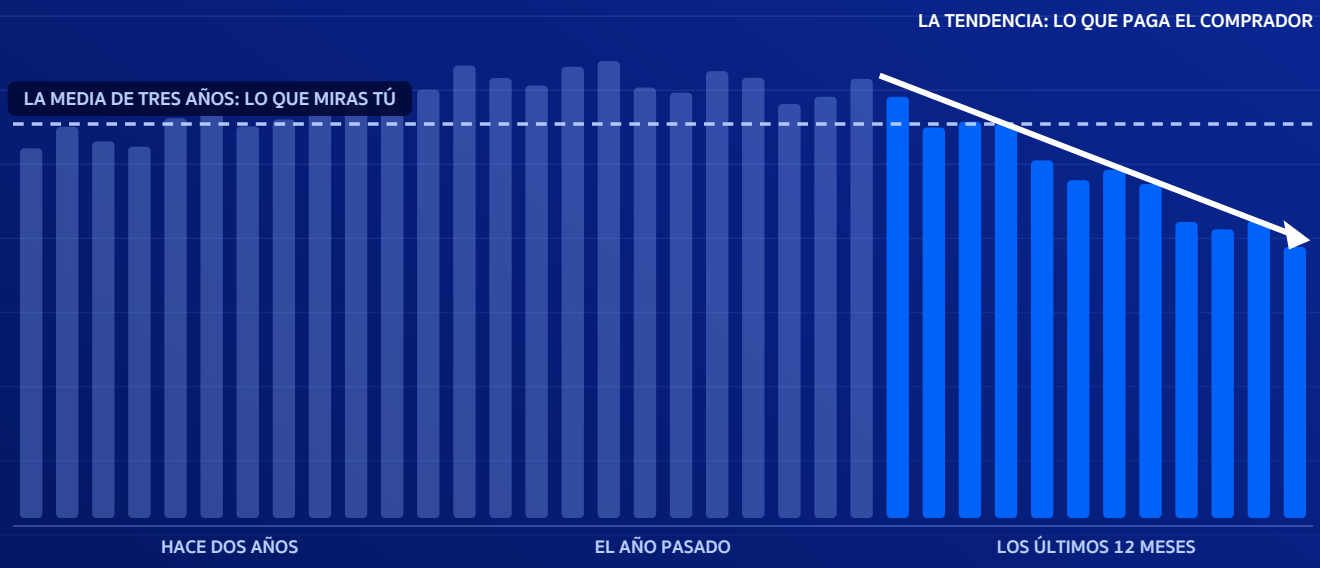
RelevoFamiliar



LO QUE TUMBA UNA VENTA | Nº 7

LAS VENTAS QUE CAEN JUSTO ANTES DE VENDER

Si tus ventas bajan los años antes de vender, el comprador paga tu tendencia y no tu media, y aplaza el resto

EN TRES CIFRAS

26%
de las empresas españolas factura menos en un trimestre normal

3%
de los que venden en Reempresa, en Cataluña, admite que es por cansancio

28%
menos de precio frente a tu media, en una cuenta propia

TOÑO ÁLVAREZ | RELEVO FAMILIAR | OCTUBRE DE 2026

Vendemos empresas con historia, pero sin relevo.

RESUMEN: SI TUS VENTAS CAEN AL VENDER, EL COMPRADOR LO COBRA EN PRECIO Y EN PLAZOS

MI VEREDICTO

Es el fallo que más precio quita en menos tiempo, y muchas veces empieza el día en que el dueño decide irse.

Si mañana quisiera vender la mía con las ventas cayendo, primero pararía la caída. Para mí, un año plano cambia más el precio que cualquier argumento en la reunión.

LO BUENO

- **Se ve venir.** Está en tus cuentas antes que en las del comprador. Si lo miras mes a mes, tienes de 12 a 24 meses para darle la vuelta.
- **Hay salida aunque vendas ya.** En Europa, el 27% de las compras de 2025 llevaba una parte del precio ligada a resultados[1].
- **Parar la caída ya vale dinero.** En mi cuenta, un año con el beneficio plano devuelve el múltiplo y suma 200.000 euros.

LO QUE PUEDE SALIR MAL

- **El comprador se va.** Las ventas de Akorn cayeron un 29% tras firmar, y un tribunal de Delaware dejó romper al comprador[2].
- **El precio baja aunque se firme.** Tiffany vendió un 45% menos en un trimestre, y su comprador le bajó el precio de 135 a 131,50 dólares por acción[3,4].
- **Lo aplazado se cobra poco.** De cada dólar de earn-out se cobran 21 céntimos de media, contando los que no pagan nada[5].

FUENTES

1 CMS, European M&A Study 2026, 601 compras de 2025. Estudio de un despacho. cms.law

2 Gibson Dunn en el foro de gobierno corporativo de Harvard, A Watershed Development for Material Adverse Effect Clauses, 22 de octubre de 2018. Análisis de un despacho de la sentencia de Delaware. corpgov.law.harvard.edu

3 Tiffany & Co., resultados del primer trimestre de 2020, 9 de junio de 2020, registro de la SEC. sec.gov

4 Tiffany & Co. y LVMH, comunicado del acuerdo modificado, 29 de octubre de 2020, registro de la SEC. sec.gov

5 SRS Acquiom, M&A Claims, Undisclosed Liabilities and Earnouts, 2025 Update. Dato de quien gestiona los pagos de esas compras. srsacquiom.com

26%

de las empresas españolas declaró **menos facturación** en el tercer trimestre de 2025[6].

34%

de los que se apuntan para vender en Reempresa tiene **de 60 a 70 años**. De los que compran, el 3%[7].

3%

de los que venden en Reempresa dice que vende **por cansancio**. El 45%, por jubilación[7].

20 puntos

menos de pymes alemanas invierten si el dueño pasa de 60 años que si no llega a 40[8].

28%

menos de precio frente a tu media si el comprador paga tus **últimos doce meses**, en mi cuenta.

27%

de las compras europeas de 2025 llevaba una parte del precio **ligada a resultados**[1].

16 /25

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

FUENTES

1 CMS, European M&A Study 2026, 601 compras de 2025. Estudio de un despacho. cms.law

6 Banco de España, Boletín Económico 2025/T3, artículo 07: Encuesta sobre la Actividad Empresarial del tercer trimestre de 2025, 15 de septiembre de 2025, más de 6.600 respuestas. bde.es

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

8 KfW Research, el banco público alemán, nota del 15 de julio de 2025 con su panel de pymes, KfW-Mittelstandspanel. kfw.de

RelevoFamiliar

ÍNDICE

LAS RESPUESTAS, SECCIÓN A SECCIÓN

1 ¿QUÉ ES Y CÓMO SE RECONOCE?
Seis señales dicen que tus ventas caen antes de vender, y la primera es que dejas de empujar
PÁGINA 05

2 ¿CUÁNTAS EMPRESAS LO TIENEN?
En un trimestre normal, el 26% de las empresas españolas factura menos que en el anterior
PÁGINA 08

3 ¿CÓMO LO DESCUBRE EL COMPRADOR?
El comprador lo ve en cinco pasos, y el primero es leer tus últimos doce meses
PÁGINA 11

4 ¿CUÁNTO CUESTA EN EL PRECIO?
Con las ventas cayendo, el precio baja un 28% frente a tu media, en una cuenta mía
PÁGINA 14

5 ¿QUÉ PASA CUANDO NO SE ARREGLA?
Las ventas de Akorn cayeron un 29% tras firmar, y el juez dejó irse al comprador
PÁGINA 16

6 ¿QUÉ SALIDAS HAY SI YA VENDES ASÍ?
Esperar un año puede sumarte 450.000 euros o quitarte 270.000, en mi cuenta
PÁGINA 19

