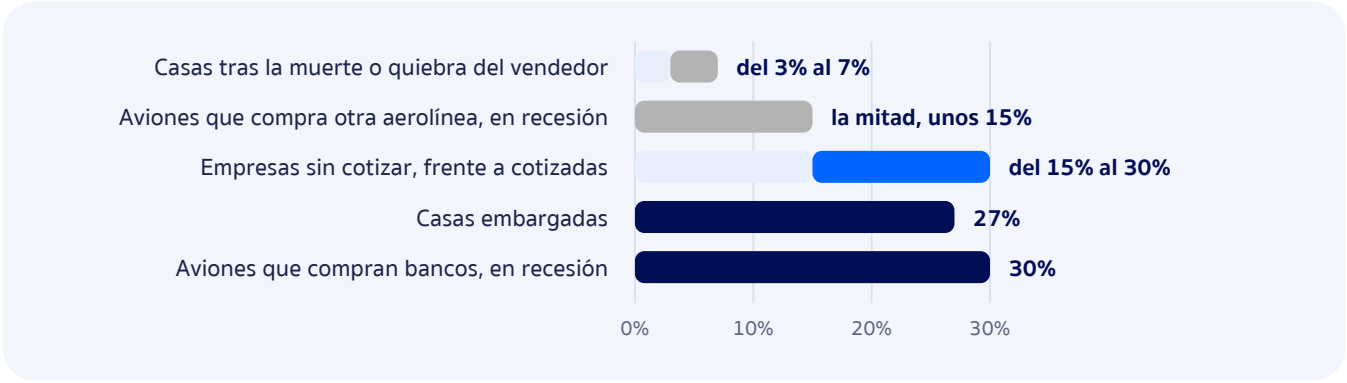


Gráfico. Descuento sobre el precio normal en ventas forzadas o con prisa, según el estudio, en %. La barra clara marca el rango. Las fuentes están en el texto[10,4,36].

Con casas, Campbell, Giglio y Pathak encontraron del 3% al 7% de descuento tras la muerte o la quiebra del vendedor. En los embargos, el 27%[36].

La horquilla es ancha porque miden cosas distintas. Lo común a todos: cuanto menos tiempo tiene el que vende, menos cobra.

CUANDO LLEGA UNA CRISIS

Una crisis cambia el mercado en un trimestre. Lo enseña la misma pregunta de la IBBA, la de si es un mercado de vendedor, mirada año a año desde 2016[35].

En ventas de menos de 500.000 dólares, lo veía el 41% de los asesores en 2019. En el segundo trimestre de 2020, el 13%[35].



Gráfico. Asesores que ven un mercado de vendedor en el segundo trimestre de cada año, en %, por tamaño de la venta. Dato de una asociación de intermediarios, leído del gráfico[35].

FUENTES

4 Pulvino, Do Asset Fire Sales Exist? An Empirical Investigation of Commercial Aircraft Transactions, Journal of Finance, 1998. Resumen de AQR. aqr.com
10 Officer, The price of corporate liquidity: acquisition discounts for unlisted targets, Journal of Financial Economics 83(3), 2007. doi.org
35 IBBA y M&A Source, Market Pulse del segundo trimestre de 2026, leído del gráfico. Dato de una asociación de intermediarios. ibba.org
36 Campbell, Giglio y Pathak, Forced Sales and House Prices, American Economic Review 101(5), 2011. doi.org

Un año después volvía al 43%[35]. El que pudo esperar ese año vendió en otro mercado. El que tenía que vender en 2020 vendió en ese.

EL PRECIO APLAZADO Y LOS AÑOS DENTRO

La prisa también cambia cómo cobras. El earn-out es una parte del precio que se cobra más tarde, solo si la empresa cumple.

El pago aplazado es la parte que financias tú al comprador. En ventas de menos de 500.000 dólares en Estados Unidos, es el 11% del valor[35].

Si vendes por salud o porque estás quemado, no puedes ofrecer años de traspaso. Y con la empresa muy dependiente de ti, la herramienta de la casa prevé de 12 a 24 meses[3].

Lo que no das en tiempo, el comprador lo pide en precio o en pago aplazado. En las empresas que vendemos, es la primera contrapartida que sale.

TU EMPRESA, CON TIEMPO Y SIN ÉL

Pongo una empresa con 500.000 euros de EBITDA, lo que gana el negocio antes de intereses, impuestos y amortizaciones. Con tiempo y varias ofertas, se paga a 4 veces.

Si vende con prisa, le pongo un 15% de descuento, el suelo del rango de Officer. Si vende forzada, un 30%, el dato de Pulvino. Son supuestos míos para ver el orden de magnitud.



Gráfico. Cuenta propia con supuestos míos: la misma empresa vendida con tiempo, con prisa (15% menos, el suelo del rango de Officer) y forzada en recesión (30% menos, Pulvino), en millones de euros (M€)[10,4].

