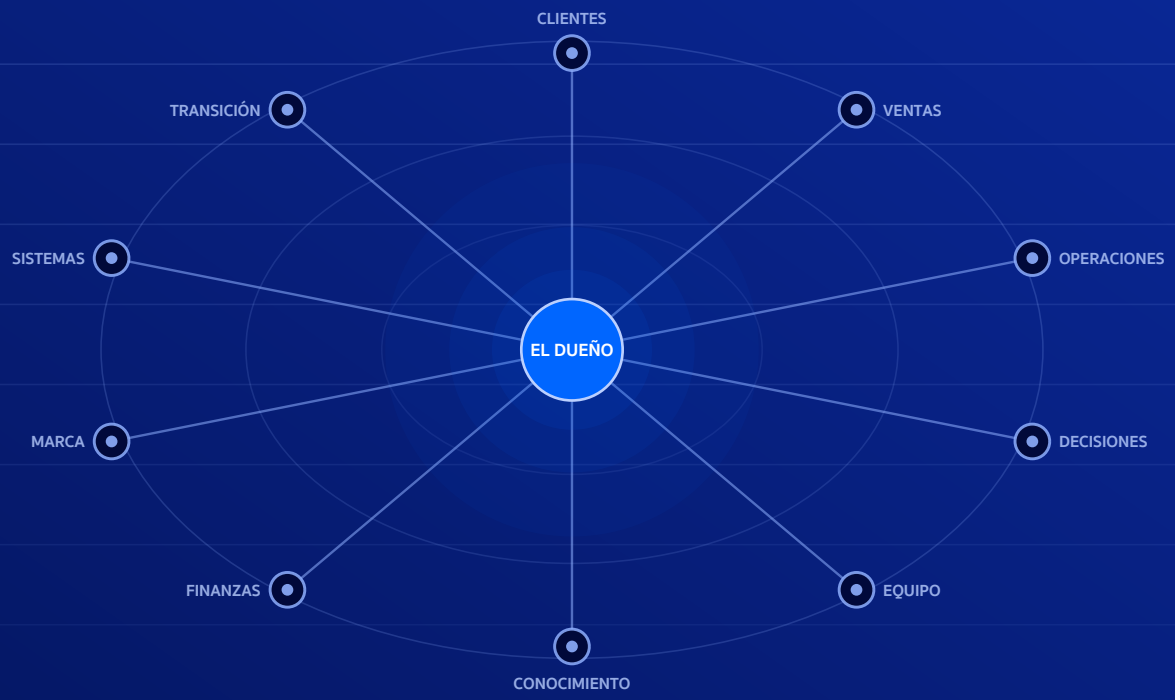
RelevoFamiliar



LO QUE TUMBA UNA VENTA | Nº 1

EL DUEÑO IMPRESCINDIBLE

Si la empresa funciona solo contigo, el comprador lo descuenta del precio, te pide años dentro y aplaza parte del pago

EN TRES CIFRAS

63%
de las empresas familiares tiene un solo dueño con el 100%

60%
caen las ventas cuando falta el fundador

31%
del pago al cierre se cobra más tarde, si la empresa cumple

TOÑO ÁLVAREZ | RELEVO FAMILIAR | OCTUBRE DE 2026

Vendemos empresas con historia, pero sin relevo.

RelevoFamiliar

LO QUE TUMBA UNA VENTA | EL DUEÑO IMPRESCINDIBLE

RESUMEN: SI LA EMPRESA ERES TÚ, EL COMPRADOR LO COBRA EN PRECIO Y EN AÑOS

MI VEREDICTO

Es el fallo que más veo en las pymes que quieren venderse, y el que menos se ve desde dentro.

Si mañana quisiera vender la mía, dedicaría los dos años anteriores a que funcione sin mí. Para mí, es el trabajo que más mueve el precio.

LO BUENO

- **Tiene arreglo.** De 12 a 24 meses de trabajo, con un paso y una cifra por trimestre. Está en la sección 7.
- **El comprador lo paga.** Las empresas que no dependen del dueño se venden a 3,9 veces el beneficio, frente a 2,9, según quien vende ese método[1].
- **Hay salidas.** Puedes cobrar parte más tarde, quedarte un tiempo o poner un número dos. En una de cada cinco compras de Estados Unidos hay earn-out[2].

LO QUE PUEDE SALIR MAL

- **El precio cae.** Un tribunal de Estados Unidos valoró una empresa en 9,3 millones de dólares y no en 26,3: el valor era de una persona[3].
- **La empresa se apaga.** Cuando muere el fundador, las ventas caen un 60%, en un estudio con 73.500 empresas[4].
- **Muchas no llegan a venderse.** De las empresas familiares que desaparecen, el 65,6% se cierra y solo el 28,1% acaba en otra[5].

FUENTES

1 Advisor News, datos de Value Builder con más de 80.000 empresas, 11 de febrero de 2026. Dato del vendedor. advisor-news.beehiiv.com
2 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
3 Stout, Estate of Adell v. Commissioner, 1 de septiembre de 2014. Es la firma del perito de la familia. stout.com
4 Becker y Hvide, Entrepreneur Death and Startup Performance, Review of Finance, 2021. wrap.warwick.ac.uk
5 Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras, La Empresa Familiar en España 2025, datos de 2024. cef.um.es

63%

de las empresas familiares españolas tiene **un solo dueño con el 100%**[5].

50,9%

de los empleadores tiene 50 años o más, y el 19,5% pasa de 60[6].

65,6%

de las empresas familiares que desaparecen **se cierran**. Solo el 28,1% se integra en otra[5].

60%

caen las ventas cuando muere el fundador, en **73.500 empresas** de Noruega[4].

31%

del pago al cierre es el earn-out mediano, el pago ligado a resultados, cuando lo hay[2].

12,8%

baja el múltiplo si todo depende de ti, con la **herramienta de la casa**[7].

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 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
4 Becker y Hvide, Entrepreneur Death and Startup Performance, Review of Finance, 2021. wrap.warwick.ac.uk
5 Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras, La Empresa Familiar en España 2025, datos de 2024. cef.um.es
6 El Diario de Madrid, análisis de CEPYME sobre los empleadores, 6 de mayo de 2026. eldiariodemadrid.es
7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai

RelevoFamiliar

ÍNDICE

LAS RESPUESTAS, SECCIÓN A SECCIÓN

1 ¿QUÉ ES Y CÓMO SE RECONOCE?
Seis señales dicen si la empresa depende de ti, y casi todas se ven en una semana
PÁGINA 05

2 ¿CUÁNTAS EMPRESAS LO TIENEN?
En España, el 63% de las empresas familiares tiene un solo dueño con el 100%
PÁGINA 08

3 ¿CÓMO LO DESCUBRE EL COMPRADOR?
El comprador lo descubre en cinco pasos, y el primero es ver quién contesta en la reunión
PÁGINA 11

4 ¿CUÁNTO CUESTA EN EL PRECIO?
Depender del dueño cuesta hasta un 13% del múltiplo, antes de contar el pago aplazado
PÁGINA 14

5 ¿QUÉ PASA CUANDO NO SE ARREGLA?
En uno de los tres casos públicos, el valor cayó un 65% porque era de una persona
PÁGINA 18

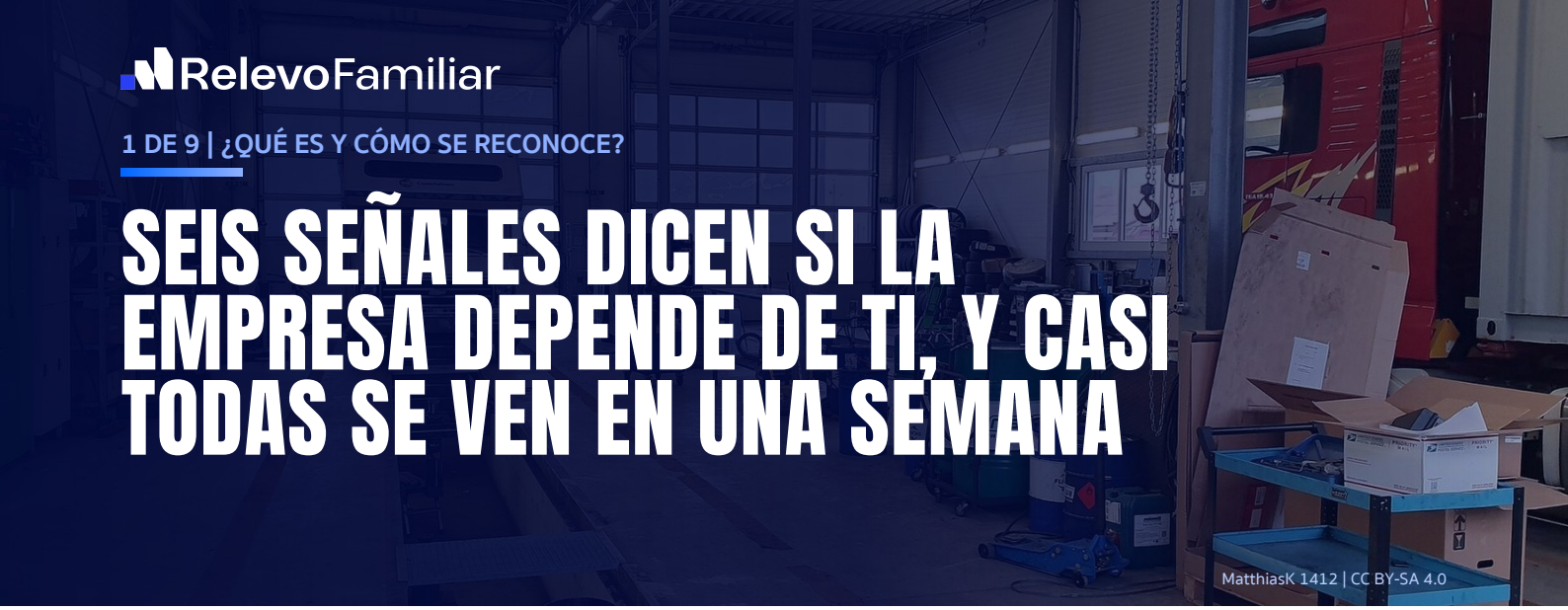
6 ¿QUÉ SALIDAS HAY SI YA VENDES ASÍ?
Si ya vendes así, tus cuatro salidas cuestan tiempo, precio aplazado o 84.000 euros de número dos
PÁGINA 21