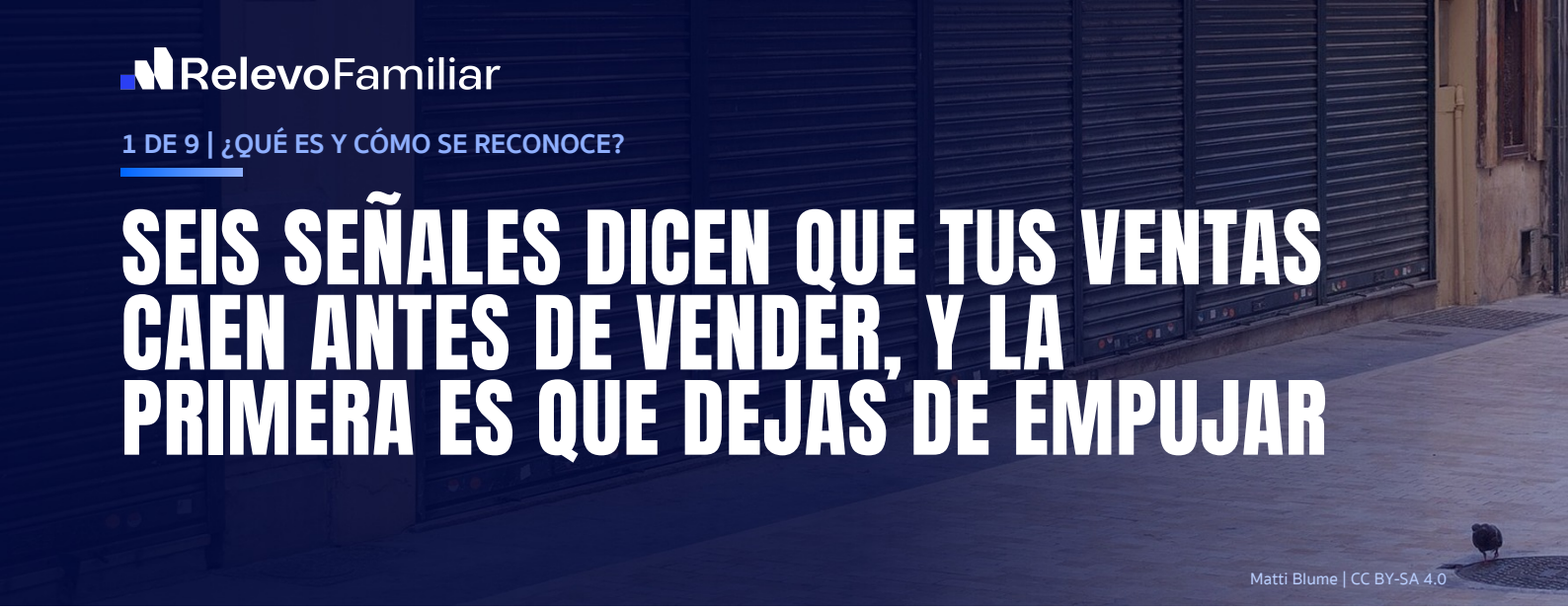
7 ¿CÓMO SE ARREGLA EN 12 A 24 MESES?
Darle la vuelta lleva de 12 a 24 meses, porque el comprador pide cuatro trimestres al alza
PÁGINA 22

8 ¿CÓMO TE MIDES HOY?
Quince preguntas y 60 puntos te dicen hoy si tus ventas aguantan la mirada de un comprador
PÁGINA 24

9 ¿QUÉ HARÍA CON LA IA PARA ARREGLARLO ANTES DE VENDER?
Con la IA, lo primero que haría es saber cada lunes qué clientes me compran menos
PÁGINA 26

1 DE 9 | ¿QUÉ ES Y CÓMO SE RECONOCE?

SEIS SEÑALES DICEN QUE TUS VENTAS CAEN ANTES DE VENDER, Y LA PRIMERA ES QUE DEJAS DE EMPUJAR



Matti Blume | CC BY-SA 4.0

EN CORTO

1. La señal madre: tus últimos doce meses venden menos que los doce anteriores, y la cartera de pedidos también baja.
2. Muchas veces empieza por dentro. El dueño que ya piensa en irse deja de invertir, de contratar y de salir a vender.
3. Se confunde con un mal año. La diferencia es que un mal año tiene una causa con fecha.

Llamo ventas que caen justo antes de vender a la empresa cuyas ventas o beneficio bajan en los dos o tres años anteriores a la venta, o en los meses en que se negocia.

El comprador compra lo que va a pasar desde el día que firma. Lo más parecido que tiene a eso son tus últimos meses, así que pesan más que tus mejores años.

> El comprador compra lo que va a pasar desde el día que firma.

LO QUE SE CONFUNDE CON ESTO

Un mal año con causa y fecha, como una obra que se retrasa o un cliente que cierra, se descuenta menos. Lo puedes explicar con papeles, y los meses siguientes ya se recuperan.

Tampoco es lo mismo un mercado que se encoge. Ahí la caída es de todos y el arreglo es otro. Este número va de la caída que es tuya.

FUENTES

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

LAS SEIS SEÑALES

Son las que más veo en las empresas que vendemos, y casi todas salen en tus papeles antes que en tu cabeza.


Ximonic | CC BY-SA 4.0

Vendes menos que hace dos años

Tus últimos doce meses quedan por debajo de los de hace dos años, y la explicación cambia cada mes.

LO QUE SE MIRA
Ventas de 12 meses


Maxontony | CC BY-SA 4.0

La cartera de pedidos se acorta

Antes tenías trabajo firmado para tres meses y ahora para seis semanas. Tu gente y tus máquinas tienen huecos.

LO QUE SE MIRA
Semanas de trabajo


Destroducks | CC BY-SA 4.0

El cliente que se va no se sustituye

Se te van dos clientes al año, como siempre. La diferencia es que ya no entra ninguno nuevo.

LO QUE SE MIRA
Clientes nuevos al año


Mike Peel | CC BY-SA 4.0

Has dejado de invertir

La máquina tiene quince años y aguanta. Para qué cambiarla si te vas a ir: esa cuenta también la hace el comprador.

LO QUE SE MIRA
Inversión sobre ventas


Captain Galaxy | CC BY 4.0

Has dejado de salir a vender

Ni ferias, ni visitas, ni comercial nuevo. Vives de los clientes de siempre, que compran un poco menos cada año.

LO QUE SE MIRA
Ofertas al mes


USDA | CC BY 2.0

El margen baja para sostener las ventas

Para no perder volumen das más descuento. Las ventas aguantan un año y el beneficio cae antes que ellas.

LO QUE SE MIRA
Margen bruto por año

Reconocerse en dos o tres es habitual cuando el dueño ya ha decidido irse. La sección 2 da las cifras.

FUENTES

10 Foto: Ximonic (Simo Räsänen), CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
11 Foto: Maxontony, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
12 Foto: Destroducks, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
13 Foto: Mike Peel, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
14 Foto: Captain Galaxy, CC BY 4.0, vía Wikimedia Commons, recortada. commons.wikimedia.org
15 Foto: U.S. Department of Agriculture, CC BY 2.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

EL DUEÑO CANSADO QUE DEJA DE EMPUJAR

La causa que más veo no está en el mercado. Está en el dueño que ya piensa en irse: deja de invertir, de contratar y de pelear cada cliente.

Lo hace con lógica. Una máquina nueva tarda años en pagarse y él no va a estar para verlo. El problema es que el comprador ve una empresa que se apaga, y la paga así.

Casi nadie lo cuenta de esa forma. En Reempresa, el servicio de traspasos de Cecot, la patronal catalana, solo el 3% de los que venden dice que lo hace por cansancio. El 45% dice que por jubilación[7].

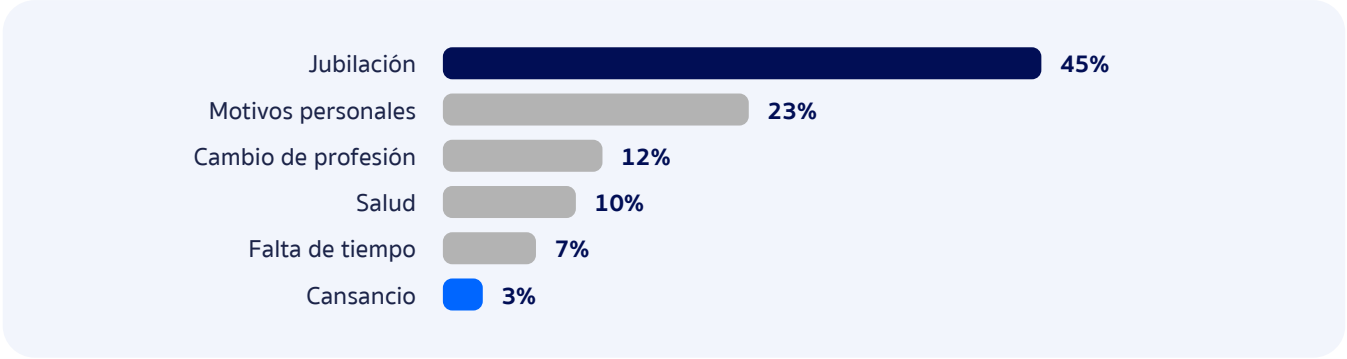


Gráfico. Por qué venden los dueños que pasan por Reempresa, en % de los que venden, de 2011 a 2025. Es lo que dicen ellos[7].

