

OCTUBRE 2026

PROYECTO

GUÍA PRÁCTICA DEL
RELEVO GENERACIONAL
EN EL TRABAJO AUTÓNOMO
**Preparación, transmisión y
continuidad de la actividad**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL

Sobre esta guía

Esta publicación está concebida como una GUÍA PRÁCTICA para preparar la continuidad de una actividad, analizar un posible relevo, formalizar la transmisión y organizar la transición hacia una nueva dirección. Reúne el recorrido principal, las herramientas integradas en los capítulos y un bloque final de Anexos de aplicación.

Finalidad y alcance

La Guía tiene una finalidad práctica y orientativa. Las decisiones jurídicas, fiscales, laborales, administrativas, financieras o técnicas deben revisarse atendiendo a la operación concreta y a la normativa aplicable. Las fichas y checklists ayudan a ordenar el trabajo; no sustituyen los contratos, dictámenes, valoraciones ni revisiones profesionales que puedan resultar necesarias.

Cómo utilizarla

Puede leerse de principio a fin o consultarse por fases. Los capítulos explican el proceso e incluyen fichas de trabajo; los capítulos 3 a 8 incorporan siete herramientas específicas. Los anexos ofrecen versiones ampliadas y reutilizables para documentar y seguir el proceso. Elija el instrumento adecuado a su situación: no es necesario cumplimentar dos veces la misma información. Las casillas y los campos pueden completarse en Word o utilizarse en papel.

Criterio de uso: deje visibles las dudas, los datos por comprobar y los asuntos pendientes. Una herramienta sirve para decidir el siguiente paso, no para ocultar la incertidumbre.

Recorrido de la guía

La secuencia general avanza desde la comprensión del reto hasta la consolidación de la nueva etapa. Los límites entre fases no son rígidos: algunas comprobaciones se solapan y pueden revisarse cuando aparece nueva información.

Momento	Dónde	Resultado buscado
1 · PREPARAR	Capítulos 1–5	Comprender el reto, diagnosticar, preparar la actividad y construir una valoración razonada.
2 · CONECTAR	Capítulos 6–8	Definir el perfil, buscar continuadores, presentar la oportunidad y analizar el encaje.
3 · TRANSMITIR	Capítulos 9–10	Negociar, revisar y formalizar qué se transmite y en qué condiciones.
4 · CONSOLIDAR	Capítulo 11	Transferir conocimiento, relaciones y capacidad de dirigir hasta alcanzar autonomía.
5 · APLICAR	Capítulo 12	Contrastar el método mediante seis escenarios prácticos de relevo.

Tres niveles de trabajo

CAPÍTULOS: explican el método y ordenan las decisiones. **HERRAMIENTAS:** convierten determinados capítulos en ejercicios concretos de diagnóstico, preparación, valoración, búsqueda, presentación y análisis. **ANEXOS:** permiten profundizar, documentar, revisar y dar seguimiento al proceso con mayor detalle.

Fuentes y conceptos

Las fuentes estadísticas, normativas e institucionales se reúnen en el Anexo XIII. El glosario final ofrece definiciones prácticas de los conceptos recurrentes de la publicación; cuando un término tenga efectos jurídicos o administrativos concretos, debe aplicarse según la norma y el caso correspondiente.

Índice general

Contenido	Página
PARTE I · COMPRENDER EL RETO	
1. Una generación de autónomos ante el momento de la sucesión	7
PARTE II · COMPRENDER LA CONTINUIDAD	
2. Qué significa realmente transmitir una actividad	12
PARTE III · DIAGNOSTICAR LA CONTINUIDAD	
3. ¿Está mi negocio preparado para continuar?	17
PARTE IV · PREPARAR LA TRANSMISIÓN	
4. Preparar el negocio para transmitirlo	28
PARTE V · VALORAR LA ACTIVIDAD	
5. Valorar el negocio y preparar el precio	38
PARTE VI · ENCONTRAR CONTINUIDAD	
6. Encontrar a quien pueda continuar el negocio	51
PARTE VII · PRESENTAR LA OPORTUNIDAD	
7. Cómo presentar un negocio a posibles continuadores	66
PARTE VIII · TOMAR EL RELEVO	
8. Empezar continuando	79
PARTE IX · NEGOCIAR EL RELEVO	
9. De la intención al acuerdo	95
PARTE X · FORMALIZAR LA TRANSMISIÓN	
10. Qué revisar antes de formalizar la transmisión	106
PARTE XI · ORGANIZAR LA TRANSICIÓN	
11. El día después de la firma	117
PARTE XII · CASOS PRÁCTICOS	
12. Seis formas de hacer posible un relevo	128