7 ¿CÓMO SE ARREGLA EN 12 A 24 MESES?
Arreglarlo lleva de 12 a 24 meses, con un paso y una cifra por trimestre
PÁGINA 23

8 ¿CÓMO TE MIDES HOY?
Quince preguntas y 60 puntos te dicen hoy cuánto depende de ti tu empresa
PÁGINA 25

9 ¿QUÉ HARÍA CON LA IA PARA QUITARME DE EN MEDIO?
Con la IA, lo primero que haría es que el equipo deje de preguntarme a mí
PÁGINA 27

SEIS SEÑALES DICEN SI LA EMPRESA DEPENDE DE TI, Y CASI TODAS SE VEN EN UNA SEMANA



MatthiasK 1412 | CC BY-SA 4.0

EN CORTO

1. La prueba más simple: si faltas tres semanas, ¿se para la empresa?
2. Se reconoce en seis señales, y cada una sale de una pregunta del test de la casa[7].
3. El test lo mide en 10 áreas y de 0 a 100. Por debajo de 25, la dependencia es crítica[7].

Llamo dueño imprescindible al que, si se va tres semanas, deja la empresa parada. No hace falta que esté enfermo ni que quiera irse: basta con que el comprador lo pregunte.

La palabra del oficio es transferibilidad: lo fácil que es que la empresa siga funcionando con otro dueño. Un comprador paga por lo que se queda cuando tú te vas.

> Un comprador paga por lo que se queda cuando tú te vas.

LAS SEIS SEÑALES

Estas son las que más veo en las empresas que vendemos. Cada una tiene su pregunta en el test de la casa[7].

FUENTES

7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai

8 Foto: MatthiasK 1412, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org


Axisadman | CC BY-SA 3.0

Los clientes buenos te llaman a ti

En una distribuidora, los diez mayores clientes tienen tu móvil y no el del comercial. Si faltas un mes, dudan o se van.

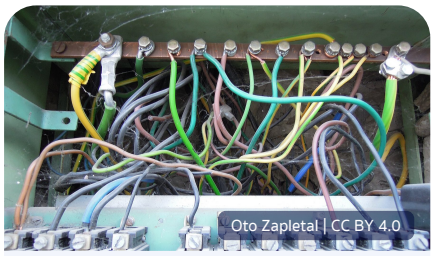
ÁREA DEL TEST
Clientes clave


Basotxerri | CC BY-SA 4.0

Solo tú das precio

En una empresa de obras, cada presupuesto sale de tu cabeza. Nadie sabe qué margen pones ni qué descuento aguanta un cliente.

ÁREA DEL TEST
Ventas


Oto Zapletal | CC BY 4.0

La avería rara la arreglas tú

En un instalador, el truco del cuadro viejo lo sabes tú. No está escrito, y el técnico nuevo te llama a ti.

ÁREA DEL TEST
Conocimiento


Unsplash | CC0

Todo pasa por tu firma

Pagos, cobros, compras y el banco. La administrativa prepara y tú validas cada papel, también los pequeños.

ÁREA DEL TEST
Finanzas


Shixart1985 | CC BY 2.0

No hay número dos

En un taller, el jefe de taller ejecuta, pero no decide. Cuando tú no estás, las decisiones esperan.

ÁREA DEL TEST
Equipo directivo


Rodelar | CC BY-SA 3.0

Tres semanas fuera y se para

En una fábrica pequeña, tus vacaciones son a base de llamadas. El negocio funciona, pero a base de urgencias.

ÁREA DEL TEST
Operaciones

Reconocerse en tres o más es habitual en una pyme que ha crecido alrededor de su fundador. La sección 2 dice cuántas son.

FUENTES

9 Foto: Axisadman, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
10 Foto: Basotxerri, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
11 Foto: Oto Zapletal, CC BY 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
12 Foto: autor desconocido (Unsplash), CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
13 Foto: Shixart1985, CC BY 2.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
14 Foto: Rodelar, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

LO QUE SE CONFUNDE CON ESTO

Trabajar muchas horas y depender del dueño son cosas distintas. Hay dueños que echan doce horas y tienen una empresa que se vende sola, porque cada cliente y cada proceso tiene otro responsable.

Y al revés: hay dueños que van poco por la empresa y siguen siendo imprescindibles, porque los tres clientes grandes solo hablan con ellos.

CÓMO LO MIDE LA HERRAMIENTA DE LA CASA

El test de dependencia del dueño de Relevo Familiar tiene 25 preguntas en 10 áreas y da una autonomía de 0 a 100[7]. Con 100, un comprador podría llevar la empresa desde el primer día.

Nivel	Autonomía	Qué significa	Lo habitual en una venta
Dependencia crítica	De 0 a 24	Hoy la empresa no funcionaría sin ti	Quedarte de 2 a 3 años y cobrar una parte grande del precio según resultados
Dependencia alta	De 25 a 49	Sobreviviría sin ti, con mucha dificultad	Quedarte de 1 a 2 años, con parte del precio aplazada o ligada a resultados
Dependencia moderada	De 50 a 74	Hay base y palancas claras para trabajar	Acompañar al comprador de 6 a 12 meses
Funciona sin ti	De 75 a 100	Puede funcionar y crecer sin ti en cada detalle	Acompañar al comprador de 3 a 6 meses[7]

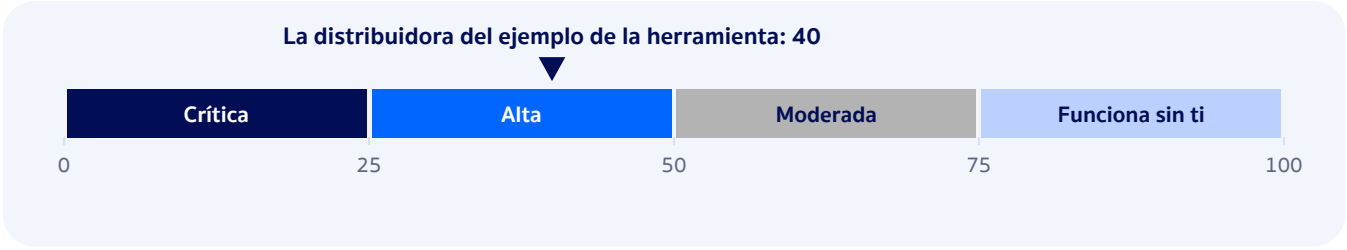


Gráfico. Los cuatro tramos de autonomía del test de la casa, con la distribuidora inventada que trae de ejemplo[7].

FUENTES

7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai

EN ESPAÑA, EL 63% DE LAS EMPRESAS FAMILIARES TIENE UN SOLO DUEÑO CON EL 100%

EN CORTO

1. El 92,7% de las empresas españolas tiene menos de 10 asalariados o ninguno, en una cuenta mía[15].
2. El 63% de las empresas familiares tiene un solo dueño con el 100%[5].
3. La mitad de los empleadores tiene 50 años o más, y casi uno de cada cinco pasa de 60[6].

No hay una encuesta española que pregunte a los dueños si su empresa funciona sin ellos. Lo que hay son datos que lo rodean, y todos apuntan al mismo sitio.

CUÁNTAS TIENEN A ALGUIEN MÁS QUE EL DUEÑO

De las 2.967.717 empresas que había en España en junio de 2026, 1.614.181 no tenían ningún asalariado y 1.136.098 tenían de 1 a 9[15].