Para mí, buena parte del cansancio se esconde detrás de la jubilación. Da igual cómo se llame: lo que cuenta es si el dueño sigue empujando el último año.

CÓMO SE MIDE

Con seis cifras que ya tienes en tu contabilidad y en tu agenda. Los umbrales son míos y orientativos.

Señal	Cómo se mide	En verde	En rojo
Ventas de 12 meses	Frente a los 12 anteriores	Suben o se mantienen	Bajan más de un 5%
Margen bruto	Cada año, en % de las ventas	Estable	Baja más de 2 puntos
Cartera de pedidos	Semanas de trabajo firmado	Igual o más que hace un año	Un tercio menos
Clientes nuevos	Cuántos entran al año	Cubren a los que se van	Ninguno en un año
Inversión	Máquinas, obra y equipos, frente a la amortización	Igual o más	Menos de la mitad
Esfuerzo comercial	Ofertas y visitas al mes	Como hace dos años	La mitad

FUENTES

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

EN UN TRIMESTRE NORMAL, EL 26% DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS FACTURA MENOS QUE EN EL ANTERIOR

EN CORTO

1. En el tercer trimestre de 2025, el 26% de las empresas españolas facturó menos, según el Banco de España[6].
2. En el agregado, las ventas de las empresas pequeñas subieron un 6,7% en 2024. La media esconde a las que caen[16].
3. La edad empuja hacia abajo: en Alemania, los dueños de más de 60 años invierten 20 puntos menos que los de menos de 40[8].

No hay una estadística española que cuente cuántas pymes llegan a la venta con las ventas cayendo. Sí hay datos de cuántas caen cada trimestre y de qué hace el dueño mayor.

CUÁNTAS EMPRESAS VENDEN MENOS CADA TRIMESTRE

El Banco de España pregunta cada tres meses a casi 15.000 sociedades cómo va su facturación. En el tercer trimestre de 2025 contestaron más de 6.600: el 26% dijo que bajaba, y el 28,4%, que subía[6].

Un año antes, las que bajaban eran el 29,4%[6]. Y eso con una economía que crecía: en un trimestre normal, una de cada cuatro empresas vende menos.

Mirando al año siguiente, el 12% de las empresas espera vender menos, y en industria y energía, el 16,7%. Es la encuesta de junio de 2026[17].

LA MEDIA ESCONDE A LAS QUE CAEN

La Central de Balances del Banco de España recoge las cuentas de más de 780.000 sociedades. Las ventas de las empresas pequeñas subieron un 6,9% en 2023 y un 6,7% en 2024[16].

FUENTES

6 Banco de España, Boletín Económico 2025/T3, artículo 07: Encuesta sobre la Actividad Empresarial del tercer trimestre de 2025, 15 de septiembre de 2025, más de 6.600 respuestas. bde.es

8 KfW Research, el banco público alemán, nota del 15 de julio de 2025 con su panel de pymes, KfW-Mittelstandspanel. kfw.de

16 Banco de España, Central de Balances: indicadores de las empresas en 2025 y anexo por tamaño, 24 de marzo de 2026. bde.es

17 Banco de España, nota de prensa de la Encuesta sobre la Actividad Empresarial del segundo trimestre de 2026, 18 de junio de 2026. bde.es

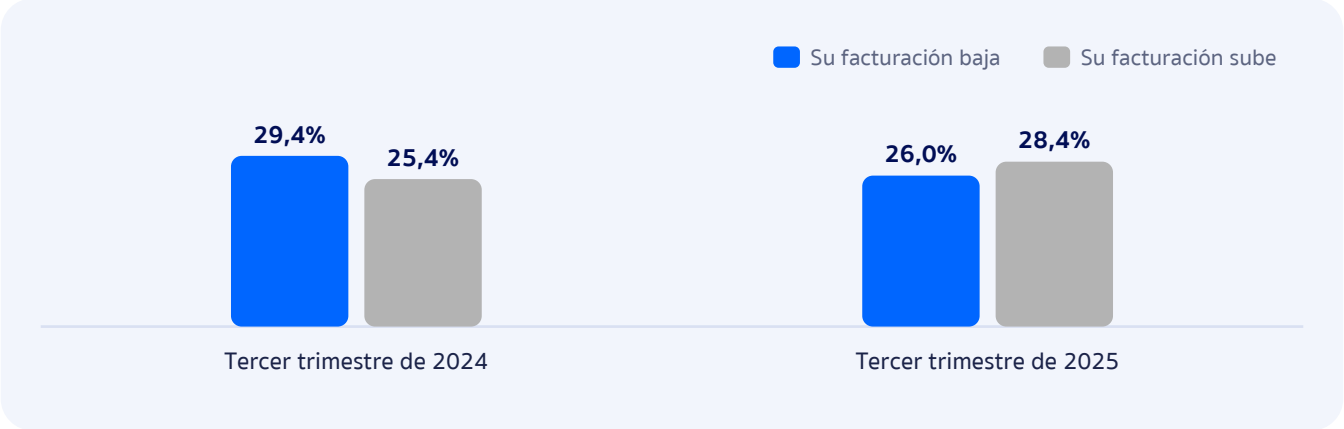


Gráfico. Empresas españolas que declaran que su facturación del trimestre sube o baja, en %. Encuesta del Banco de España sobre la Actividad Empresarial[6].

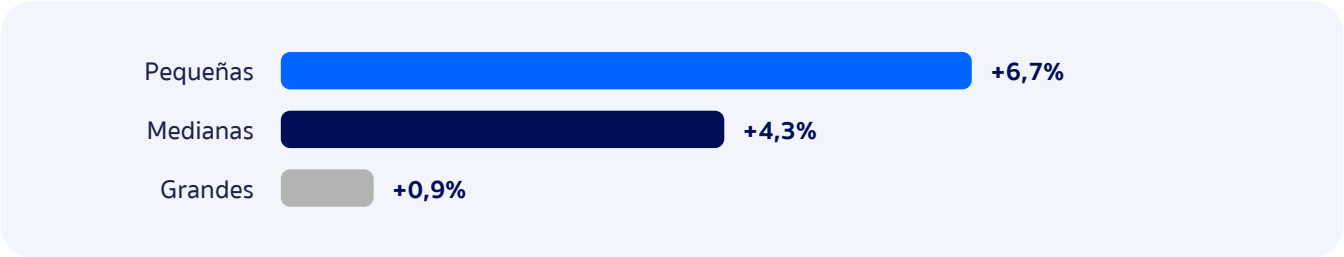


Gráfico. Lo que crecieron las ventas de las sociedades españolas en 2024 según su tamaño, en %. Central de Balances Integrada del Banco de España[16].

Con esas medias, nadie diría que hay un problema. Pero en la muestra trimestral, que es de empresas más grandes, solo el 65,3% vendió más en el cuarto trimestre de 2025[16]. Una de cada tres no lo hizo, en una cuenta mía.

La media esconde a la cuarta parte que cae. Y el comprador mira tu empresa, con tus cifras.

> La media esconde a la cuarta parte que cae.

LA EDAD DEL QUE VENDE

En Reempresa, el 34% de los que se apuntan para vender tiene de 60 a 70 años, y el 58% pasa de 50. De los que compran, solo el 3% tiene de 60 a 70[7].