FUENTES

3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai
4 Pulvino, Do Asset Fire Sales Exist? An Empirical Investigation of Commercial Aircraft Transactions, Journal of Finance, 1998. Resumen de AQR. aqr.com
10 Officer, The price of corporate liquidity: acquisition discounts for unlisted targets, Journal of Financial Economics 83(3), 2007. doi.org
35 IBBA y M&A Source, Market Pulse del segundo trimestre de 2026, leído del gráfico. Dato de una asociación de intermediarios. ibba.org

Cómo vendes	Precio	Hasta la firma	Con quién negocias
Con tiempo	2,00 M€	Unos 13 meses, con la empresa ordenada[3]	Varios compradores a la vez
Con prisa	1,70 M€	Lo que permita tu fecha	Los que lleguen a tiempo
Forzada, con deuda en recesión	1,40 M€	Lo que marque el banco o el juez	Quien tenga caja ese mes

De la primera fila a la última hay 600.000 euros. Y cambia lo que más pesa: quién decide cuándo se firma.

LO QUE CAMBIA EN LA NEGOCIACIÓN

La prisa también cambia cada fase de la venta. La herramienta de la casa tiene apuntado el error típico de cada una[3].

Fase	Lo que hace el comprador si nota la prisa	El error típico, según la herramienta
Valorar y fijar tu mínimo	Pone él la primera cifra y espera a que la aceptes	Ir al mercado sin precio mínimo: acabas negociando contra ti[3]
Buscar compradores	Se asegura de que no haya otro comprador en la mesa	Hablar solo con un comprador: sin competencia, el precio lo pone él[3]
Reuniones y ofertas	Pide exclusividad larga o sin fecha	Darla así: pierdes a los demás compradores[3]
Revisión del comprador	Alarga la revisión y deja la rebaja para el final	Llegar sin la explicación preparada de cada ajuste[3]
Contrato y firma	Pide garantías sin tope y más precio aplazado	Aceptar garantías sin tope: respondes con todo lo que cobras[3]

15% a 30%

menos se paga por una empresa sin cotizar, frente a una cotizada parecida[10].

30%

de descuento en ventas forzadas con deuda y en recesión[4].

600.000 €

de diferencia en una empresa de 2 millones, en una cuenta mía.

FUENTES

3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai
4 Pulvino, Do Asset Fire Sales Exist? An Empirical Investigation of Commercial Aircraft Transactions, Journal of Finance, 1998. Resumen de AQR. aqr.com
10 Officer, The price of corporate liquidity: acquisition discounts for unlisted targets, Journal of Financial Economics 83(3), 2007. doi.org

EN EL PEOR CASO, UNA EMPRESA QUE FACTURABA 3.785 MILLONES SE VENDIÓ A TROZOS POR 250

EN CORTO

1. Victoria's Secret: el comprador firmó en febrero de 2020 y rompió la compra 74 días después, con la crisis[5,6].
2. Credit Suisse: se vendió en un fin de semana a 0,76 francos por acción, un 59% menos que el viernes[37].
3. Air Berlin: facturaba 3.785 millones de euros y se vendió a trozos por al menos 250 en diez semanas[7].

Las ventas de pymes que salen mal no se publican. Por eso los tres casos con cifras son de grandes empresas, con documentos oficiales o prensa detrás.

Los tres tienen algo en común: el calendario lo puso otro. Una crisis, la falta de caja o la deuda.

CASO 1. LA VENTA QUE SE CAYÓ: VICTORIA'S SECRET

El 20 de febrero de 2020, L Brands acordó vender el 55% de Victoria's Secret al fondo Sycamore Partners por unos 525 millones de dólares[5].

La operación valoraba la marca en 1.100 millones. L Brands llevaba años intentando darle la vuelta y quería separarla del resto del grupo[5].

Llegó la pandemia. El 22 de abril, Sycamore comunicó que rompía el acuerdo y pidió a un tribunal de Delaware que le diera la razón[38].

El 4 de mayo lo rompieron de mutuo acuerdo, y L Brands no pagó penalización[6]. La marca salió a bolsa por separado en agosto de 2021[39].

FUENTES

5 SEC, L Brands, presentación de la venta del 55% de Victoria's Secret a Sycamore Partners, 20 de febrero de 2020. sec.gov
6 SEC, L Brands, formulario 8-K sobre la terminación del acuerdo, 5 de mayo de 2020. sec.gov
7 Wikipedia, Air Berlin, con WELT y DW, consultada el 24 de octubre de 2026. en.wikipedia.org
37 Wikipedia, Acquisition of Credit Suisse by UBS, con Financial Times, Bloomberg, CNBC y Swissinfo, consultada el 24 de octubre de 2026. en.wikipedia.org
38 SEC, L Brands, nota sobre la ruptura comunicada por Sycamore Partners, 22 de abril de 2020. sec.gov
39 Wikipedia, Victoria's Secret, salida a bolsa por separado el 3 de agosto de 2021. en.wikipedia.org



Gráfico. De la firma a la ruptura, 74 días de 2020. Según los documentos de L Brands ante la SEC, el regulador de la bolsa de Estados Unidos. En millones de dólares (M$)[5,38,6].