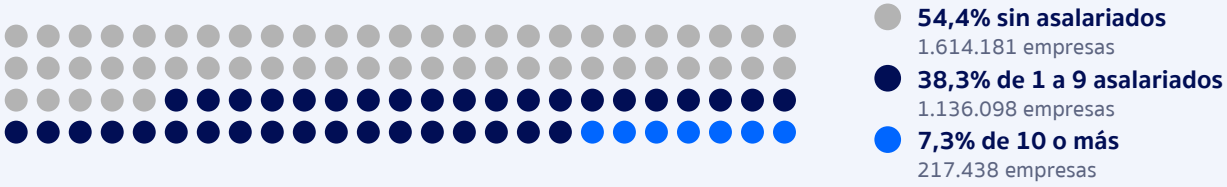


Gráfico. Empresas de España por número de asalariados en junio de 2026. Cada punto es un 1%, redondeado[15].

Entre las pymes con asalariados, el 84,3% son micro: de media, unas tres personas contando al dueño, en una cuenta mía[15]. Para mí, en una empresa así el número dos es la excepción.

FUENTES

5 Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras, La Empresa Familiar en España 2025, datos de 2024. cef.um.es
6 El Diario de Madrid, análisis de CEPYME sobre los empleadores, 6 de mayo de 2026. eldiariodemadrid.es
15 Ministerio de Industria, Cifras PYME, datos de junio de 2026. ipyme.org

UN SOLO DUEÑO, Y CASI SIEMPRE EL QUE LA FUNDÓ

El 92,4% de las empresas españolas son familiares y dan el 70% del empleo privado, según el Instituto de la Empresa Familiar[5].

Tres de cada cuatro tienen un dueño con más de la mitad del capital. El 63% tiene un solo accionista con el 100%[5].



Gráfico. Cómo se reparte la propiedad de las empresas familiares españolas, en % de empresas, con datos de 2024[5].

Más del 40% sigue en primera generación y solo una de cada tres ha pasado ya un relevo[5]. En la primera generación, el fundador suele ser también el que dirige.

> En la primera generación, el fundador suele ser también el que dirige.

LA EDAD DEL QUE MANDA

La mitad de los empleadores de España, el 50,9%, tiene 50 años o más. El 19,5% pasa de 60, según CEPYME, la patronal de la pequeña y mediana empresa[6].

En la encuesta de KPMG de 2026, con 113 empresas familiares españolas, el 43% dice que hoy la gestiona directamente la familia[16].

La sucesión es un riesgo a largo plazo para el 35%, y el 19% se plantea vender en los próximos diez años[16]. KPMG es una consultora que asesora a estas empresas, así que lo cuento con esa nota.

FUERA DE ESPAÑA

En Estados Unidos, el Exit Planning Institute preguntó en 2023 a dueños de Minnesota. El 94% dice tener alguna estrategia de salida, pero solo el 30% la tiene por escrito[17]. El instituto vende formación sobre esto.

FUENTES

5 Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras, La Empresa Familiar en España 2025, datos de 2024. cef.um.es
6 El Diario de Madrid, análisis de CEPYME sobre los empleadores, 6 de mayo de 2026. eldiariodemadrid.es
16 KPMG, Informe de Empresa Familiar 2026, 113 empresas españolas. Encuesta de una consultora. assets.kpmg.com
17 Exit Planning Institute, State of Owner Readiness, Minnesota, 2023. Dato de quien vende formación para planificar la salida. otcpas.com

El dato más limpio sobre lo que pesa el fundador viene de Noruega. Becker y Hvide siguieron 73.500 empresas creadas entre 1999 y 2015, y unas 1.500 en las que murió el fundador[4].

En esas empresas, las ventas caen un 60% frente a las demás y la probabilidad de seguir abiertas baja 10,3 puntos[4]. En las pequeñas, el golpe va casi todo por el cierre.

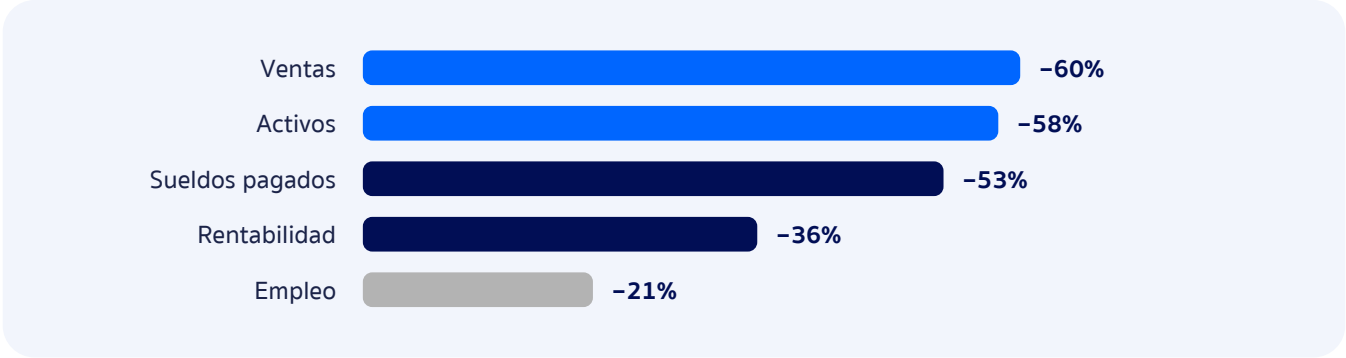


Gráfico. Qué pasa en una empresa joven cuando muere su fundador, frente a empresas parecidas, en los cinco años siguientes. Noruega, 1999 a 2015[4].

En Estados Unidos lo midieron con dueños que ganaban más de un millón de dólares al año. A los cuatro años de su muerte, el beneficio por empleado cae un 53%. Es el estudio de Smith, Yagan, Zidar y Zwick, que citan Becker y Hvide[4].

60%

menos de ventas cuando muere el fundador, frente a empresas parecidas[4].

10,3 puntos

menos de probabilidad de seguir abierta en los cinco años siguientes[4].

53%

menos de beneficio por empleado en Estados Unidos, cuatro años después[4].

FUENTES

4 Becker y Hvide, Entrepreneur Death and Startup Performance, Review of Finance, 2021. wrap.warwick.ac.uk

EL COMPRADOR LO DESCUBRE EN CINCO PASOS, Y EL PRIMERO ES VER QUIÉN CONTESTA EN LA REUNIÓN

EN CORTO

1. Lo ve antes de pedir un papel: en la primera reunión, mira quién contesta las preguntas.
2. Luego lo comprueba en cinco pasos: cuentas, equipo, visita, clientes y contrato.
3. Si cobras menos que un gerente, que gana 63.865 euros de media, te resta la diferencia[18,19].

La due diligence es la revisión a fondo que hace el comprador antes de firmar. Pero la dependencia del dueño la detecta mucho antes, en la primera reunión.

En las empresas que vendemos lo vemos siempre igual. El comprador pregunta algo concreto, como el margen de un cliente o el plazo de un proveedor, y mira quién contesta.

Si contestas tú todo, ya tiene la respuesta. Lo que viene después es medir cuánto.



> Si contestas tú todo, ya tiene la respuesta.

FUENTES

18 CBIZ, ajustes de normalización en una valoración, 13 de junio de 2022. Dato de un asesor. cbiz.com

19 INE, Encuesta Anual de Estructura Salarial 2024, 28 de mayo de 2026. ine.es

LOS CINCO PASOS, UNO A UNO

1



Shixart1985 | CC BY 2.0

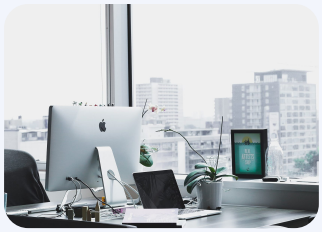
Las cuentas

Pide sueldos y gastos del dueño y de la familia. Si cobras menos que un gerente de mercado, resta la diferencia del EBITDA, lo que gana el negocio antes de intereses, impuestos y amortizaciones[18]. Mira también quién firma en el banco.

GERENTE, SUELDO MEDIO
63.865 €

MEDIA DE TODOS
29.540 €

2



Alesia Kazantceva | CC0

El equipo

Pide el organigrama y entrevista a la segunda línea, los mandos que pueden llevar la empresa cuando el dueño no está. Pregunta a cada uno qué decide sin consultarte.

BUSCA
un número dos

MALA SEÑAL
todos te miran

3



Pavel Ševela | CC BY-SA 3.0

La visita

Pasa una mañana en la nave o en la oficina. Cuenta cuántas veces te interrumpen y quién coge el teléfono cuando llama un cliente.

CUENTA
interrupciones

MIRA
quién contesta

4



Thomas Lefebvre | CC0

Los clientes

Pide la lista de clientes, con quién lleva cada uno y el peso de los diez mayores. Antes de firmar pide hablar con algunos. Si solo te conocen a ti, lo anota.

PIDE
los 10 mayores

MIRA
quién los lleva

5



Blogtrepreneur | CC BY 2.0

El contrato

Lo que encontró lo pasa al contrato de compraventa: permanencia, no competencia y parte del precio ligada a resultados. En pymes europeas, casi todos llevan no competencia[24].