FUENTES

6 Banco de España, Boletín Económico 2025/T3, artículo 07: Encuesta sobre la Actividad Empresarial del tercer trimestre de 2025, 15 de septiembre de 2025, más de 6.600 respuestas. bde.es

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

16 Banco de España, Central de Balances: indicadores de las empresas en 2025 y anexo por tamaño, 24 de marzo de 2026. bde.es

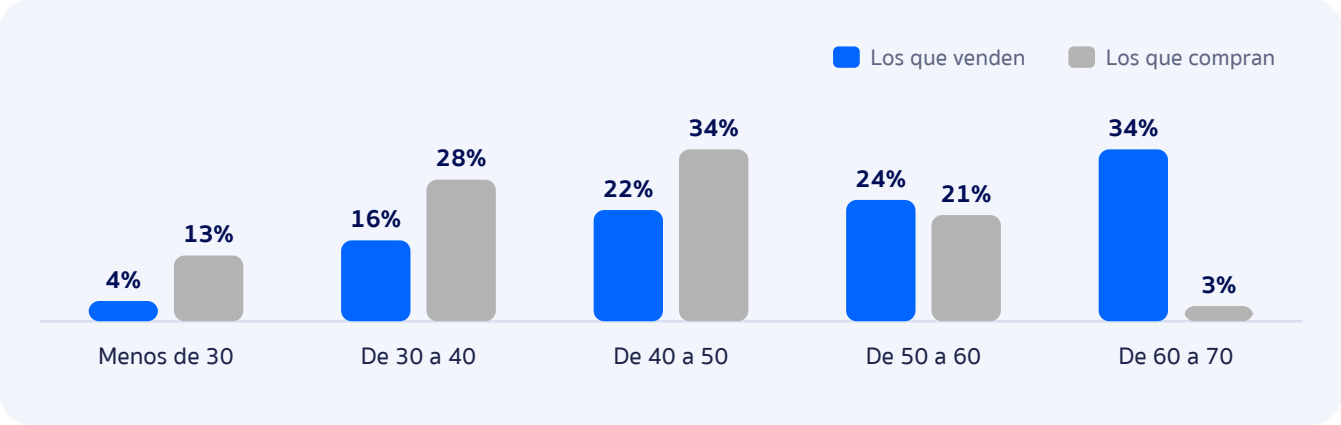


Gráfico. Edad de los que venden y de los que compran al apuntarse a Reempresa, en %, de 2011 a 2025[7].

La pyme de un dueño de 65 años la compra alguien de 45. El comprador quiere crecer diez años, y el dueño, a veces, solo quiere llegar a la firma.

LO QUE PASA CON LA INVERSIÓN

No hay encuesta española que cruce la edad del dueño con lo que invierte. La mejor que conozco es la de KfW, el banco público alemán, con su panel de pymes[8].

De 2004 a 2023 invirtió cada año, de media, el 58% de las pymes con dueño de menos de 40 años. Con dueño de más de 60, el 38%[8].

Y la sucesión pesa tanto como la edad. Los que buscan sucesor para dentro de cinco años invierten 7.300 euros por empleado; si ya hablan con candidatos, 16.400[8].

20 puntos

menos de pymes que invierten cuando el dueño pasa de 60 años, en Alemania[8].

7.300 €

de inversión por empleado si buscas sucesor, frente a 16.400 si ya hablas con candidatos[8].

Más de 54

años de edad media tiene el dueño de una pyme alemana[8].

FUENTES

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

8 KfW Research, el banco público alemán, nota del 15 de julio de 2025 con su panel de pymes, KfW-Mittelstandspanel. kfw.de

EL COMPRADOR LO VE EN CINCO PASOS, Y EL PRIMERO ES LEER TUS ÚLTIMOS DOCE MESES

EN CORTO

1. Pone en fila tus últimos doce meses, mes a mes, y los compara con los doce anteriores.
2. Luego mira la cartera de pedidos: lo firmado que aún no has facturado le dice cómo serán los meses siguientes.
3. Y vuelve a mirar antes de firmar. En la herramienta de la casa, que las ventas bajen en la revisión es el error típico de esa fase[18].

La due diligence es la revisión a fondo que hace el comprador antes de firmar. Con las ventas empieza antes, con lo primero que le enseñas.

En las empresas que vendemos lo vemos siempre igual. El comprador recibe tres cierres anuales y pide los meses del año en curso. Ahí se acaba la media.



> Ahí se acaba la media.

FUENTES

18 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases, plazos de la práctica de la casa y error típico de cada fase, octubre de 2026. claude.ai

LOS CINCO PASOS, UNO A UNO

1



Zuko.io | CC BY 2.0

Los últimos doce meses

Suma los doce últimos meses y los compara con los doce anteriores. En el oficio se llama LTM, por sus siglas en inglés: los últimos doce meses. Luego saca el ritmo del último semestre.

COMPARA
12 contra 12
Y MIRA
el semestre

2



Eric Rothermel | CC0

La cartera de pedidos

Pide lo firmado que aún no has facturado y lo compara con hace un año. Si facturas más de lo que entra, la cartera baja, y el año que viene también.

PIDE
lo firmado
MALA SEÑAL
entra menos

3



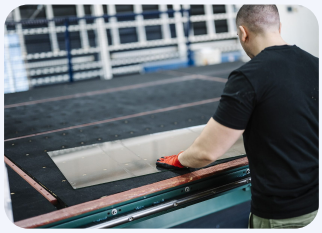
Maarten van den Heuvel | CC0

Los clientes, uno a uno

Pide las ventas por cliente de tres años. Separa los que se fueron, los que compran menos y los nuevos. Así sabe si la caída es de pocos o de todos.

PIDE
3 años
BUSCA
quién se fue

4



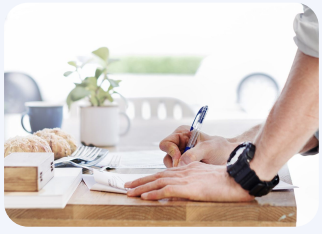
Shixart1985 | CC BY 2.0

La visita

Mira la edad de las máquinas, si hay gente parada y quién sale a vender. Ahí ve si el dueño ha dejado de invertir y de empujar.

MIRA
inversión
CUENTA
comerciales

5



rawpixel | CC0

El contrato

Lo que encontró lo pasa al contrato: menos precio al firmar, una parte ligada a resultados y, a veces, el derecho a irse si las ventas caen antes de cerrar[1].

EARN-OUT, EUROPA
27%
CLÁUSULA DE SALIDA
14%

FUENTES

1 CMS, European M&A Study 2026, 601 compras de 2025. Estudio de un despacho. cms.law
19 Foto: Zuko.io Images, CC BY 2.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
20 Foto: Eric Rothermel (Unsplash), CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
21 Foto: Maarten van den Heuvel (Unsplash), CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
22 Foto: Shixart1985, CC BY 2.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
23 Foto: rawpixel (Unsplash), CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

Esa cláusula de salida se llama de cambio adverso. En Europa la llevaba solo el 14% de las compras de 2025, frente al 96% en Estados Unidos, según el despacho CMS. En el sur de Europa, el 29%[1]. Y entre la carta de intenciones, donde el comprador pone precio sin obligarse aún, y la firma, vuelve a mirar tus ventas[18].

CÓMO LEE TUS ÚLTIMOS DOCE MESES

El EBITDA es lo que gana el negocio antes de intereses, impuestos y amortizaciones. Pongo una empresa inventada que ganó 600.000 euros hace dos años, 500.000 el año pasado y 400.000 en los últimos doce meses.

Tú dices 500.000 de media. El comprador dice 400.000, que es lo último. Y si el último semestre va peor, lo multiplica por dos: 360.000.



Gráfico. Tres formas de leer el beneficio de la misma empresa inventada, en euros de EBITDA. La línea es la media de los tres años. Cuenta propia.

CÓMO LEE TU CARTERA DE PEDIDOS

La cartera es lo firmado que aún no has facturado. El comprador la divide entre lo que facturas al mes y mira si lo que entra cubre lo que sale. Con 80 euros de pedidos por cada 100 facturados, la cartera se vacía.

Qué pide	Qué busca	Mala señal
Ventas mes a mes de 36 meses	La tendencia y el último semestre	Cada semestre, menos que el anterior
Ventas por cliente de tres años	Si la caída es de pocos o de todos	Los nuevos no cubren a los que se van
Cartera de pedidos y presupuestos abiertos	Los meses de trabajo asegurado	Un tercio menos que hace un año
Márgenes por producto o servicio	Si se vende con más descuento	El margen cae antes que las ventas
Inversión de los cinco últimos años	Si el dueño ha dejado de invertir	Muy por debajo de la amortización
Quién vende en la empresa	Quién trae los clientes nuevos	Nadie, o solo el dueño

FUENTES

1 CMS, European M&A Study 2026, 601 compras de 2025. Estudio de un despacho. cms.law

18 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases, plazos de la práctica de la casa y error típico de cada fase, octubre de 2026. claude.ai

CON LAS VENTAS CAYENDO, EL PRECIO BAJA UN 28% FRENTE A TU MEDIA, EN UNA CUENTA MÍA

EN CORTO

1. El comprador paga tus últimos doce meses, y si caen, también baja el múltiplo: las veces que paga el beneficio.
2. En la empresa inventada, que gana 600.000, 500.000 y 400.000 euros, el precio baja un 28% frente a la media, en mi cuenta.
3. Y una parte se aplaza. En Europa, el 27% de las compras de 2025 llevaba earn-out, y se cobra poco[1,5].