La lección para una pyme: entre el acuerdo y el cierre pasan semanas. Si en ellas llega una crisis, el comprador puede cambiar de idea, y el que vende ya ha perdido su momento.

CASO 2. EL PRECIO REBAJADO: CREDIT SUISSE

Credit Suisse llevaba meses perdiendo clientes. Solo en los tres últimos meses de 2022 le salieron 111.000 millones de francos suizos[37].

El 15 de marzo de 2023 empezó a negociar con UBS. Las autoridades suizas querían el acuerdo antes de que abrieran los mercados el lunes 20[37].

El domingo 19, UBS ofreció primero 0,25 francos por acción y el consejo lo rechazó. Cerraron una acción de UBS por cada 22,48 de Credit Suisse[37,40].

Son unos 0,76 francos por acción, frente a 1,86 al cierre del viernes: un 59% menos, en una cuenta mía. En total, unos 3.000 millones de francos[37].

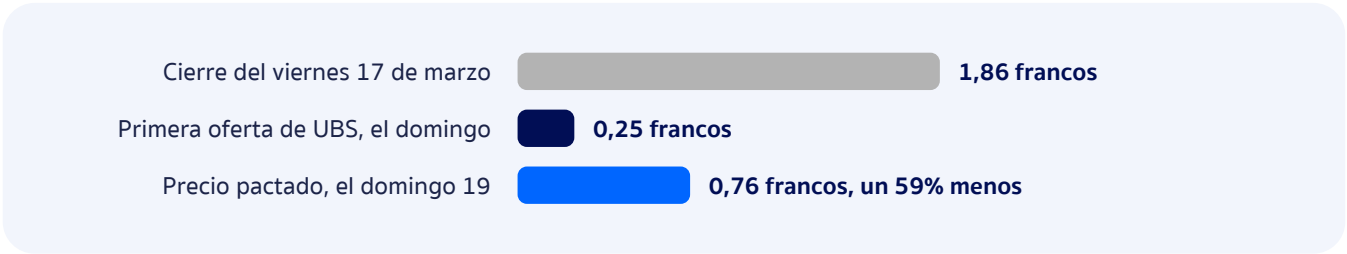


Gráfico. Precio por acción de Credit Suisse el fin de semana de su venta a UBS, en francos suizos. Marzo de 2023[37].

Los accionistas ni votaron: el Gobierno suizo lo aprobó con un decreto de urgencia[40]. Cuando se acaba la caja, el que vende no elige ni el precio ni el día.

FUENTES

5 SEC, L Brands, presentación de la venta del 55% de Victoria's Secret a Sycamore Partners, 20 de febrero de 2020. sec.gov
6 SEC, L Brands, formulario 8-K sobre la terminación del acuerdo, 5 de mayo de 2020. sec.gov
37 Wikipedia, Acquisition of Credit Suisse by UBS, con Financial Times, Bloomberg, CNBC y Swissinfo, consultada el 24 de octubre de 2026. en.wikipedia.org
38 SEC, L Brands, nota sobre la ruptura comunicada por Sycamore Partners, 22 de abril de 2020. sec.gov
40 Bär & Karrer, despacho de la operación, UBS to acquire Credit Suisse, 21 de marzo de 2023. baerkarrer.ch

CASO 3. LA EMPRESA QUE SE APAGA: AIR BERLIN

Air Berlin facturó 3.785 millones de euros en 2016, con 781,9 millones de pérdidas y 8.481 empleados[7].

Su socio Etihad dejó de financiarla, y el 15 de agosto de 2017 pidió la insolvencia. Desde ese día vendió con prisa y a trozos[7].

Lufthansa compró 81 aviones y dos filiales por 210 millones. easyJet pagó 40 millones por parte del negocio de Berlín[7].

El último vuelo fue el 27 de octubre, 73 días después. Por al menos 250 millones, el 6,6% de lo que facturaba, en una cuenta mía[7].



Gráfico. Air Berlin, del último año completo al cierre, en millones de euros (M€)[7].

EN ESPAÑA, CUANDO DECIDE LA DEUDA

En el cuarto trimestre de 2025 entraron en concurso de acreedores 1.613 empresas, un 15,5% más que un año antes. Casi la mitad facturaba hasta 250.000 euros[21].

Y el 85,9% de todos los concursos del trimestre, contando personas, fue «sin masa»: sin bienes ni para pagar el procedimiento[21].

Si eres autónomo con plantilla y mueres o te jubilas sin vender, los contratos se extinguen con un mes de salario[41]. Si nadie sigue la empresa, se cierra.

74 días

de la firma a la ruptura en la venta de Victoria's Secret[5,6].

59%

menos que el viernes cobró cada acción de Credit Suisse, en una cuenta mía[37].

6,6%

de sus ventas sacó Air Berlin al venderse a trozos, en una cuenta mía[7].