Herramientas

Contenido	Página
Herramienta 1 · Test CIAE de preparación para el relevo	23
Herramienta 2 · Checklist de preparación para presentar el negocio	34
Herramienta 3 · Ficha CIAE de valoración preliminar	46
Herramienta 4 · Perfil del posible continuador	60
Herramienta 5 · Mapa de posibles continuadores	63
Herramienta 6 · Dossier CIAE de Oportunidad de Relevo	75
Herramienta 7 · 40 preguntas antes de tomar el relevo de un negocio	91

Anexos

Contenido	Página
Anexo I · Test CIAE de preparación para el relevo	135
Anexo II · Checklist del transmitente	142
Anexo III · Checklist del adquirente	151
Anexo IV · Ficha de diagnóstico del negocio	160
Anexo V · Ficha de valoración preliminar	169
Anexo VI · Modelo de dossier de oportunidad empresarial	178
Anexo VII · Guion para la primera reunión transmitente–adquirente	188
Anexo VIII · Checklist de documentación del relevo	197
Anexo IX · Plan de transferencia de conocimiento	210
Anexo X · Plan de transición de los primeros 100 días	220
Anexo XI · Mi plan de relevo	232
Anexo XII · Recursos, organismos y servicios de apoyo	244
Anexo XIII · Fuentes y referencias	258

Glosario

Contenido	Página
Glosario de términos	261

1. UNA GENERACIÓN DE AUTÓNOMOS ANTE EL MOMENTO DE LA SUCESIÓN

Del envejecimiento a la preparación de la continuidad

La retirada de quien dirige un negocio no tiene por qué poner fin a su actividad. Si conserva mercado y capacidad para sostenerse, merece la pena estudiar si otra persona puede continuarlo. El primer paso es identificar qué funciona, qué depende del titular y qué habría que preparar para que el negocio pudiera seguir adelante.

Al terminar este capítulo, podrá distinguir un negocio viable de uno preparado para transmitirse, reconocer su valor y dejar por escrito una primera acción. Todavía no necesita fijar un precio ni elegir sucesor.

1.1 Por qué conviene empezar antes de la retirada

El envejecimiento del trabajo autónomo hace necesario anticipar estas decisiones. En enero de 2026, 978.372 personas autónomas tenían 56 años o más, cerca de tres de cada diez. La edad señala la dimensión potencial del reto; no permite saber cuántos negocios cerrarán ni cuándo necesitarán relevo.

Personas autónomas de 56 años o más en España



Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social, Estadística de Autónomos, enero de 2026. Suma de los dos grupos de edad.

Prepararse con tiempo permite ordenar la información, reducir la dependencia del titular y explorar posibles continuadores. No obliga a retirarse ni a transmitir: permite llegar a ese momento con más opciones y menos decisiones pendientes.

Primera pregunta para usted: Si dejara de atender el negocio durante un mes; ¿qué dejaría de funcionar y quién sabría resolverlo? Anote las tareas que solo conoce o realiza usted.

1.2 La jubilación y la continuidad del negocio

Un negocio puede mantener clientes, pedidos y conocimientos útiles cuando su titular desea retirarse. Pero que hoy funcione no demuestra que otra persona pueda asumirlo en las mismas condiciones. Para valorar la continuidad hay que separar dos preguntas y responderlas con información, no solo con impresiones.

Qué debe comprobar	Pregunta esencial	Qué necesita observar
Viabilidad	¿Puede sostenerse económicamente?	Demanda, ingresos, costes, remuneración del trabajo e inversiones necesarias.
Posibilidad de transmisión	¿Puede funcionar con otra persona al frente?	Conocimientos, relaciones, organización y acceso a los recursos que necesita la actividad.

Viabilidad y transmisibilidad están relacionadas, pero no son equivalentes. Una actividad rentable puede depender por completo de su titular. A la inversa, tener los documentos ordenados y una persona interesada no corrige la falta de mercado. Además, el proyecto de quien continúa debe soportar sus propios costes, la inversión inicial y las mejoras que necesite.

Qué hacer según la situación de partida

Situación observada	Prioridad antes de avanzar
Funciona y parece transferible	Documentar la actividad y estudiar perfiles de continuidad.
Funciona, pero depende mucho del titular	Preparar la transferencia de tareas, conocimientos y relaciones.
Hay dudas sobre su sostenibilidad	Analizar las causas y las mejoras posibles antes de ofrecerlo como viable.
Falta información para valorar ambas cuestiones	Reunir datos y solicitar un diagnóstico. No decidir a ciegas.

Ejemplo práctico

Un taller tiene pedidos recurrentes y dos personas empleadas, pero solo su titular calcula presupuestos y negocia con los proveedores. Existe actividad que merece estudiarse; sin embargo, la continuidad depende de transferir esas funciones. Documentar cómo se presupuestan los trabajos y preparar a otra persona para realizarlos mejora la posibilidad de relevo. Después habrá que comprobar los números del proyecto resultante.