NO COMPETENCIA
1 a 2 años

CON GARANTÍAS
99%

FUENTES

18 CBIZ, ajustes de normalización en una valoración, 13 de junio de 2022. Dato de un asesor. cbiz.com
20 Foto: Shixart1985, CC BY 2.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
21 Foto: Alesia Kazantceva (Unsplash), CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
22 Foto: Pavel Ševela, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
23 Foto: Thomas Lefebvre (Unsplash), CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
24 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
25 Foto: Blogtrepreneur, CC BY 2.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

El sueldo medio de directores y gerentes en España es de 63.865 euros al año, según el INE, el Instituto Nacional de Estadística[19]. Con eso compara el comprador lo que cobras tú.

LO QUE PIDE Y LO QUE BUSCA

Qué pide	Qué busca	Mala señal
Organigrama y contratos del equipo	Si hay número dos y si tiene poder real	Todos dependen directamente del dueño
Lista de clientes con su responsable	De quién es la relación	El dueño lleva a los diez mayores
Cuentas de los tres últimos años, con sueldos	Cuánto costaría sustituir al dueño	El dueño cobra muy por debajo de mercado
Procedimientos y manuales	Si el oficio está escrito	No hay nada escrito, o nadie lo usa
Poderes, firmas y claves	Quién puede pagar, cobrar y contratar	Solo firma el dueño
Plan de traspaso	Qué haces tú en los primeros 90 días	No existe, o es «lo que haga falta»

La última fila la decides tú. Cuanto más claro tengas cuánto tiempo acompañarías al comprador, menos descontará, como dice la herramienta de la casa[7].

FUENTES

7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai

19 INE, Encuesta Anual de Estructura Salarial 2024, 28 de mayo de 2026. ine.es

DEPENDER DEL DUEÑO CUESTA HASTA UN 13% DEL MÚLTIPLO, ANTES DE CONTAR EL PAGO APLAZADO

EN CORTO

1. Con la herramienta de la casa, depender del todo baja el múltiplo un 12,8%, y depender a medias, un 6,4%[7].
2. Además, parte del precio pasa a cobrarse más tarde: el earn-out mediano es el 31% del pago al cierre[2].
3. Y te quedas dentro: de 2 a 3 años si la dependencia es crítica[7].

El múltiplo es las veces que se paga el beneficio anual para fijar el precio. Depender del dueño lo toca por tres lados: baja el múltiplo, aplaza el pago y te deja dentro.

EL MÚLTIPLO

La herramienta de la casa usa los pesos de la calculadora de valoración de Relevo Familiar. Ahí la dependencia del fundador pesa el 18% del riesgo, y el equipo directivo, el 8%[7].

Con esos pesos, una empresa con autonomía 0 vale un 12,8% menos de múltiplo que una que funciona sola. Con autonomía 50, un 6,4% menos[7].

Otros lo miden más alto. En valoraciones de Estados Unidos, el descuento por persona clave ha ido del 5% al 15%, según Business Valuation Resources[26].

Value Builder, que vende un método para preparar empresas, dice con más de 80.000 empresas que las que dependen del dueño se venden a 2,9 veces el beneficio, y las demás, a 3,9[1]. Es un 26% menos, en una cuenta mía.

FUENTES

1 Advisor News, datos de Value Builder con más de 80.000 empresas, 11 de febrero de 2026. Dato del vendedor. advisor-news.beehiiv.com
2 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
7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai
26 Business Valuation Resources, curso de Lance Hall (Stout) sobre el riesgo de la persona clave, 24 de marzo de 2015. sub.bvresources.com

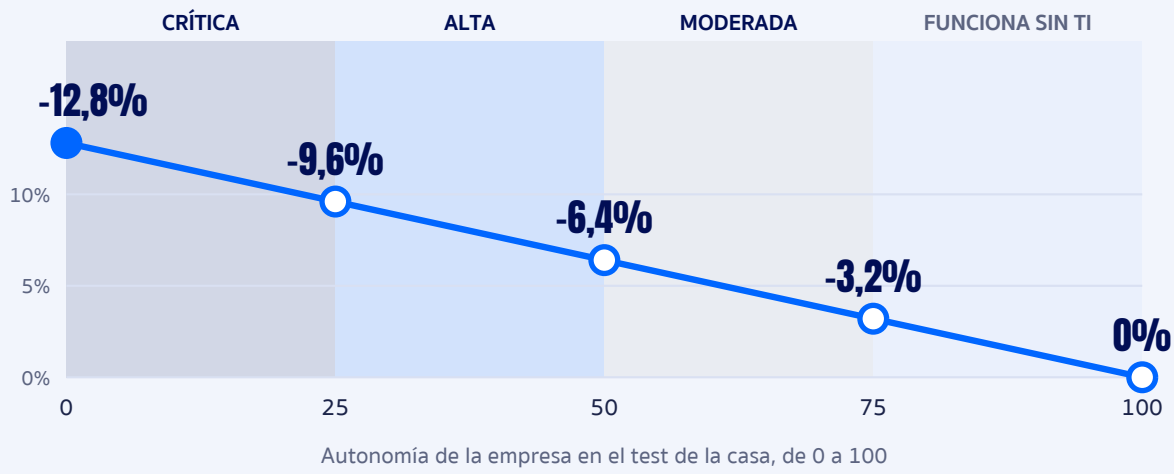


Gráfico. Lo que baja el múltiplo según la autonomía, frente a una empresa que funciona sola. Fórmula de la herramienta de la casa, cuenta propia[7].

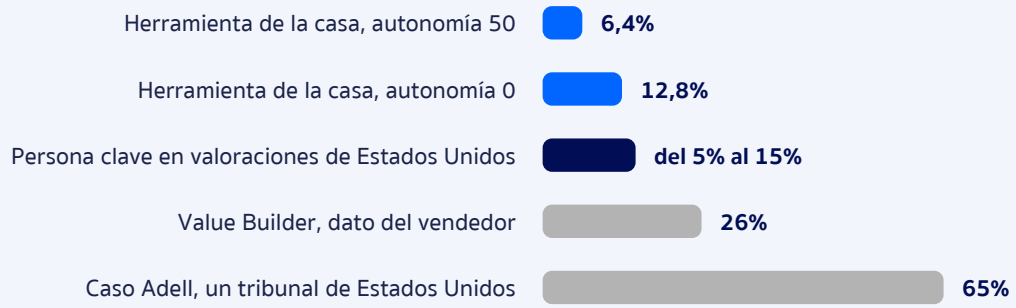


Gráfico. Descuento en el precio o en el múltiplo por depender de una persona, según quién lo mida, en %. Las fuentes están en el texto[7,26,1,3].

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

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. Es la forma de pagar por algo que el comprador no se cree del todo.

En más de 2.200 compras de empresas privadas en Estados Unidos, el 22% de las de 2024 llevaba earn-out. La mediana era el 31% de lo pagado al cierre, y el 76% duraba más de un año[2].

FUENTES

1 Advisor News, datos de Value Builder con más de 80.000 empresas, 11 de febrero de 2026. Dato del vendedor. advisor-news.beehiiv.com
2 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
3 Stout, Estate of Adell v. Commissioner, 1 de septiembre de 2014. Es la firma del perito de la familia. stout.com
7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai
26 Business Valuation Resources, curso de Lance Hall (Stout) sobre el riesgo de la persona clave, 24 de marzo de 2015. sub.bvresources.com

Los datos son de SRS Acquiom, que gestiona los pagos de esas compras. 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[24].

En Europa, el estudio del despacho CMS, con 582 compras de 2024, lo encontró en el 25%[27]. En Bélgica, la escuela de negocios Vlerick, en el 36%, y el pago aplazado al vendedor, en casi el 40%[28].

Pongo las dos cosas juntas en una empresa con 500.000 euros de EBITDA, que funcionando sola se pagaría a 5 veces. Le doy autonomía 20, que es dependencia crítica.

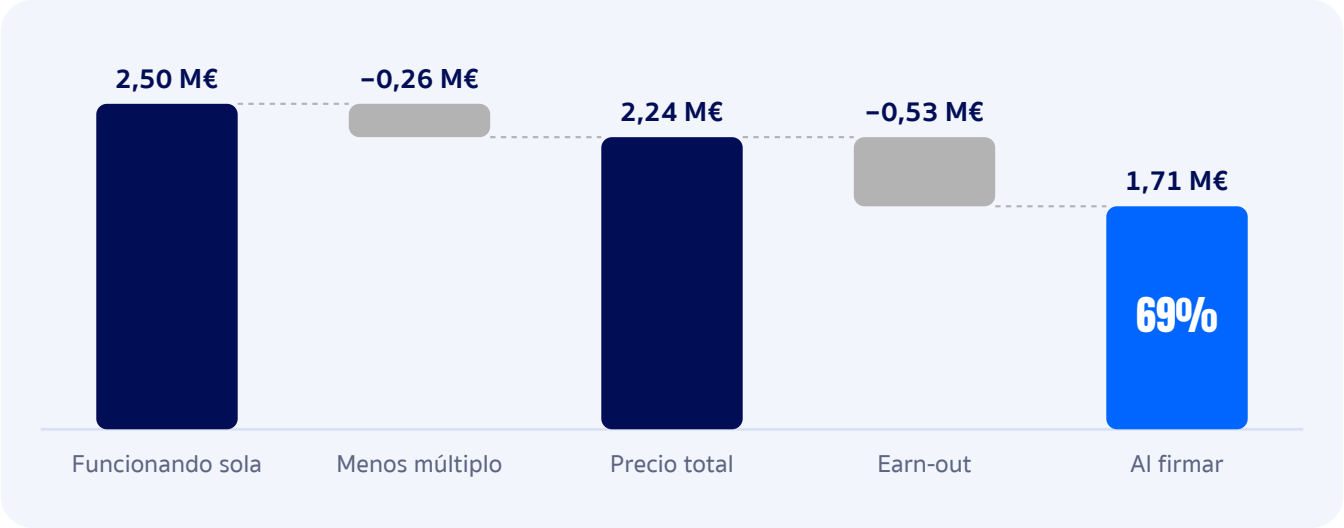


Gráfico. Cuenta propia: autonomía 20 con la fórmula de la herramienta de la casa y earn-out mediano de SRS Acquiom. En millones de euros (M€). El 69% es lo que cobras al firmar frente al valor funcionando sola[7,2].