FUENTES

5 SEC, L Brands, presentación de la venta del 55% de Victoria's Secret a Sycamore Partners, 20 de febrero de 2020. sec.gov
6 SEC, L Brands, formulario 8-K sobre la terminación del acuerdo, 5 de mayo de 2020. sec.gov
7 Wikipedia, Air Berlin, con WELT y DW, consultada el 24 de octubre de 2026. en.wikipedia.org
21 Colegio de Registradores, Estadística del Procedimiento Concursal, cuarto trimestre de 2025, 11 de enero de 2026. registradores.org
37 Wikipedia, Acquisition of Credit Suisse by UBS, con Financial Times, Bloomberg, CNBC y Swissinfo, consultada el 24 de octubre de 2026. en.wikipedia.org
41 BOE, Estatuto de los Trabajadores, artículos 44 y 49.1.g. boe.es

SI YA VENDES CON PRISA, TUS CUATRO SALIDAS CAMBIAN PRECIO POR TIEMPO O POR CERTEZA

EN CORTO

1. Si ya vendes con prisa, tienes cuatro salidas, y cada una cambia precio por tiempo o por certeza.
2. La más rápida es el comprador cercano: un competidor, un proveedor, un cliente o tu equipo.
3. Con deuda, la ley deja llevar al concurso una oferta preparada, si el que compra sigue tres años[42].

Si tienes que vender en los próximos meses, no te da tiempo a preparar la empresa como dice la sección 7. Te quedan cuatro salidas, y todas cuestan algo.

Comprador cercano

Un competidor, un proveedor, un cliente o tu equipo. Conoce el negocio y revisa en menos tiempo. Lo que cuesta: menos competencia y, con ella, menos precio.

Gerente puente

Pones a alguien que dirija mientras vendes, para que la venta no dependa de tu salud o de tu cansancio. Lo que cuesta: su sueldo y unos meses para que se note.

Pago aplazado

Aceptas cobrar una parte más tarde a cambio de cerrar antes. En ventas pequeñas de Estados Unidos ronda el 11% del valor[35]. Lo que cuesta: el riesgo de no cobrarlo.

Oferta en el concurso

Si la deuda ya decide, llevas al juez una oferta vinculante con la solicitud de concurso, y el que compra sigue tres años[42]. Lo que cuesta: un precio frente a liquidar.

FUENTES

35 IBBA y M&A Source, Market Pulse del segundo trimestre de 2026, leído del gráfico. Dato de una asociación de intermediarios. ibba.org

42 BOE, texto refundido de la Ley Concursal, artículos 224 bis, 224 ter y 685, con la reforma de la Ley 16/2022. boe.es

LO QUE CUESTA CADA UNA

Salida	Cuándo encaja	Lo que te cuesta	El riesgo
Comprador cercano	Tienes menos de 6 meses y alguien del sector ya te conoce	Sin varias ofertas, el precio lo pone él[3]	Que revise y se vaya sabiendo tus números
Gerente puente	Te quedan al menos 12 meses y la salud o el cansancio aprietan	El sueldo de un director y meses de adaptación	Elegirlo mal o no darle poder real
Pago aplazado	El comprador duda de que la empresa siga igual sin ti	Una parte del precio, cobrada en años	Que no pague o discuta lo que debe
Oferta en el concurso	La deuda ya no se puede pagar	Un precio frente a la liquidación, sin negociar con calma	Perder el control: deciden el juez y los acreedores

Para microempresas, con menos de 10 trabajadores y menos de 700.000 euros de ventas o 350.000 de deudas, hay un procedimiento especial más simple[42].

Y en cualquier venta de la empresa, el comprador se queda con los trabajadores y sus derechos. Es la sucesión de empresa del Estatuto de los Trabajadores[41].

UN CASO EN ESPAÑA: LHARDY

Lhardy abrió en Madrid en 1839. En marzo de 2021, con la covid y sin turistas, entró en preconcurso de acreedores[43].

Seis semanas después, sus 14 dueños tenían un acuerdo con Pescaderías Coruñesas, un grupo del sector. Se quedaba con el edificio y con los 40 empleados[43].

El precio no se publicó. Pero la salida fue la primera de la lista: un comprador que ya conocía el oficio y podía decidir rápido.

LO QUE NO HARÍA

- **Poner una fecha límite en voz alta.** Cuenta tu motivo, pero no cuándo tienes que haber firmado.
- **Dar exclusividad sin fecha.** Pídela corta, de 45 a 90 días, como dice la herramienta de la casa[3].
- **Hablar con uno solo.** Aunque haya prisa, dos ofertas cambian la conversación.
- **Esconder la deuda.** El comprador la ve en el Registro antes de la primera reunión.