Su siguiente paso: Escriba por separado una razón por la que cree que el negocio puede seguir funcionando y una dificultad para que funcione sin su actual titular. Si no puede responder, identifique qué información falta.

1.3. Identificar el valor que merece conservarse

El valor de una actividad no se limita al local, la maquinaria o las existencias. También puede residir en la confianza de la clientela, el saber hacer del equipo y una forma de trabajar que resuelve necesidades concretas. Parte de ese valor puede perderse si la preparación empieza cuando ya se están dispersando los recursos del negocio.

Antes de pensar cuánto vale, conviene reconocer qué permite que funcione y qué podría mantenerse tras el cambio. Este inventario inicial ayuda a distinguir los bienes disponibles del conocimiento y las relaciones que necesitan una transición. No sustituye a una valoración económica.

Elemento	Qué puede aportar a la continuidad	Primera tarea
Clientela y reputación	Demanda recurrente y confianza construida.	Identificar qué clientes dependen especialmente de la relación con el titular.
Conocimiento del oficio	Calidad, experiencia y respuesta ante incidencias.	Anotar procesos y soluciones que todavía no están documentados.
Personas y organización	Experiencia, coordinación y autonomía del equipo.	Reconocer quién sabe hacer qué y qué funciones quedan sin respaldo.
Proveedores y colaboradores	Suministros, servicios y relaciones de trabajo.	Ordenar contactos, condiciones y alternativas.
Equipos y existencias	Recursos con los que se presta el servicio o se produce.	Inventariar su estado y las renovaciones necesarias.
Local y recursos esenciales	Ubicación y medios que permiten operar.	Identificar qué disponibilidad y condiciones habría que comprobar.

El valor para el entorno también cuenta

En pequeños municipios, perder un negocio puede significar quedarse sin un servicio próximo y tener que desplazarse para acceder a él. Cuando existe empleo, también puede dispersarse la experiencia del equipo. Estos efectos refuerzan el interés por estudiar la continuidad, aunque no sustituyen la necesidad de que el proyecto sea sostenible.

La pequeña dimensión es una característica central del tejido empresarial: el 81,6 % de las empresas españolas tenía dos o menos asalariados a 1 de enero de 2025. Es un dato del DIRCE sobre empresas, no un recuento de personas autónomas ni de negocios pendientes de relevo.

Su siguiente paso: Elija los tres elementos de la tabla que más explican por qué funciona el negocio. Señale cuál corre mayor riesgo de perderse con la retirada del titular.

1.4. Continuar un negocio también es emprender

Quien toma el relevo asume un proyecto propio: invierte, decide, organiza recursos y afronta riesgos. Puede partir de una actividad con clientes, equipamiento e información histórica, pero tendrá que comprobar qué seguirá siendo útil y qué deberá cambiar. La trayectoria anterior ofrece información para analizar; no garantiza resultados futuros.

La continuidad puede abrirse a familiares, personas de la plantilla, profesionales del sector, otras personas emprendedoras, equipos o empresas. No disponer de sucesión familiar no cierra todas las alternativas. Lo importante es el encaje entre la actividad, las capacidades de quien continúa y los recursos que exige el proyecto.

Mirar cada ventaja junto a su comprobación

Punto de partida	Qué debe comprobar quien toma el relevo
Hay una clientela conocida	Si seguirá comprando tras el cambio y si las ventas dependen de pocos clientes.
Existen ventas e información histórica	Qué resultados deja la actividad y qué costes cambiarían con la nueva gestión.
Hay equipos e instalaciones	Su estado, utilidad y necesidades de renovación.
Existe un equipo con experiencia	Qué funciones sostiene y cómo se prepararía la transición.
El negocio tiene reputación	Qué parte pertenece a la actividad y qué parte depende de su titular.
El titular puede acompañar	Qué enseñaría, durante cuánto tiempo y cómo se organizaría ese aprendizaje.

Dos miradas para preparar el mismo proceso

Si usted transmite, prepare información suficiente para explicar cómo funciona el negocio, qué necesita y qué apoyo podría ofrecer durante la transición. Evite dar por hecho que la persona interesada ya conoce el oficio o la clientela.

Si usted quiere continuar, contraste la oportunidad con sus capacidades, dedicación y recursos. No valore únicamente lo que compra: examine el proyecto que podrá construir con ello y las mejoras que tendrá que realizar.

Ejemplo práctico

Una profesional estudia continuar un comercio con clientela habitual. Conocer las ventas anteriores le ayuda, pero descubre que debe renovar equipos y aprender la gestión de compras. Su decisión dependerá del conjunto: actividad esperable, inversión, recursos disponibles y aprendizaje necesario. La antigüedad del establecimiento, por sí sola, no resuelve ese análisis.