En esa cuenta, de 2,5 millones pasas a cobrar 1,71 al firmar. El resto depende de que la empresa cumpla sin ti, o contigo dentro.

LOS AÑOS QUE TE QUEDAS

Lo tercero es tu tiempo. La herramienta de la casa resume lo habitual en cada nivel. Con dependencia crítica, de 2 a 3 años; si funciona sin ti, de 3 a 6 meses[7].

Encima va la no competencia. En pymes europeas dura de uno a dos años, y en casi un tercio de las compras, hasta tres[24].

FUENTES

2 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

7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai

24 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

27 Asuntos Legales, conclusiones del CMS European M&A Study 2025 por un socio de CMS, 582 compras de 2024, 4 de abril de 2025. Estudio de un despacho. asuntoslegales.com.co

28 RSM Bélgica, M&A Monitor 2023 de Vlerick Business School, 2 de junio de 2023. rsm.global

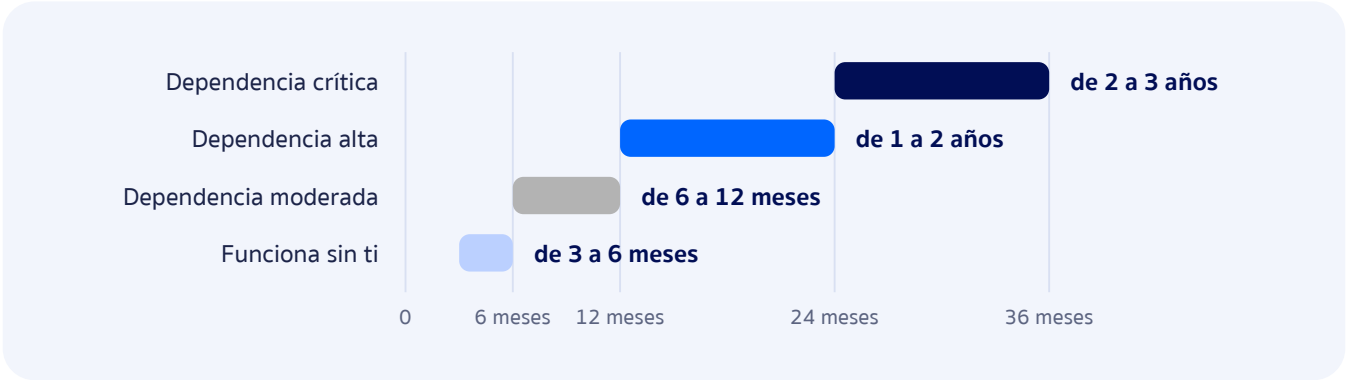


Gráfico. Tiempo que suele quedarse el dueño tras la venta según su nivel de dependencia[7].

12,8%

baja el múltiplo con autonomía 0, con la herramienta de la casa[7].

31%

del pago al cierre es el earn-out mediano en Estados Unidos[2].

2 a 3 años

de permanencia si la dependencia es crítica[7].

TU NIVEL, EN EUROS

Con la misma empresa de 500.000 euros de EBITDA, así cambia el precio en cada nivel. Es una cuenta mía con la fórmula de la herramienta de la casa[7].

Nivel	Autonomía de ejemplo	Múltiplo	Precio	Lo habitual en la venta
Dependencia crítica	10	4,42 veces	2,21 M€	De 2 a 3 años dentro y una parte grande según resultados
Dependencia alta	35	4,58 veces	2,29 M€	De 1 a 2 años, con parte aplazada o ligada a resultados
Dependencia moderada	60	4,74 veces	2,37 M€	Acompañar de 6 a 12 meses
Funciona sin ti	90	4,94 veces	2,47 M€	Acompañar de 3 a 6 meses

De la primera fila a la última hay 256.000 euros de precio. Y, sobre todo, cambia cuánto cobras al firmar y cuánto tiempo te quedas.

FUENTES

2 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

7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai

EN UNO DE LOS TRES CASOS PÚBLICOS, EL VALOR CAYÓ UN 65% PORQUE ERA DE UNA PERSONA

EN CORTO

1. Bross Trucking: un tribunal dijo que la empresa no tenía nada que traspasar, porque todo era de su dueño[29].
2. Adell: el tribunal aceptó un valor de 9,3 millones de dólares, frente a 26,3, porque el valor era de una persona[3].
3. Snapple: se compró por 1.700 millones de dólares y se vendió por 300 menos de tres años después[30,31].

Las ventas de pymes no se publican, y las que se caen, menos. Por eso los tres casos con cifras que he encontrado son de Estados Unidos, y dos salieron de un pleito por impuestos.

En España, lo que más se acerca es del Instituto de la Empresa Familiar. De las empresas familiares de 2015 que desaparecieron hasta 2024, el 65,6% se extinguió y solo el 28,1% acabó absorbida por otra[5].

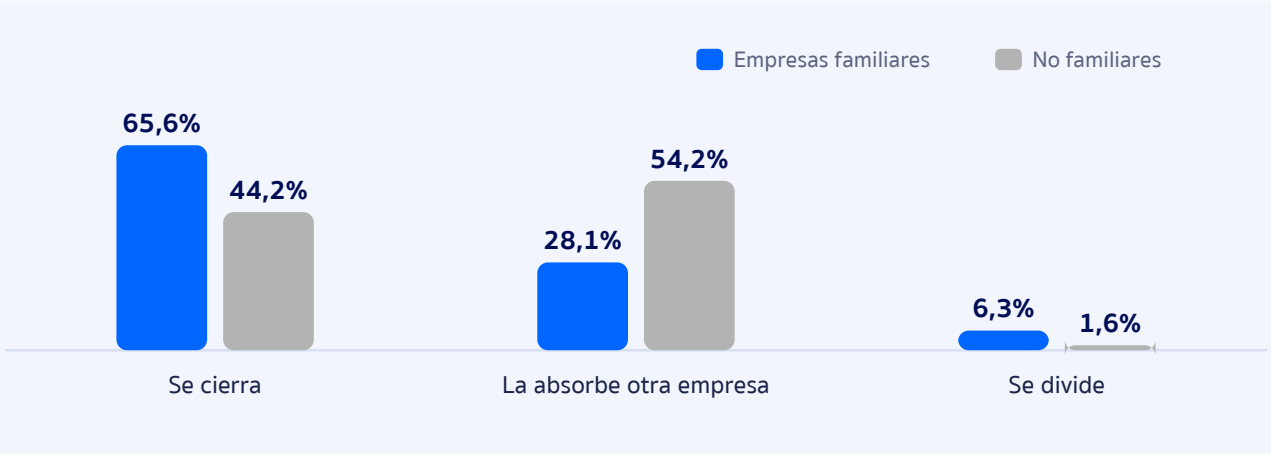


Gráfico. Cómo desaparecieron las empresas españolas de 2015 que ya no seguían activas en 2024, en %[5].

FUENTES

3 Stout, Estate of Adell v. Commissioner, 1 de septiembre de 2014. Es la firma del perito de la familia. stout.com
5 Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras, La Empresa Familiar en España 2025, datos de 2024. cef.um.es
29 The Tax Adviser, Personal Goodwill: Alive and Well Indeed!, 1 de abril de 2015. thetaxadviser.com
30 Encyclopedia.com (Gale), perfil de Snapple Beverage Corp. encyclopedia.com
31 SEC, formulario 8-K de Quaker Oats sobre la venta de Snapple, mayo de 1997. sec.gov

En las no familiares, la absorción llega al 54,2%. Para mí, parte de esa diferencia es esto: una empresa que depende de su dueño cuesta mucho vender, y acaba cerrando.

CASO 1. LA VENTA QUE NO PUDO SER: BROSS TRUCKING

Chester Bross tenía el 100% de una empresa de transporte en Estados Unidos. La empresa iba a ser suspendida por infracciones, y sus hijos montaron otra con muchos de los mismos camiones[29].

Hacienda dijo que el padre les había pasado el fondo de comercio, el valor de los clientes y del nombre. El tribunal dijo en 2014 que no había nada que pasar[29].

La razón: las relaciones con los clientes eran de Chester. No tenía contrato con la empresa ni pacto de no competencia, así que podía irse con ellas cuando quisiera[29].