FUENTES

3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai

41 BOE, Estatuto de los Trabajadores, artículos 44 y 49.1.g. boe.es

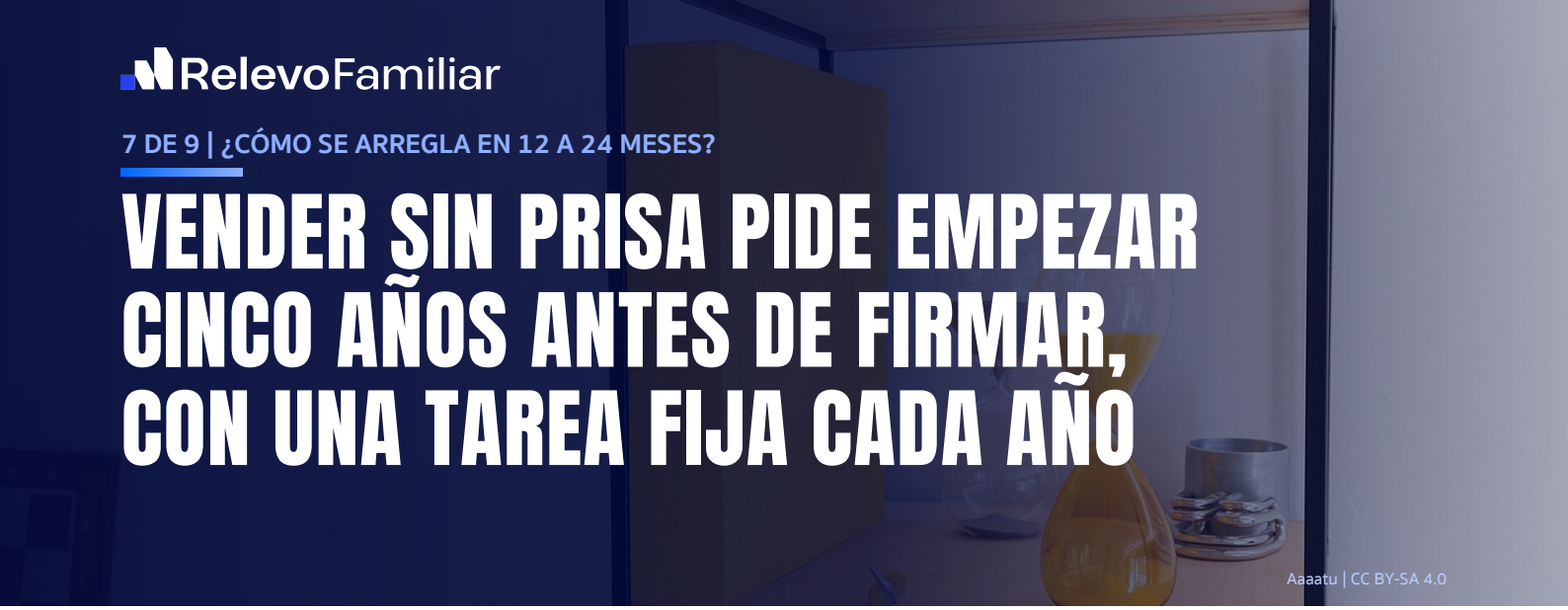
42 BOE, texto refundido de la Ley Concursal, artículos 224 bis, 224 ter y 685, con la reforma de la Ley 16/2022. boe.es

43 Directo al Paladar, Lhardy se salva de desaparecer: lo compra Grupo Pescaderías Coruñesas, 15 de abril de 2021. directoalpaladar.com

RelevoFamiliar

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

VENDER SIN PRISA PIDE EMPEZAR CINCO AÑOS ANTES DE FIRMAR, CON UNA TAREA FIJA CADA AÑO



Aaaatu | CC BY-SA 4.0

EN CORTO

1. Las cámaras alemanas piden empezar de 3 a 10 años antes y buscar quién se quede la empresa como tarde 3 años antes[2].
2. Si quieres firmar a los 60, empieza a los 55, la edad que fija también su guía de 2026[45].
3. Los últimos 24 meses van por trimestres, con las fases de la Hoja de ruta de la venta[3].

Arreglar la prisa es ganar tiempo antes de necesitarlo. Por eso el plan empieza cinco años antes de la firma, con una tarea fija cada año.

Los dos primeros años protegen la venta de las cinco D. Los tres últimos preparan la empresa y la venta, con las fases de la herramienta de la casa[3].