El múltiplo es las veces que se paga el beneficio anual para fijar el precio. Una caída de ventas lo toca por tres lados: la base, el múltiplo y la forma de cobrar.

POR QUÉ EL COMPRADOR PAGA TU TENDENCIA

Porque compra el futuro, y tu último año es lo más parecido al futuro que tiene. Con 5 veces, tu media de 500.000 euros vale 2,5 millones. Tus últimos doce meses, 2 millones.

Encima, si la empresa crece, paga más veces. GF Data mide esa prima en las compras de fondos de Estados Unidos: la tienen las que crecen más del 10% con margen de más del 10%[24].

La prima se ha estrechado: en 2025 rondaba el 3%, según la propia GF Data[25]. Para la empresa que cae no hay un dato público fiable. Yo le bajo medio punto, de 5 a 4,5 veces, y lo marco como supuesto mío.

En esa cuenta, de 2,5 millones pasas a 1,8. Y de esos, 1,5 al firmar: el 60% de lo que tenías en la cabeza.

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. Con las ventas cayendo, el comprador lo usa para pagar la recuperación solo si llega.

FUENTES

1 CMS, European M&A Study 2026, 601 compras de 2025. Estudio de un despacho. cms.law
5 SRS Acquiom, M&A Claims, Undisclosed Liabilities and Earnouts, 2025 Update. Dato de quien gestiona los pagos de esas compras. srsacquiom.com
24 GF Data, Premiums for quality, primer semestre de 2025, 28 de octubre de 2025. Dato de quien vende datos de compras de fondos. middlemarketgrowth.org
25 Middle Market Growth, conversación con GF Data en DealMAX sobre 2025. Dato de quien vende esos datos. middlemarketgrowth.org



Gráfico. Cuenta propia con la empresa inventada. Pago 5 veces su media, 5 veces su último año y 4,5 veces con la tendencia a la baja, con un earn-out de 300.000 euros. En millones de euros (M€). El 60% es lo que cobras al firmar frente a lo que tenías en la cabeza.

En Europa está en el 27% de las compras de 2025, el máximo del estudio de CMS. En el 55% se mide con el EBIT o el EBITDA[1]. El EBIT es lo que gana el negocio después de amortizar, antes de intereses e impuestos.

Y se cobra poco. En Estados Unidos, algo más de la mitad de los earn-outs paga algo, y de media se cobran 21 céntimos por dólar[5]. Lo cuenta SRS Acquiom, que gestiona esos pagos.

En la cuenta de arriba, 300.000 euros de earn-out a 21 céntimos son unos 63.000 euros de cobro esperado, en mi cuenta. Si tus ventas siguen cayendo después de vender, cobras cero.

TU CAÍDA, EN EUROS

Con la misma media de 500.000 euros, así cambia el precio según cuánto caiga tu último año. Es una cuenta mía, con 5 veces si no cae y 4,5 si cae.

Caída del último año	EBITDA	Múltiplo	Precio	Frente a tu media	Lo que vemos en la venta
No cae	500.000 €	5,0 veces	2,50 M€	0%	Casi todo se paga al firmar
10%	450.000 €	4,5 veces	2,02 M€	−19%	Preguntas por la caída y algo aplazado
20%	400.000 €	4,5 veces	1,80 M€	−28%	Earn-out y unos meses de permanencia
30%	350.000 €	4,5 veces	1,57 M€	−37%	Pocos compradores, y varios se levantan

La última columna es lo que vemos en las empresas que vendemos. Con un 30% de caída, lo difícil pasa a ser encontrar quién compre.

FUENTES

1 CMS, European M&A Study 2026, 601 compras de 2025. Estudio de un despacho. cms.law

5 SRS Acquiom, M&A Claims, Undisclosed Liabilities and Earnouts, 2025 Update. Dato de quien gestiona los pagos de esas compras. srsacquiom.com

LAS VENTAS DE AKORN CAYERON UN 29% TRAS FIRMAR, Y EL JUEZ DEJÓ IRSE AL COMPRADOR

EN CORTO

1. Akorn: los ingresos cayeron un 29% tras firmar, y Fresenius pudo romper una compra de 4.300 millones de dólares[2,26].
2. Tiffany: vendió un 45% menos en un trimestre, y LVMH le bajó el precio de 135 a 131,50 dólares por acción[3,4].
3. Nokia: Microsoft compró un negocio que caía, y al año siguiente dio por perdidos 7.600 millones de dólares[27].

Las ventas de pymes no se publican, y las que se caen, menos. Los tres casos con cifras que he encontrado son de empresas grandes, que están obligadas a contarlo.

Los tres tienen lo mismo dentro: las ventas cayeron justo cuando alguien estaba poniendo precio.

CASO 1. LA VENTA QUE SE CAYÓ: AKORN

Akorn fabricaba medicamentos genéricos en Estados Unidos. En abril de 2017 aceptó la compra de Fresenius Kabi, del grupo alemán Fresenius, por unos 4.300 millones de dólares[2,26].

Justo después de firmar, sus ingresos cayeron un 29% en dos trimestres seguidos y un 34% en el tercero, frente al año anterior. El EBITDA del año siguiente cayó un 86%[2].

Además aparecieron fallos en sus datos regulatorios. El 1 de octubre de 2018, un tribunal de Delaware dijo que Fresenius podía irse: el riesgo propio de la empresa lo corre el que vende[2].

Era la primera vez que ese tribunal aceptaba la salida de un comprador por un cambio adverso[28]. Akorn siguió sola, pidió protección por quiebra en mayo de 2020 y en febrero de 2023 cerró y despidió a toda la plantilla[26].

FUENTES

2 Gibson Dunn en el foro de gobierno corporativo de Harvard, A Watershed Development for Material Adverse Effect Clauses, 22 de octubre de 2018. Análisis de un despacho de la sentencia de Delaware. corpgov.law.harvard.edu

3 Tiffany & Co., resultados del primer trimestre de 2020, 9 de junio de 2020, registro de la SEC. sec.gov

4 Tiffany & Co. y LVMH, comunicado del acuerdo modificado, 29 de octubre de 2020, registro de la SEC. sec.gov

26 Wikipedia, Akorn, consultada el 24 de octubre de 2026. en.wikipedia.org

27 Microsoft, comunicado de la reestructuración del negocio de teléfonos, 8 de julio de 2015. news.microsoft.com

28 Torys, In a first, Delaware finds deal properly terminated due to material adverse effect, octubre de 2018. Análisis de un despacho. torys.com

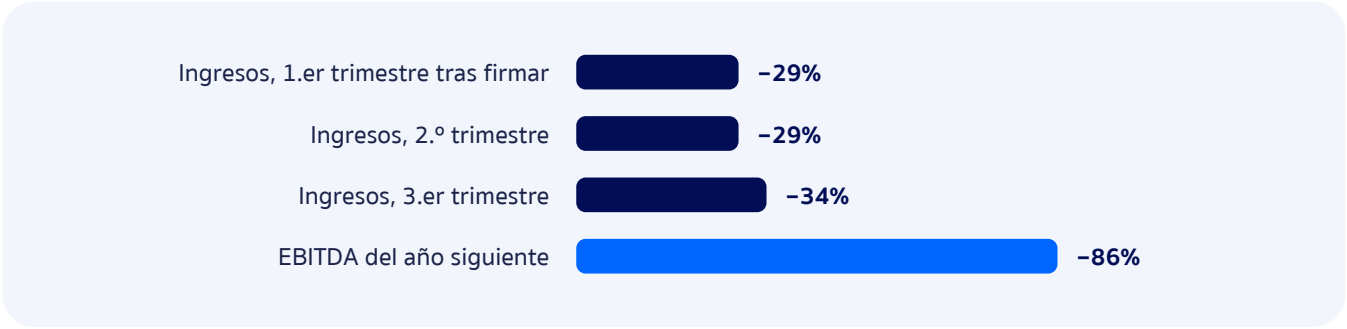


Gráfico. Akorn después de firmar, frente al mismo periodo del año anterior, en %[2].