> “El tribunal dijo en 2014 que no había nada que pasar.

CASO 2. EL PRECIO REBAJADO: ADELL

STN.Com emitía la señal de The Word, una cadena religiosa de televisión. Al morir su dueño, Franklin Adell, Hacienda y la familia discutieron cuánto valía la empresa[3].

El perito de Hacienda la puso en 26,3 millones de dólares. El tribunal aceptó 9,3, la valoración de la familia[3].

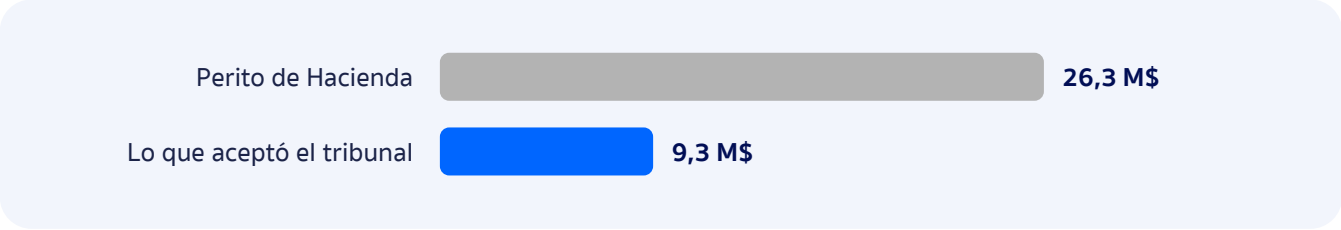


Gráfico. Valor de STN.Com según cada parte, en millones de dólares (M$). Lo publica Stout, la firma que hizo la valoración de la familia[3].

La diferencia estaba en Kevin Adell, el hijo. Llevaba el día a día y los contratos con la cadena, las relaciones eran suyas y no tenía pacto de no competencia[3,29].

Un comprador no se la quedaría sin Kevin, y Kevin podía irse. Eso valió un 65% menos, en una cuenta mía.

FUENTES

3 Stout, Estate of Adell v. Commissioner, 1 de septiembre de 2014. Es la firma del perito de la familia. stout.com
29 The Tax Adviser, Personal Goodwill: Alive and Well Indeed!, 1 de abril de 2015. thetaxadviser.com

CASO 3. LA EMPRESA QUE SE APAGA TRAS LA VENTA: SNAPPLE

Quaker Oats compró Snapple en 1994 por 1.700 millones de dólares[30]. La marca vendía a través de distribuidores independientes y con una publicidad muy suya.

Quaker la metió en la red de reparto de Gatorade, y los distribuidores perdieron los supermercados. Quitó también las campañas que había[30].

Las ventas cayeron de 674 millones en 1994 a 550 en 1996, y ese año perdió más de 100[30]. En mayo de 1997, Quaker la vendió por 300 millones[31].



Gráfico. Snapple en manos de Quaker, en millones de dólares (M$)[30,31].

En Snapple, el valor estaba en una red de distribuidores y en una forma de vender que nadie había puesto por escrito. Con un dueño imprescindible pasa lo mismo, en pequeño.

Cuando el traspaso se prepara, la empresa sigue. En Cataluña, el programa Reempresa de la patronal Cecot lleva 5.365 traspasos desde 2011, y el 82% siguen abiertos[32].

65%

menos valió STN.Com porque su valor era de una persona[3].

1.400 M$

perdió Quaker con Snapple en menos de tres años[30].

82%

de los traspasos de Reempresa siguen abiertos después[32].

FUENTES

3 Stout, Estate of Adell v. Commissioner, 1 de septiembre de 2014. Es la firma del perito de la familia. stout.com
30 Encyclopedia.com (Gale), perfil de Snapple Beverage Corp. encyclopedia.com
31 SEC, formulario 8-K de Quaker Oats sobre la venta de Snapple, mayo de 1997. sec.gov
32 Diari de Tarragona (EFE), balance de Reempresa, el programa de traspasos de Cecot, 18 de septiembre de 2025. diaridetarragona.com

SI YA VENDES ASÍ, TUS CUATRO SALIDAS CUESTAN TIEMPO, PRECIO APLAZADO O 84.000 EUROS DE NÚMERO DOS

EN CORTO

1. Earn-out: cobras una parte después, si la empresa cumple. Aparece en el 22% de las compras de Estados Unidos[2].
2. Permanencia: te quedas de 3 meses a 3 años, según tu dependencia[7].
3. Un número dos cuesta unos 84.000 euros al año, y el comprador ya te los resta si no cobras sueldo[19,18].

Si vas a vender en los próximos meses y la empresa depende de ti, no te da tiempo a arreglarlo del todo. Te quedan cuatro salidas, y cada una cuesta algo.

Earn-out

Cobras parte del precio más tarde, solo si la empresa cumple. Mediana: el 31% del pago al cierre, y más de un año en el 76% de los casos[2]. Lo que cuesta: el riesgo de no cobrarlo.

Permanencia

Te quedas a enseñar al comprador y a presentarle clientes y proveedores. De 2 a 3 años con dependencia crítica[7]. Lo que cuesta: tu tiempo.

Número dos

Contratas o subes a alguien que dirija antes de vender. Un director cobra de media 63.865 euros en España[19]. Lo que cuesta: su sueldo y un año para que se note.

Venta a la plantilla

Vendes a quienes ya llevan la empresa. En una sociedad laboral, la mayoría del capital es de trabajadores indefinidos[33]. Lo que cuesta: casi siempre, cobrar a plazos.

FUENTES

2 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
7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai
18 CBIZ, ajustes de normalización en una valoración, 13 de junio de 2022. Dato de un asesor. cbiz.com
19 INE, Encuesta Anual de Estructura Salarial 2024, 28 de mayo de 2026. ine.es
33 BOE, Ley 44/2015, de Sociedades Laborales y Participadas. boe.es

LO QUE CUESTA CADA UNA

Salida	Cuándo encaja	Lo que te cuesta	El riesgo
Earn-out	El comprador duda de que las ventas sigan sin ti	Del 10% al 20% del precio, en pymes europeas[24]	Que la cifra no se cumpla, o que se discuta cómo se mide
Permanencia	Los clientes y el oficio están en ti	De 3 meses a 3 años de trabajo para otro[7]	Que te cueste dejar de mandar en lo que ya no es tuyo
Número dos	Te quedan al menos 12 meses antes de vender	Unos 84.000 euros al año con la Seguridad Social, cuenta mía[19]	Elegir mal, o no darle poder real
Venta a la plantilla	Hay un equipo que ya dirige y quiere seguir	Un precio que el equipo pueda pagar, a plazos[28]	Que el equipo no consiga financiación

En las empresas pequeñas manda el pago aplazado. En Estados Unidos, en ventas de menos de 2 millones de dólares, el vendedor aplaza del 6% al 11% del valor. El earn-out pesa un 1%[34].

De 5 a 50 millones de dólares, el earn-out sube al 7% del valor[34]. Cuanto más pequeña la empresa, más te pedirán que financies tú al comprador.

LA CUENTA DEL NÚMERO DOS

Una cuenta que casi nadie hace. Si cobras menos que un gerente de mercado, el comprador ya te resta la diferencia del EBITDA[18].

Si no cobras sueldo, con 500.000 euros de EBITDA y 5 veces, restar 84.000 euros son 420.000 euros menos de precio, en una cuenta mía. Lo pagas igual, contrates o no.

La diferencia es que, si lo contratas tú, el comprador ve a alguien que ya dirige. Y eso es justo lo que baja la permanencia y el earn-out que te va a pedir.

LA VENTA A LA PLANTILLA

Solo funciona si ya hay alguien que dirige. Según el Exit Planning Institute, si la empresa no funciona sin el dueño, tampoco se puede traspasar a la familia ni a la plantilla[17]. Y las cuatro se combinan: lo más habitual que vemos es permanencia con algo de precio aplazado.