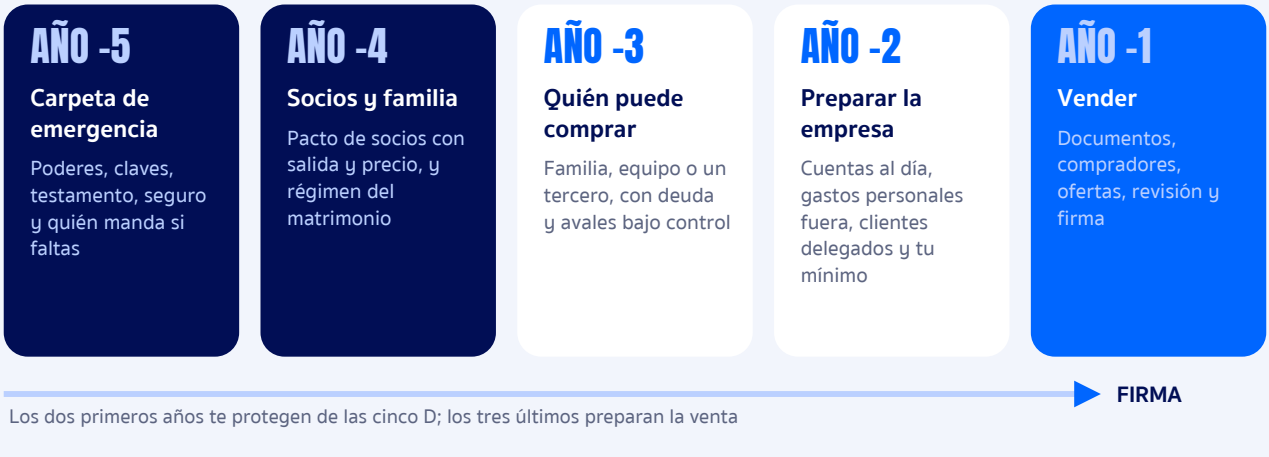


Gráfico. Qué preparar cada año antes de la firma. Los dos últimos, por trimestres en la tabla. Plan propio con el calendario de las cámaras alemanas y las fases de la herramienta[2,3].

FUENTES

2 DIHK, cámaras de comercio e industria de Alemania, Report Unternehmensnachfolge 2025, consultas de 2024, 21 de julio de 2025. dihk.de

3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai

44 Foto: Aaaatu, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

45 IHK, cámaras de comercio alemanas, guía Herausforderung Unternehmensnachfolge, 2026. ihk.de

LOS ÚLTIMOS 24 MESES, TRIMESTRE A TRIMESTRE

Las acciones son las de la Hoja de ruta de la venta, con sus palabras[3]. El teaser es el resumen de una página que se enseña sin decir el nombre de la empresa.

Trimestre	Qué haces	Qué mides	Meta
T1, meses 1 a 3	Haz la hoja de ruta con tus respuestas y fija la fecha de firma que quieres[3]	Meses hasta la firma probable	Que quepan en tu plan
T2, meses 4 a 6	Saca de la empresa los gastos personales y cierra las cuentas al día[3]	Meses de retraso en la contabilidad	Ninguno
T3, meses 7 a 9	Resuelve las señales de alarma: préstamos de socios, deudas y licencias[3]	Asuntos abiertos sin plan	Ninguno
T4, meses 10 a 12	Delega clientes y decisiones, y pon marca, contratos y accesos a nombre de la empresa[3]	Firmas y claves que solo tienes tú	Ninguna
T5, meses 13 a 15	Calcula tu EBITDA real con los ajustes de un comprador y fija tu mínimo[3]	Distancia entre tu precio y el rango de mercado	Menos del 20%
T6, meses 16 a 18	Decide la vía de venta con tu asesor fiscal y prepara teaser, confidencialidad y cuaderno de venta[3]	Documentos listos	Los tres
T7, meses 19 a 21	Aprueba la lista de compradores y decide a quién no vendes[3]	Compradores contactados a la vez	Varios
T8, meses 22 a 24	Reuniones y ofertas, exclusividad corta con el elegido, revisión y firma[3]	Ofertas comparables	Dos o más

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

CUÁNTO SE NOTA

Con la herramienta de la casa, ordenar la empresa y que no dependa de ti baja la firma probable de 32 a 13 meses[3].

En la cuenta de la sección 4, vender con tiempo en vez de con prisa son 300.000 euros más. Frente a una venta forzada, 600.000.

Ningún plan evita una enfermedad ni una crisis. Lo que consigue es que, si llegan, la empresa ya esté lista para venderse sin rebaja por desorden.

FUENTES

3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai

QUINCE PREGUNTAS Y 60 PUNTOS TE DICEN HOY CUÁNTO MARGEN DE TIEMPO TIENES PARA VENDER

EN CORTO

1. Son 15 preguntas sobre tu margen de tiempo: calendario, emergencia, familia y socios, deuda, empresa y compradores.
2. Cada respuesta vale 0, 2 o 4 puntos. Si estás entre dos, pon 1 o 3.
3. Con 45 puntos o más, vendes cuando quieras. Con menos de 15, vendes con prisa aunque no lo sepas.

Contesta pensando en hoy, con lo que hay de verdad en tus papeles. Las preguntas 10, 11 y 14 son las de la herramienta de la casa, con sus palabras[3].

Nº	Pregunta	0 puntos	2 puntos	4 puntos
1	**Calendario.** ¿Sabes en qué año quieres haber firmado?	No	Más o menos	Sí, y lo sabe mi familia
2	**Calendario.** ¿Cuántos años faltan para esa fecha?	Menos de 2	De 2 a 4	5 o más
3	**Emergencia.** Si faltas mañana, ¿alguien firma en el banco y paga las nóminas?	Nadie	Alguien, con apuros	Sí, con poderes
4	**Emergencia.** ¿Está escrito quién hereda la empresa?	No	Hay testamento, sin pensar en la empresa	Sí, y lo saben
5	**Emergencia.** ¿Qué pasa si caes enfermo seis meses?	No lo he pensado	Hay seguro, sin plan para la empresa	Seguro y plan
6	**Familia y socios.** ¿Hay pacto de socios con salida y precio?	No, y somos al 50%	Hay pacto, sin salida	Sí, o no tengo socios
7	**Familia y socios.** ¿Tu régimen de matrimonio protege la empresa?	No lo sé	Gananciales, sin acuerdo	Separación o capitulaciones
8	**Deuda.** ¿Cuánta deuda tiene la empresa frente a su EBITDA?	Más de 3 veces	De 1 a 3 veces	Menos de 1 vez