> Las ventas cayeron justo cuando alguien estaba poniendo precio.

CASO 2. EL PRECIO REBAJADO: TIFFANY

En noviembre de 2019, el grupo francés de lujo LVMH acordó comprar Tiffany por 16.200 millones de dólares, a 135 por acción[29]. Llegó la pandemia.

En el trimestre que acabó en abril de 2020, Tiffany vendió un 45% menos y perdió 65 millones de dólares, con las tiendas cerradas[3].

En septiembre, LVMH dijo que no compraba. Tras un pleito, en octubre pactaron 131,50 dólares por acción, y en enero de 2021 se cerró por unos 15.800 millones en total[4,29].



Gráfico. Tiffany y LVMH, en dólares por acción y en millones de dólares (M$)[29,3,4].

Es un 2,6% menos, en una cuenta mía. Poco para una caída del 45%, porque la caída tenía causa y fecha: las tiendas cerradas. Una caída sin causa clara se descuenta mucho más.

FUENTES

2 Gibson Dunn en el foro de gobierno corporativo de Harvard, A Watershed Development for Material Adverse Effect Clauses, 22 de octubre de 2018. Análisis de un despacho de la sentencia de Delaware. corpgov.law.harvard.edu
3 Tiffany & Co., resultados del primer trimestre de 2020, 9 de junio de 2020, registro de la SEC. sec.gov
4 Tiffany & Co. y LVMH, comunicado del acuerdo modificado, 29 de octubre de 2020, registro de la SEC. sec.gov
29 Wikipedia, Tiffany & Co., compra por LVMH, consultada el 24 de octubre de 2026. en.wikipedia.org

CASO 3. LA EMPRESA QUE SE APAGA TRAS LA VENTA: LOS MÓVILES DE NOKIA

En septiembre de 2013, Microsoft acordó comprar el negocio de móviles de Nokia por 3.790 millones de euros, más 1.650 por usar sus patentes diez años[30].

Nokia llevaba dos años cayendo. Había pasado de primer vendedor de teléfonos inteligentes a décimo, y en el segundo trimestre de 2013 sus ingresos bajaron un 24%[30].

Microsoft cerró la compra en abril de 2014. En julio de 2015 dio por perdidos unos 7.600 millones de dólares de lo comprado y anunció hasta 7.800 despidos[30,27].

En mayo de 2016 vendió el negocio de móviles básicos por 350 millones de dólares[31]. Comprar una caída para darle la vuelta salió caro.

29%

cayeron los ingresos de Akorn el trimestre después de firmar[2].

2,6%

bajó el precio de Tiffany por acción tras vender un 45% menos en un trimestre[3,4].

350 M$

por lo que Microsoft vendió en 2016 los móviles básicos de Nokia[31].

En las pymes pasa lo mismo, en pequeño y sin juez. Con la caída encima de la mesa, el comprador pide rebaja, y si no la consigue, se va.

FUENTES

2 Gibson Dunn en el foro de gobierno corporativo de Harvard, A Watershed Development for Material Adverse Effect Clauses, 22 de octubre de 2018. Análisis de un despacho de la sentencia de Delaware. corpgov.law.harvard.edu

3 Tiffany & Co., resultados del primer trimestre de 2020, 9 de junio de 2020, registro de la SEC. sec.gov

4 Tiffany & Co. y LVMH, comunicado del acuerdo modificado, 29 de octubre de 2020, registro de la SEC. sec.gov

27 Microsoft, comunicado de la reestructuración del negocio de teléfonos, 8 de julio de 2015. news.microsoft.com

30 Wikipedia, Microsoft Mobile, compra del negocio de móviles de Nokia, consultada el 24 de octubre de 2026. en.wikipedia.org

31 Microsoft, comunicado de la venta de los móviles básicos a FIH Mobile y HMD Global, 18 de mayo de 2016. news.microsoft.com

ESPERAR UN AÑO PUEDE SUMARTE 450.000 EUROS O QUITARTE 270.000, EN MI CUENTA

EN CORTO

1. Si vendes ya, tienes cuatro salidas: el precio de hoy, un earn-out sobre la recuperación, un comprador del sector o esperar.
2. Esperar un año es una apuesta: de 450.000 euros más a 270.000 menos en la empresa inventada, en mi cuenta.
3. Espera si la caída es tuya y tiene arreglo. Vende ya si es del mercado, de tu salud o si no vas a volver a empujar.

Si vas a vender en los próximos meses con las ventas cayendo, no te da tiempo a darles la vuelta. Te quedan cuatro salidas, y cada una cuesta algo.

Vender al precio de hoy

Aceptas que el comprador pague tus últimos doce meses con algo menos de múltiplo. En la empresa inventada, 1,8 millones. Lo que cuesta: la diferencia con tu media.

Earn-out sobre la recuperación

Cobras una parte si las ventas vuelven a subir. En Europa lo lleva el 27% de las compras[1]. Lo que cuesta: de media se cobran 21 céntimos por dólar[5].

Un comprador del sector

Un competidor o un fondo con otra empresa del sector paga por tus clientes y tu equipo, que encajan en lo suyo. Lo que cuesta: enseñar tus números a quien compite contigo.

Esperar y darle la vuelta

Paras la caída y vendes con cuatro trimestres al alza. Lo que cuesta: de 12 a 24 meses, y el riesgo de que siga cayendo.

FUENTES

1 CMS, European M&A Study 2026, 601 compras de 2025. Estudio de un despacho. cms.law

5 SRS Acquiom, M&A Claims, Undisclosed Liabilities and Earnouts, 2025 Update. Dato de quien gestiona los pagos de esas compras. srsacquiom.com

LO QUE CUESTA CADA UNA

Salida	Cuándo encaja	Lo que te cuesta	El riesgo
Precio de hoy	La caída es del mercado, o tienes prisa	Un 28% frente a tu media, en mi cuenta	Que el comprador vuelva a bajar en la revisión
Earn-out	Tienes la recuperación a la vista, con pedidos firmados	Cobrar tarde y solo una parte: 21 céntimos por dólar de media[5]	Que la cifra no se cumpla, o que se discuta cómo se mide
Comprador del sector	Tus clientes y tu equipo valen más dentro de otra empresa	Enseñar tus números a un competidor	Que no compre y se quede con lo que vio
Esperar	La caída es tuya y tiene arreglo	De 12 a 24 meses de trabajo, y tu tiempo	Que siga cayendo: 270.000 euros menos, en mi cuenta

LA CUENTA DE ESPERAR UN AÑO

Vuelvo a la empresa inventada. Hoy tiene 400.000 euros de EBITDA a 4,5 veces: 1,8 millones. Le pongo tres caminos para dentro de un año, con múltiplos que son supuestos míos.

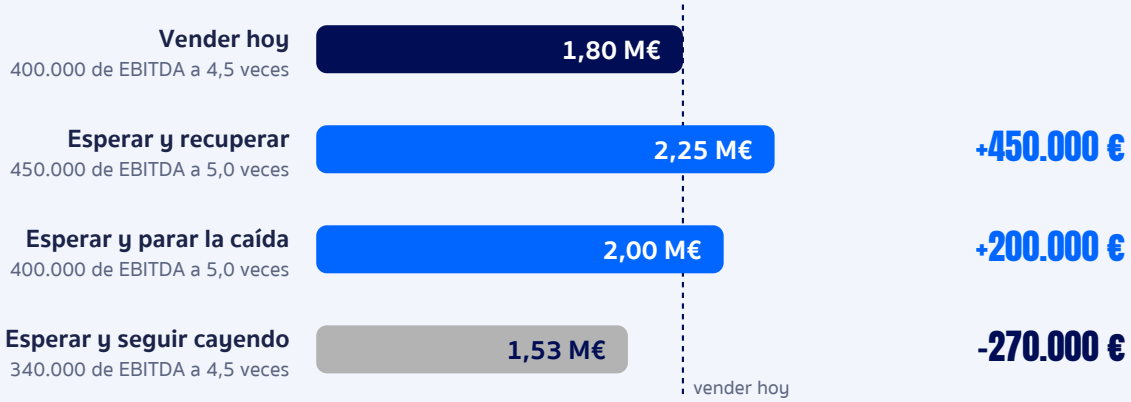


Gráfico. Lo que valdría la empresa inventada dentro de un año en cada camino, en millones de euros (M€), y la diferencia con vender hoy. Los EBITDA y los múltiplos son supuestos míos.