FUENTES

7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai

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

18 CBIZ, ajustes de normalización en una valoración, 13 de junio de 2022. Dato de un asesor. cbiz.com

19 INE, Encuesta Anual de Estructura Salarial 2024, 28 de mayo de 2026. ine.es

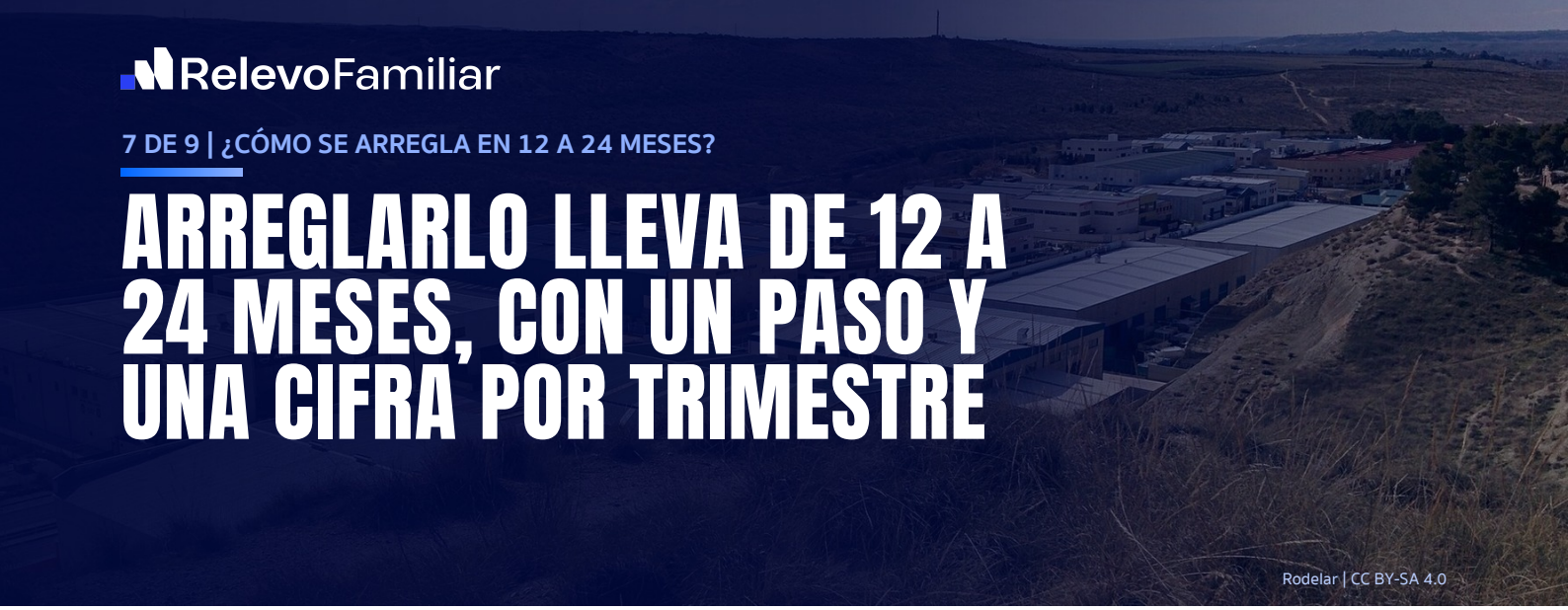
24 Accountancy Vanmorgen, Deal Terms Report 2025 de Dealsuite, casi 1.000 contratos, 20 de noviembre de 2025. Dato de una plataforma de compraventa. accountancyvanmorgen.nl

28 RSM Bélgica, M&A Monitor 2023 de Vlerick Business School, 2 de junio de 2023. rsm.global

34 IBBA y M&A Source, Market Pulse del segundo trimestre de 2026, 255 asesores y 181 ventas. Dato de una asociación de intermediarios. ibba.org

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

ARREGLARLO LLEVA DE 12 A 24 MESES, CON UN PASO Y UNA CIFRA POR TRIMESTRE



Rodelar | CC BY-SA 4.0

EN CORTO

1. Empieza por tus dos áreas más débiles del test, como hace el plan de 12 meses de la herramienta[7].
2. Cada uno de los 8 trimestres deja algo que se puede enseñar a un comprador.
3. La prueba final son tres semanas fuera sin que te llamen, y repetir el test.

El plan de la herramienta de la casa cubre 12 meses en tres tramos. Primero lo urgente, luego que el equipo lo haga sin ti y al final que se note en las cifras y en los papeles[7]. Aquí lo estiro a 24 meses, por trimestres.

AÑO 1	T1 · MESES 1 A 3 Medir de dónde partes	T2 · MESES 4 A 6 Clientes con responsable	T3 · MESES 7 A 9 Procesos por escrito	T4 · MESES 10 A 12 Quién decide qué
AÑO 2	T5 · MESES 13 A 15 Un número dos con poder	T6 · MESES 16 A 18 Las cifras sin ti	T7 · MESES 19 A 21 Claves y firmas a la empresa	T8 · MESES 22 A 24 Tres semanas fuera

Gráfico. El plan en ocho trimestres. Las acciones salen del plan de la herramienta de la casa[7].

FUENTES

7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai

35 Foto: Rodelar, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

Trimestre	Qué haces	Qué mides	Meta
T1, meses 1 a 3	Haz el test y elige tus dos áreas más débiles. Apunta un mes cada vez que te llaman	Llamadas e interrupciones por semana	Tienes la cifra de partida
T2, meses 4 a 6	Asigna un responsable a cada uno de tus diez mejores clientes y preséntaselo en persona[7]	Ventas de los diez mayores que lleva otro	Más de la mitad
T3, meses 7 a 9	Escribe paso a paso los diez procesos que más se repiten y quién hace cada uno[7]	Procesos escritos y en uso	10 de 10
T4, meses 10 a 12	Escribe qué puede decidir cada persona sin preguntarte: importes, descuentos y contrataciones[7]	Decisiones que te llegan por semana	La mitad que en el T1
T5, meses 13 a 15	Elige a tu número dos, dale un área entera y no intervengas durante un mes[7]	Días que el área va sin ti	Un mes entero
T6, meses 16 a 18	Que otra persona prepare cada mes cuentas, caja y deuda antes de que tú las veas[7]	Día del mes en que se cierran las cifras	Antes del día 10
T7, meses 19 a 21	Pasa cuentas, contraseñas y contratos a nombre de la empresa, con permisos por persona[7]	Firmas y claves que solo tienes tú	Ninguna
T8, meses 22 a 24	Prueba tres semanas sin entrar en la operación y apunta cada llamada[7]. Repite el test	Llamadas en tres semanas y autonomía	Casi ninguna, y 75 o más

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

LO QUE NO HARÍA

- **Contratar un número dos el mes antes de vender.** El comprador ve un cargo nuevo y sigue viendo una empresa que depende de ti.
- **Escribir manuales que nadie usa.** El test pregunta si están escritos y si se usan[7].
- **Quitarte de en medio sin decirlo.** Presenta tú a cada responsable ante sus clientes, o te seguirán llamando a ti.
- **Esconderlo en la venta.** El comprador lo verá en la primera reunión, y lo cobrará a su manera.

CUÁNTO SE NOTA EN EL PRECIO

Con la herramienta de la casa, pasar de autonomía 20 a 75 sube el múltiplo un 7,8%, en una cuenta mía[7].

En la empresa de la sección 4, con 500.000 euros de EBITDA, son unos 176.000 euros más de precio. Y cambia la forma de cobrar: con autonomía 75, lo habitual es acompañar de 3 a 6 meses[7].

FUENTES

7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai

QUINCE PREGUNTAS Y 60 PUNTOS TE DICEN HOY CUÁNTO DEPENDE DE TI TU EMPRESA

EN CORTO

1. Son 15 preguntas sacadas del test de 25 de la casa, y cubren sus 10 áreas[7].
2. Cada respuesta vale 0, 2 o 4 puntos. Si estás entre dos, pon 1 o 3.
3. Multiplica la suma por 100 y divide entre 60: es tu autonomía, en la misma escala que la herramienta.

Contesta pensando en la semana pasada, con lo que pasó de verdad. Las respuestas son las del test de la casa, con sus palabras[7].

Nº	Pregunta	0 puntos	2 puntos	4 puntos
1	**Clientes.** ¿Quién lleva la relación con los clientes más importantes?	Yo personalmente	El equipo, con mi apoyo	La empresa, no una persona
2	**Clientes.** Si faltas un mes, ¿qué harían tus tres mejores clientes?	Pararían o se irían	Habría dudas puntuales	Ni lo notarían
3	**Ventas.** ¿De dónde salen los clientes nuevos?	De mi red personal	Mitad del equipo, mitad mía	De un sistema comercial que funciona sin mí
4	**Ventas.** ¿Hay alguien que cierre ventas sin ti?	No	Sí, con apoyo puntual	Sí, con autonomía
5	**Operaciones.** ¿Qué pasaría si no estuvieras tres semanas?	Se pararía el negocio	Funcionaría con alguna llamada	Con normalidad
6	**Operaciones.** ¿Los procesos del día a día están por escrito?	No	Los principales, sí	Sí, con responsables claros
7	**Decisiones.** ¿Qué decisiones necesitan tu visto bueno?	Casi todas	Las importantes y algunas pequeñas	Solo las excepcionales
8	**Equipo.** ¿Hay una segunda línea capaz de dirigir?	No existe	Puede dirigir algunas áreas	Equipo directivo autónomo
9	**Equipo.** ¿Tienes un número dos de verdad?	No	Sí, a medias	Sí, claro

FUENTES

7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai

Nº	Pregunta	0 puntos	2 puntos	4 puntos
10	**Conocimiento.** ¿Dónde está lo que hace especial al negocio?	En mi cabeza	Medio escrito	En un sistema claro que se puede traspasar
11	**Finanzas.** ¿Quién controla pagos, cobros y caja?	Yo directamente	Un responsable, con límites	Un sistema que no depende de mí
12	**Finanzas.** ¿Tienes cada mes unas cifras fiables sin prepararlas tú?	No	Las reviso yo	Salen solas del sistema
13	**Marca.** ¿La marca depende de tu nombre o de tu presencia?	La marca soy yo	Mitad persona, mitad empresa	Independiente
14	**Sistemas.** ¿Hay programas que permitan llevar la empresa sin ti?	No, todo a mano	Programas a medias	Programas que mandan en el día a día
15	**Transición.** ¿Podría un comprador entender la empresa y tomar el control sin ti?	No, imposible	Con un traspaso largo	Sí, con claridad

CÓMO SE PUNTÚA

- Suma los puntos de las 15 preguntas: te sale de 0 a 60.
- Multiplica por 100 y divide entre 60. Esa es tu autonomía, de 0 a 100.
- Menos de 25, dependencia crítica. De 25 a 49, alta. De 50 a 74, moderada. De 75 en adelante, funciona sin ti.
- Con tu nivel, mira en la sección 4 lo que te cuesta en múltiplo y en años.