FUENTES

3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai

Nº	Pregunta	0 puntos	2 puntos	4 puntos
9	**Deuda.** ¿Hay avales tuyos o vencimientos en 12 meses?	Los dos	Uno de los dos	Ninguno
10	**Empresa.** ¿Cómo de ordenada está la empresa?	Bastante por ordenar	Lo normal, con algo pendiente	Cuentas al día y papeles en orden
11	**Empresa.** ¿Cuánto depende de ti?	Mucho	En parte	Funciona sin mí
12	**Empresa.** ¿Sigues invirtiendo como si no fueras a vender?	No, lo he parado	A medias	Sí
13	**Precio.** ¿Sabes cuánto vale y tu precio mínimo?	No	Tengo una idea	Valoración hecha
14	**Compradores.** ¿Tienes compradores en mente?	No	Se me ocurren algunos	Sí, hay alguno interesado
15	**Compradores.** ¿Podrías tener dos ofertas a la vez?	No	Quizá	Sí

CÓMO SE PUNTÚA

- Suma los puntos de las 15 preguntas: te sale de 0 a 60.
- Menos de 15, vendes con prisa. De 15 a 29, margen corto. De 30 a 44, margen suficiente. De 45 en adelante, vendes cuando quieras.
- Con la 10, la 11, la 14, tu EBITDA y si vendes con asesor, la herramienta de la casa calcula tu firma probable.
- Si sacas 0 en la 3, la 8 o la 9, empieza por esa aunque el total sea bueno. Son las que convierten una D en una venta forzada.



Gráfico. Los cuatro tramos de la versión corta, en puntos. Tramos propios, de 15 en 15.

Es la versión corta. La herramienta de la casa te da tu fecha de firma probable y las ocho fases, cada una con sus plazos y sus tareas[3].

FUENTES

3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai

CON LA IA, LO PRIMERO QUE HARÍA ES DEJAR ESCRITA LA CARPETA DE EMERGENCIA DE LA EMPRESA

EN CORTO

1. La IA, la inteligencia artificial, no te da tiempo. Sí deja la empresa lista para que la prisa salga más barata.
2. Lo primero que haría: la carpeta de emergencia, con poderes, claves, contratos y qué hacer si faltas.
3. Casi todas las cifras de esta sección las publica quien vende la tecnología.

Primero, lo que la IA no cambia. No elige por ti la fecha de venta, no evita una enfermedad y no pone de acuerdo a dos socios.

Lo que sí hace es ordenar en semanas lo que a mano lleva meses. Y cada mes ganado es margen en la negociación.

33,6%

de las empresas españolas de 10 o más empleados usaba IA a principios de 2026, según el INE[46].

21,4%

de las de menos de 10 empleados con internet, en la misma encuesta[46].

50%

de los compradores y asesores ya usa IA en la revisión, según quien vende salas de datos[47].

FUENTES

46 INE, Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas, 2025 y primer trimestre de 2026, 22 de octubre de 2026. ine.es

47 Unite.AI, informe The New Deal Team de Datasite con FT Longitude, 1.000 compradores y asesores, 24 de junio de 2026. Dato de quien vende salas de datos. unite.ai

FASE DE LA HOJA DE RUTA	QUÉ HACE LA IA	
Carpeta de emergencia	Libera	Inventario de poderes, claves, bancos y contratos
Preparar la empresa	Ayuda	Encontrar gastos personales y huecos en las cuentas
Valorar y fijar tu mínimo	Ayuda	Rehacer tu EBITDA con los ajustes de un comprador
Preparar los documentos	Libera	Primer borrador del cuaderno y de la sala de datos
Buscar compradores	Libera	Lista larga de competidores, clientes y fondos
Reuniones y ofertas	Ayuda	Ensayar las preguntas incómodas antes de la reunión
Revisión del comprador	Ayuda	Contestar rápido, por escrito y con el documento
Contrato y firma	No toca	Las garantías y su tope los negocia tu abogado
Traspaso	No toca	A clientes y proveedores los presentas tú

Gráfico. Dónde toca la IA en las fases de la Hoja de ruta de la venta, más la carpeta de emergencia. «Libera» quiere decir que te quita trabajo; «ayuda», que lo hace más fácil. Cuenta propia[3].

Estos son los cinco usos que pondría en marcha, de más a menos impacto en el precio.