Lo que más me importa de esa cuenta es el camino del medio. Con solo parar la caída, el múltiplo vuelve y la empresa vale 200.000 euros más.

> Con solo parar la caída, el múltiplo vuelve y la empresa vale 200.000 euros más.

FUENTES

5 SRS Acquiom, M&A Claims, Undisclosed Liabilities and Earnouts, 2025 Update. Dato de quien gestiona los pagos de esas compras. srsacquiom.com

CUÁNDO ESPERAR Y CUÁNDO VENDER YA

Si te pasa esto	Yo haría	Por qué
La caída empezó cuando decidiste irte	Esperar y volver a empujar	La causa es tuya y tiene arreglo
Perdiste un cliente grande, con fecha	Explicarlo y vender con earn-out	Una causa con fecha se descuenta menos
Cae todo tu sector	Vender ya, o a un competidor	Esperar no arregla un mercado que se encoge
Tu salud o tu familia no aguantan 18 meses más	Vender ya, con una permanencia corta	El tiempo también es precio
No vas a volver a invertir ni a contratar	Vender ya	Un año más así es otro año de caída

Cuenta también lo que dura la venta. En el ejemplo de la herramienta de la casa, de empezar a prepararla a firmar van 17 meses en el caso probable[18]. Si esperas un año, súmalos.

ANTES DE DECIDIR, CONTESTA TRES PREGUNTAS

- ¿La caída empezó antes o después de que decidieras irte? Si fue después, la causa eres tú, y tiene arreglo.
- ¿Tienes pedidos firmados que prueben que vuelve? Sin ellos, el comprador no te pagará la recuperación por adelantado.
- ¿Aguantas 18 meses más empujando como el primer día? Si la respuesta es no, vende ya y negocia la forma de cobrar.

FUENTES

18 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases, plazos de la práctica de la casa y error típico de cada fase, octubre de 2026. claude.ai

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

DARLE LA VUELTA LLEVA DE 12 A 24 MESES, PORQUE EL COMPRADOR PIDE CUATRO TRIMESTRES AL ALZA



Basotxerri | CC BY-SA 4.0

EN CORTO

1. El objetivo es llegar al comprador con cuatro trimestres seguidos en los que tus últimos doce meses suben.
2. Primero se parte la caída en tres: clientes que se fueron, clientes que compran menos y precio.
3. Cada trimestre deja una cifra que el comprador puede comprobar en tus papeles.

Los últimos doce meses tardan un año en cambiar del todo. Por eso el plan mínimo es de 12 meses y el cómodo, de 24. Las metas son mías y orientativas.

AÑO 1	**T1** MESES 1 A 3 Partir la caída en tres	**T2** MESES 4 A 6 Volver a los que se fueron	**T3** MESES 7 A 9 Salir otra vez a vender	**T4** MESES 10 A 12 Proteger el margen
AÑO 2	**T5** MESES 13 A 15 Cartera que crece	**T6** MESES 16 A 18 La inversión aplazada	**T7** MESES 19 A 21 El cuadro de 36 meses	**T8** MESES 22 A 24 Cuatro trimestres al alza

Gráfico. El plan en ocho trimestres. Cada uno deja una cifra que se puede enseñar a un comprador.

FUENTES

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

Trimestre	Qué haces	Qué mides	Meta
T1, meses 1 a 3	Parte la caída en tres: clientes que se fueron, clientes que compran menos y precio	Euros de caída por cada causa	Sabes de dónde sale cada euro
T2, meses 4 a 6	Visita a los diez clientes que más han bajado y a los que se fueron en dos años	Clientes recuperados	La mitad, con oferta
T3, meses 7 a 9	Vuelve a salir a vender: un comercial, ferias o visitas, con objetivo por mes	Ofertas enviadas al mes	Las de hace tres años
T4, meses 10 a 12	Revisa descuentos y precios, y deja de comprar volumen con margen	Margen bruto del trimestre	Uno o dos puntos más
T5, meses 13 a 15	Mide la cartera cada mes: lo que entra frente a lo que facturas	Pedidos por cada 100 facturados	Más de 100
T6, meses 16 a 18	Haz la inversión que aplazaste, con su cuenta de lo que devuelve	Inversión frente a amortización	Al menos igual
T7, meses 19 a 21	Prepara el cuadro de 36 meses: ventas, margen, clientes y cartera, mes a mes	Meses que cuadran con la contabilidad	36 de 36
T8, meses 22 a 24	Sal al mercado con los últimos doce meses al alza y la cartera llena	Trimestres seguidos al alza	Cuatro

Lo que importa es que cada trimestre deje algo que un comprador pueda comprobar. Si a los 12 meses ya llevas dos trimestres al alza, puedes empezar a preparar la venta en paralelo.

LO QUE NO HARÍA

- **Inflar el último trimestre.** Los descuentos y los pedidos adelantados se ven en el margen y en el trimestre siguiente.
- **Recortar para maquillar el EBITDA.** Si dejas de invertir o de vender para ganar más este año, el comprador lo ve en la cartera.
- **Esconder la caída.** El comprador la ve en el primer cuadro mensual que pide.
- **Salir a vender a mitad del plan.** Si tus últimos doce meses todavía bajan, vendes al precio de hoy y con más prisa.

CUÁNTO SE NOTA EN EL PRECIO

En la empresa inventada, pasar de vender hoy por 1,8 millones a vender dentro de un año por 2,25 son 450.000 euros más, en mi cuenta.

Y cambia la forma de cobrar. Con la tendencia al alza hay menos que demostrar después, así que el comprador necesita aplazar menos.

QUINCE PREGUNTAS Y 60 PUNTOS TE DICEN HOY SI TUS VENTAS AGUANTAN LA MIRADA DE UN COMPRADOR

EN CORTO

1. Son 15 preguntas sobre las seis señales de la sección 1, más dos sobre tus datos y sobre ti.
2. Cada respuesta vale 0, 2 o 4 puntos. Si estás entre dos, pon 1 o 3.
3. Con 45 o más, tus ventas aguantan la mirada de un comprador. De 30 a 44, arréglalo antes de vender. Por debajo de 30, ya se nota.

Contesta con tus cifras de verdad. Si no tienes la cifra para contestar, pon 0: el comprador tampoco la tendrá.

Nº	Pregunta	0 puntos	2 puntos	4 puntos
1	**Ventas.** Tus ventas de los últimos doce meses, frente a los doce anteriores	Bajan más de un 10%	Entre un 10% menos e iguales	Suben
2	**Ventas.** Las del último semestre, frente al mismo de hace un año	Bajan	Iguales	Suben
3	**Ventas.** ¿Puedes explicar la caída con una causa y una fecha?	No	En parte	Sí, con papeles, o no hay caída
4	**Margen.** Tu margen bruto en los tres últimos años	Baja más de 2 puntos	Estable	Sube
5	**Margen.** ¿Das más descuento para sostener las ventas?	Sí, mucho	Algo	No
6	**Cartera.** Semanas de trabajo firmado, frente a hace un año	Un tercio menos o peor	Parecido	Más
7	**Cartera.** ¿Entran más pedidos de los que facturas cada mes?	No, menos	Más o menos igual	Sí
8	**Clientes.** ¿Los clientes nuevos sustituyen a los que se van?	No entra ninguno	En parte	Sí, y alguno más
9	**Clientes.** ¿Sabes qué clientes te compran menos que el año pasado?	No	Los grandes	Todos, cada mes

Nº	Pregunta	0 puntos	2 puntos	4 puntos
10	**Esfuerzo.** Ofertas y visitas al mes, frente a hace dos años	La mitad o menos	Algo menos	Igual o más
11	**Esfuerzo.** ¿Alguien, aparte de ti, trae clientes nuevos?	No	A ratos	Sí, con objetivo
12	**Inversión.** Lo que inviertes cada año, frente a lo que amortizas	Menos de la mitad	Algo menos	Igual o más
13	**Inversión.** ¿Has aplazado una inversión porque te vas a ir?	Sí	Lo estoy pensando	No
14	**Datos.** ¿Tienes las ventas mes a mes de 36 meses, cuadradas con la contabilidad?	No	En parte	Sí
15	**Tú.** ¿Tienes ganas de empujar 18 meses más?	No	Depende	Sí

CÓMO SE PUNTÚA

- Suma los puntos de las 15 preguntas: te sale de 0 a 60.
- De 45 a 60, tus ventas aguantan. De 30 a 44, arréglalo antes de vender o vende con earn-out.
- De 15 a 29, la caída ya se nota: mira las salidas de la sección 6. Menos de 15, el comprador la verá en el primer cuadro.
- Las preguntas en 0 son tu plan: cada una tiene su trimestre en la sección 7.