Para comprobar que la versión corta mide lo mismo, la paso por la distribuidora inventada del ejemplo de la herramienta. Saca 25 puntos: autonomía 42, dependencia alta. En el test completo saca 40[7].

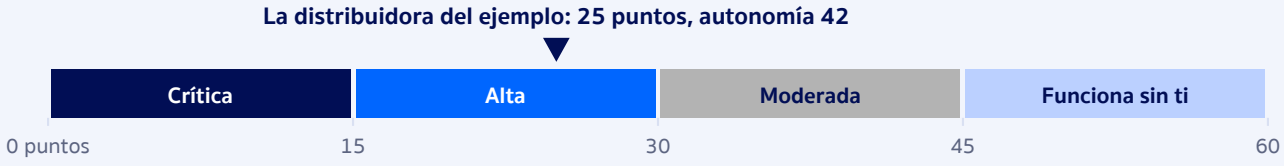


Gráfico. La versión corta, en puntos, con los mismos tramos que la herramienta: 15, 30 y 45 puntos son 25, 50 y 75 de autonomía[7].

Es la versión corta. El test completo tiene 25 preguntas, pasa el efecto a euros con tu EBITDA y te da un plan de 12 meses[7].

FUENTES

7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai

9 DE 9 | ¿QUÉ HARÍA CON LA IA PARA QUITARME DE EN MEDIO?

CON LA IA, LO PRIMERO QUE HARÍA ES QUE EL EQUIPO DEJE DE PREGUNTARME A MÍ

EN CORTO

1. La IA, la inteligencia artificial, no te sustituye ante tus tres clientes grandes. Sí te quita las preguntas del día.
2. Lo primero que haría: un asistente con tus respuestas escritas, para que el equipo pregunte antes a la IA que a ti.
3. Casi todas las cifras de esta sección las publica quien vende la tecnología.

Primero, lo que la IA no cambia. La relación con un cliente grande se pasa en persona, y la decisión de en quién confías la tomas tú.

Lo que sí puede hacer es sacar de tu cabeza lo que hoy solo está ahí, y quitarte las preguntas de cada día.

13,4%

de las empresas de menos de 10 empleados usaba IA a principios de 2025, según el INE[36].

21,1%

de las de 10 o más empleados, 8,7 puntos más que un año antes[36].

34%

más casos resueltos por hora en los novatos con un asistente de IA[37].

FUENTES

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

37 Brynjolfsson, Li y Raymond, Generative AI at Work, Quarterly Journal of Economics, 2025. nber.org

ÁREA DEL TEST DE LA CASA	QUÉ HACE LA IA	
Clientes clave	Ayuda	Resúmenes de llamadas en el programa de clientes
Ventas y captación	Ayuda	Presupuestos con tus reglas de precio
Operaciones	Libera	Procedimientos escritos a partir de cómo lo haces
Decisiones	Libera	Un asistente que contesta lo que ya decidiste
Equipo directivo	No toca	Elegir al número dos y darle poder
Conocimiento crítico	Libera	El oficio, por escrito y con buscador
Finanzas y control	Libera	El cuadro de cifras de cada mes
Marca y reputación	No toca	Que otros den la cara por la empresa
Sistemas y datos	Ayuda	Una sola fuente de datos en vez del móvil
Transición y venta	No toca	El plan de traspaso lo decides tú

Gráfico. Dónde toca la IA en las 10 áreas del test de la casa. «Libera» quiere decir que te quita trabajo; «ayuda», que lo hace más fácil. Cuenta propia[7].

Estos son los cinco usos que pondría en marcha, de más a menos trabajo que te quitan de encima.

1 Un asistente con tus respuestas

Lee tus procedimientos y lo que ya decidiste, y contesta al equipo antes de que te pregunte

LO QUE TE QUITA DE ENCIMA

Las interrupciones por cosas que podría decidir otro, una de las preguntas del test[7]

LO QUE DICEN LOS DATOS

En soporte técnico, un asistente así subió un 14% los casos resueltos por hora, y un 34% en los novatos[37]

2 El oficio, por escrito

Te graba explicando cómo haces algo y lo pasa a un procedimiento paso a paso

LO QUE TE QUITA DE ENCIMA

Lo que hoy solo está en tu cabeza: el área de conocimiento del test

LO QUE DICEN LOS DATOS

Los primeros usuarios de Copilot buscaron, escribieron y resumieron un 29% más rápido. Dato de Microsoft, con 297 personas[38]

FUENTES

7 Relevo Familiar, herramienta «Dependencia del dueño»: 25 preguntas, 10 áreas y pesos de la calculadora de valoración, octubre de 2026. claude.ai

37 Brynjolfsson, Li y Raymond, Generative AI at Work, Quarterly Journal of Economics, 2025. nber.org

38 Microsoft, Work Trend Index, los primeros usuarios de Copilot, noviembre de 2023. Dato del vendedor. microsoft.com

3 Las cifras del mes sin ti

Saca de la contabilidad y del banco el cuadro de cada mes: ventas, márgenes, caja y cobros

LO QUE TE QUITA DE ENCIMA

Las cifras que hoy preparas tú, muchas veces fuera de hora

LO QUE DICEN LOS DATOS

El 74% de las pymes europeas hace tareas de finanzas fuera de horario, según Qonto, que vende ese servicio[39]

4 Los clientes, en el programa

Resume cada llamada y cada correo con un cliente y lo guarda en el programa de clientes

LO QUE TE QUITA DE ENCIMA

Que la relación con el cliente viva solo en tu cabeza y en tu móvil

LO QUE DICEN LOS DATOS

Ponerse al día de una reunión perdida fue casi 4 veces más rápido con Copilot. Dato de Microsoft[38]

5 Presupuestos con tus reglas

Aplica tus precios, márgenes y descuentos para que otro prepare el presupuesto

LO QUE TE QUITA DE ENCIMA

Que solo tú sepas dar precio

LO QUE DICEN LOS DATOS

En contraincendios, un vendedor de software dice que se presupuesta un 80% más rápido[40]

POR DÓNDE EMPEZARÍA

Por el asistente con tus respuestas. Es el que más preguntas te quita, y obliga a escribir lo que sabes, que es justo lo que un comprador quiere ver.

Lo que no haría todavía es poner la IA a hablar con tus clientes grandes. Esa relación tiene que pasar a una persona del equipo.

⚠ OJO CON LOS DATOS

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

FUENTES

38 Microsoft, Work Trend Index, los primeros usuarios de Copilot, noviembre de 2023. Dato del vendedor. microsoft.com
39 Revista Economía, datos internos de Qonto, 6 de agosto de 2026. Dato del vendedor. revistaeconomia.com
40 ServiceTrade, presupuestos en protección contra incendios. Dato del vendedor. servicetrade.com

RelevoFamiliar

LA NOTA

LA NOTA: 19 SOBRE 25, UN FALLO CARO Y DIFÍCIL DE VER DESDE DENTRO

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 próximos 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	El 92,7% de las empresas tiene menos de 10 asalariados y el 63% de las familiares, un solo dueño. Sin encuesta directa, no pongo el 5.
Coste	4 DE 5	Del 6,4% al 12,8% del múltiplo con la herramienta y un 26% según Value Builder. El earn-out mediano, el 31% del pago al cierre.
Tumbar la venta	3 DE 5	Baja el precio y alarga la salida casi siempre. Cuántas ventas rompe no lo mide nadie, así que no paso del 3.
Verlo dentro	4 DE 5	En KPMG, el 59% confía de 8 a 10 en que su relevo está preparado. En Minnesota, solo el 30% escribe su salida.
Tiempo	4 DE 5	De 12 a 24 meses, con un paso por trimestre. Con menos, quedan las salidas de la sección 6.
Total	19 SOBRE 25	

MIDE LA TUYA

La herramienta de dependencia del dueño de Relevo Familiar: 25 preguntas, unos 6 minutos. Te da tu autonomía de 0 a 100, lo que te costaría en precio y un plan de 12 meses.

Abrir la herramienta de dependencia del dueño

HABLEMOS

Si quieres saber cuánto vale tu empresa hoy y cuánto podría valer sin depender de ti, escríbeme a **hola@relevofamiliar.com** para una valoración confidencial.

VENDEMOS EMPRESAS CON HISTORIA, PERO SIN RELEVO.