1 La carpeta de emergencia

Recorre tus correos, contratos y papeles, y monta el inventario: poderes, claves, bancos, contratos y a quién llamar si faltas

LO QUE MUEVE EN LA VENTA

Evita la venta forzada si llega una de las cinco D. Con deuda y en recesión, ese descuento llega al 30%[4]

LO QUE DICEN LOS DATOS

El 70% de los dueños que piden consejo en Alemania no la tiene[2]. En Minnesota, el 25% no tiene plan para muerte o incapacidad[12]

2 La sala de datos antes de salir

Clasifica tus documentos con la lista de la revisión y te dice qué falta antes de que lo pregunte el comprador

LO QUE MUEVE EN LA VENTA

Acorta la revisión, de 1 a 4 meses en la herramienta de la casa[3], y le quita excusas para rebajar

LO QUE DICEN LOS DATOS

La mitad de los compradores y asesores ya usa IA en la revisión, según Datasite, que vende salas de datos[47]

FUENTES

2 DIHK, cámaras de comercio e industria de Alemania, Report Unternehmensnachfolge 2025, consultas de 2024, 21 de julio de 2025. dihk.de
3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai
4 Pulvino, Do Asset Fire Sales Exist? An Empirical Investigation of Commercial Aircraft Transactions, Journal of Finance, 1998. Resumen de AQR. aqr.com
12 Exit Planning Institute, State of Owner Readiness, Minnesota, 2023. Dato de quien vende formación para planificar la salida. otcpas.com
47 Unite.AI, informe The New Deal Team de Datasite con FT Longitude, 1.000 compradores y asesores, 24 de junio de 2026. Dato de quien vende salas de datos. unite.ai

3 La lista larga de compradores

Busca y ordena competidores, proveedores, clientes y fondos que encajan con tu empresa

LO QUE MUEVE EN LA VENTA

Pasa de un comprador a varios: sin competencia, el precio lo pone él[3]

LO QUE DICEN LOS DATOS

En las ventas que llevamos buscamos de 300 a 500 compradores posibles por operación. Es nuestra práctica, sin estudio detrás

4 El momento del sector

Resume cada trimestre las compras, los múltiplos y las noticias de tu sector

LO QUE MUEVE EN LA VENTA

Te deja elegir un trimestre en que el mercado sea de vendedor

LO QUE DICEN LOS DATOS

En ventas pequeñas de Estados Unidos, los asesores que veían mercado de vendedor pasaron del 41% al 13% en un año[35]

5 Las preguntas incómodas

Ensaya contigo la reunión: por qué vendes, qué deuda tienes y quién lleva la empresa si faltas

LO QUE MUEVE EN LA VENTA

Que tu respuesta cuente el motivo sin regalar tu fecha límite

LO QUE DICEN LOS DATOS

Sin dato fiable de cuánto mueve en el precio. Por eso va la última

POR DÓNDE EMPEZARÍA

Por la carpeta de emergencia. Es la que menos cuesta, protege la venta frente a las cinco D y obliga a ordenar papeles que luego pedirá el comprador.

Lo que no haría es subir cuentas o contratos a una IA gratuita sin mirar qué hace con ellos. Antes, confidencialidad y ajustes de privacidad.

⚠ OJO CON LOS DATOS

- Casi todas las cifras de esta sección las publica quien vende la tecnología.
- Las independientes, del INE, dicen cuántas empresas usan IA, pero no cuánto mueve en el precio.

FUENTES

3 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases y plazos orientativos de la práctica de la casa, octubre de 2026. claude.ai

35 IBBA y M&A Source, Market Pulse del segundo trimestre de 2026, leído del gráfico. Dato de una asociación de intermediarios. ibba.org

RelevoFamiliar

LA NOTA

LA NOTA: 19 SOBRE 25, UN FALLO FRECUENTE Y LENTO DE ARREGLAR

Cinco criterios del 1 al 5, y aquí más nota es peor: mide cuánto daño hace el fallo en una venta. Los umbrales son los del número 1, para comparar los fallos 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	4 DE 5	Solo el 8% tiene plan de relevo, según una aseguradora. Sin encuesta española de ventas forzadas, no pongo el 5.
Coste	4 DE 5	Del 3% al 30% en ventas reales; en empresas sin cotizar, del 15% al 30%. El 30%, con deuda y en recesión.
Tumbar la venta	3 DE 5	En Alemania, el 25% se plantea cerrar. Cuántas ventas rompe la prisa no lo mide nadie: no paso del 3.
Verlo dentro	3 DE 5	La edad y la deuda se ven. Lo que no se ve es que la firma llega de 13 a 32 meses después.
Tiempo	5 DE 5	De 3 a 10 años de preparación, según las cámaras alemanas: más de 24 meses.
Total	19 SOBRE 25	

MIDE LA TUYA

La Hoja de ruta de la venta de Relevo Familiar: cinco preguntas sobre tu empresa. Te da las ocho fases con sus plazos, tu fecha de firma probable y lo que tienes que hacer en cada una.

Abrir la Hoja de ruta de la venta

HABLEMOS

Si quieres saber cuánto vale tu empresa hoy y cuánto tiempo necesitas para venderla sin prisa, escríbeme a **hola@relevofamiliar.com** para una valoración confidencial.

VENDEMOS EMPRESAS CON HISTORIA, PERO SIN RELEVO.