La paso por la empresa inventada de este informe, la que ganó 600.000, 500.000 y 400.000 euros. Saca 16 puntos: la caída ya se nota.



Gráfico. La lista de 15 preguntas, en puntos, con sus cuatro tramos y la empresa inventada. Los tramos son míos y orientativos.

La lista mide tus ventas. Para saber cuánto tiempo tienes para darles la vuelta antes de vender, usa la hoja de ruta de la casa, que está al final[18].

FUENTES

18 Relevo Familiar, herramienta «Hoja de ruta de la venta»: ocho fases, plazos de la práctica de la casa y error típico de cada fase, octubre de 2026. claude.ai

RelevoFamiliar

9 DE 9 | ¿QUÉ HARÍA CON LA IA PARA ARREGLARLO ANTES DE VENDER?

CON LA IA, LO PRIMERO QUE HARÍA ES SABER CADA LUNES QUÉ CLIENTES ME COMPRAN MENOS

EN CORTO

1. La IA, la inteligencia artificial, te dice cada semana dónde se te escapan las ventas. Las ganas de empujar las pones tú.
2. Lo primero que haría: un aviso cada lunes con los clientes que compran menos que hace un año.
3. La única cifra seria de ventas con IA viene de un experimento en una gran tienda en internet. En pymes nadie lo ha medido.

La decisión de volver a invertir y de salir a vender es tuya, y el comprador la ve. Lo que la IA hace bien es leer tus facturas, tus pedidos y tu correo más rápido que tú, y avisarte antes de que la caída llegue al cierre del año.

21,4%

de las empresas de menos de 10 empleados usaba IA a principios de 2026, según el INE, el Instituto Nacional de Estadística[33].

33,6%

de las de 10 o más empleados, en la misma encuesta del INE[33].

16,3%

más de ventas, como mucho, con IA en experimentos de una gran tienda en internet[34].

OJO CON LOS DATOS

- La cifra de ventas con IA sale de una sola tienda en internet muy grande. Tu pyme no se parece a ella.
- El uso de la IA en España sale del INE, y no dice si sirve para vender más.

FUENTES

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

34 Fang, Yuan, Zhang, Donati y Sarvary, Generative AI and Sales Productivity: Field Experiments in Online Retail, arXiv, versión de junio de 2026. arxiv.org

SEÑAL DE LA SECCIÓN 1		QUÉ HACE LA IA	
Ventas de 12 meses	→	Libera	Un cuadro que se rehace solo cada semana
Clientes que se van	→	Libera	Un aviso con los que compran menos que hace un año
Cartera de pedidos	→	Ayuda	Lee pedidos y presupuestos, y cuenta semanas
Salir a vender	→	Ayuda	Prepara ofertas y te recuerda las que no contestan
Margen y descuentos	→	Ayuda	Avisa de cada descuento fuera de tus reglas
Inversión	→	No toca	Volver a invertir lo decides tú
Ganas de empujar	→	No toca	Eso no lo pone ningún programa

Gráfico. Dónde toca la IA en las señales de la sección 1. «Libera» quiere decir que te quita trabajo; «ayuda», que lo hace más fácil. Cuenta propia.

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

1

El aviso de clientes que bajan

Cruza cada lunes tus facturas por cliente con las del año pasado y te manda los que compran menos

LO QUE MUEVE EN EL PRECIO

La caída que hoy ves al cierre del año: ganas meses para reaccionar

LO QUE DICEN LOS DATOS

En Akorn, los ingresos cayeron un 29% en el primer trimestre tras firmar[2]. Con un aviso semanal, una caída así se ve en semanas

2

El cuadro de 36 meses

Saca de la contabilidad las ventas, el margen y la cartera mes a mes, y lo rehace solo

LO QUE MUEVE EN EL PRECIO

Lo primero que pide el comprador, listo y cuadrado

LO QUE DICEN LOS DATOS

GF Data clasifica las compras de fondos de Estados Unidos por cómo crecen y cuánto ganan en los últimos doce meses[24]

FUENTES

2 Gibson Dunn en el foro de gobierno corporativo de Harvard, A Watershed Development for Material Adverse Effect Clauses, 22 de octubre de 2018. Análisis de un despacho de la sentencia de Delaware. corpgov.law.harvard.edu

24 GF Data, Premiums for quality, primer semestre de 2025, 28 de octubre de 2025. Dato de quien vende datos de compras de fondos. middlemarketgrowth.org

3 Volver a los que se fueron

Escribe a cada cliente perdido un correo con lo que te compraba y una oferta, para que tú lo revises

LO QUE MUEVE EN EL PRECIO

Ventas que vuelven sin contratar a nadie todavía

LO QUE DICEN LOS DATOS

En una gran tienda en internet, la IA subió las ventas hasta un 16,3%, sobre todo porque compró más gente[34]

4 Ofertas el mismo día

Prepara presupuestos con tus precios y tus márgenes, y te recuerda los que nadie ha contestado

LO QUE MUEVE EN EL PRECIO

Más ofertas al mes con el mismo equipo, y menos descuento a ojo

LO QUE DICEN LOS DATOS

En el mismo estudio, el efecto llega sobre todo por la conversión, y las devoluciones no suben[34]

5 La cartera, cada mes

Lee pedidos y presupuestos abiertos y te dice cuántas semanas de trabajo tienes firmadas

LO QUE MUEVE EN EL PRECIO

La cifra con la que el comprador se fía de tu próximo año

LO QUE DICEN LOS DATOS

En el 55% de los earn-outs europeos se mide el beneficio[1]. La cartera de hoy es el cobro de mañana

POR DÓNDE EMPEZARÍA

Por el aviso de clientes que bajan. Es barato, usa datos que ya tienes y te obliga a mirar la caída cada semana, que es lo que va a hacer el comprador.

Lo que no haría es poner la IA a escribir a tus clientes grandes sin leerlo tú. A esos se les recupera en persona.

FUENTES

1 CMS, European M&A Study 2026, 601 compras de 2025. Estudio de un despacho. cms.law

34 Fang, Yuan, Zhang, Donati y Sarvary, Generative AI and Sales Productivity: Field Experiments in Online Retail, arXiv, versión de junio de 2026. arxiv.org

RelevoFamiliar

LA NOTA

LA NOTA: 16 SOBRE 25, UN FALLO CARO QUE SALE EN TUS CUENTAS

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 mismos de toda la serie, para comparar fallos. El 2 y el 4 quedan entre medias.

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

CRITERIO	NOTA	POR QUÉ
Frecuencia	3 DE 5	El 26% de las empresas factura menos cada trimestre, y una de cada tres no vende más en el año. Cuántas llegan así a la venta no lo mide nadie.
Coste	4 DE 5	Del 19% al 37% del precio frente a la media en mi cuenta, según la caída, y una parte aplazada que se cobra a 21 céntimos por dólar.
Tumbar la venta	3 DE 5	Baja el precio casi siempre y a veces rompe la venta, como en Akorn. Cuántas rompe no lo mide nadie, así que no paso del 3.
Verlo dentro	2 DE 5	Sale en tus cuentas. Lo difícil es leerlo: solo el 3% de los que venden en Reempresa admite que vende por cansancio.
Tiempo	4 DE 5	Tus últimos doce meses tardan un año en cambiar, y antes hay que saber de dónde viene la caída: de 12 a 24 meses.
Total	**16** SOBRE 25	

MIDE LA TUYA

La hoja de ruta de la venta de Relevo Familiar: cinco preguntas sobre tu empresa y te da las ocho fases de tu venta, lo que dura cada una y tu fecha probable de firma. Así sabes cuántos meses tienes para darle la vuelta a tus ventas antes de que el comprador las mire.

Abrir la hoja de ruta de la venta

HABLEMOS

Si quieres saber cuánto vale hoy tu empresa con tus últimos doce meses, y cuánto podría valer si paras la caída, escríbeme a **hola@relevofamiliar.com** para una valoración confidencial.

VENDEMOS EMPRESAS CON HISTORIA, PERO SIN RELEVO.