1.5. Pasar de la retirada a la preparación

La pregunta que pone en marcha el proceso es qué necesita el negocio para continuar cuando cambie la persona que lo dirige. Formularla antes de que la salida sea urgente permite corregir obstáculos y explorar alternativas. No hace falta tener todas las respuestas para comenzar, pero sí un primer compromiso de trabajo.

Recorrido inicial de preparación

01. Situar la salida: Defina un horizonte orientativo y sus motivos. Distinga lo que desea de las condiciones que podrían limitar el tiempo disponible.

02. Observar el negocio: Reúna información básica sobre actividad, resultados, recursos y tareas. Detecte qué funciona y qué depende exclusivamente del titular.

03. Preparar lo transferible: Ordene documentos, describa procesos y piense cómo transmitir conocimientos y relaciones. Priorice aquello cuya pérdida impediría seguir trabajando.

04. Explorar la continuidad: Identifique perfiles que podrían encajar y necesidades de apoyo. Antes de adquirir compromisos, profundice en la viabilidad del proyecto y las condiciones de la transmisión.

Estas cuatro actuaciones sitúan el punto de partida. Pueden revisarse a medida que aparece nueva información; no sustituyen el análisis y la preparación detallada de las siguientes fases de la Guía.

Tres errores que conviene evitar

Error	Cómo corregirlo
Esperar a tener una fecha definitiva de retirada	Empezar por ordenar el negocio y reducir sus dependencias.
Buscar de inmediato un comprador o fijar un precio	Comprobar antes qué actividad podría continuar y qué hace falta preparar.
Dar por perdido el relevo porque no hay sucesión familiar	Explorar otros perfiles sin suponer de antemano su interés o capacidad.

Qué debe llevarse de este capítulo: Un negocio puede seguir teniendo futuro cuando su titular desea retirarse. Para saber si es posible hay que comprobar su sostenibilidad, identificar qué puede transferirse y preparar el cambio con tiempo.

Ahora pase a la ficha: Complete la ficha que sigue con la información que tiene. Marque lo que necesita averiguar y convierta una dificultad concreta en una primera acción con responsable y fecha.

FICHA DE TRABAJO 1: MI PUNTO DE PARTIDA

Complete esta ficha en Word o en papel. Si está buscando un negocio, responda desde esa posición. Puede escribir “por comprobar”; esta primera reflexión no certifica la viabilidad ni sustituye el diagnóstico posterior.

Actividad o negocio _____

Nombre y fecha _____

1 Desde qué posición empiezo

- ☐ Soy titular y quiero preparar la continuidad.
☐ Quiero continuar una actividad existente.
☐ Formo parte del equipo o acompaño el proceso.

2 Qué cambio quiero preparar y con qué horizonte

Indique la retirada, incorporación o cambio previsto y una fecha orientativa.

3 Qué puede continuar y qué depende del titular

Una fortaleza que merece conservarse	Una dependencia que debo resolver
_____	_____

4 Qué información necesito comprobar primero

- ☐ Resultados y costes. ☐ Clientela y demanda. ☐ Procesos y conocimientos.
☐ Recursos e inversiones. ☐ Organización del equipo. ☐ Otra cuestión.

Mi principal duda _____

5 Qué primera acción voy a realizar

Acción concreta _____

Persona responsable _____ Fecha _____

Apoyo que necesito _____

Revise antes de seguir: ¿La acción elegida resuelve una duda o reduce una dependencia? Si solo expresa una intención general, concréte-la: por ejemplo, describir cómo se prepara un presupuesto o reunir la información de ingresos y costes.

2. QUÉ SIGNIFICA REALMENTE TRANSMITIR UNA ACTIVIDAD

De la titularidad a la capacidad real de continuidad

Transmitir una actividad exige que quien continúa pueda utilizar sus recursos, comprender cómo funciona y asumir las decisiones necesarias. Entregar unas máquinas, un local o una carpeta de documentos puede formar parte del relevo, pero la continuidad depende de cómo se organiza y se utiliza ese conjunto.

Al terminar este capítulo, podrá reconocer distintas vías de continuidad, identificar qué necesita transferirse y situarse en el proceso. La ficha final le ayudará a elegir un elemento esencial del negocio y preparar su transmisión.

2.1. No existe una única vía de relevo

La ausencia de sucesión familiar no agota las posibilidades. Conviene explorar quién tiene interés real, capacidades y recursos para continuar, sin dar por supuesto que la cercanía al negocio garantiza ese encaje. Estas opciones pueden combinarse; ninguna es mejor en todos los casos.

Vía o perfil	Qué puede facilitar	Qué debe comprobar
Familia	Conocimiento previo y confianza.	Voluntad propia, preparación y separación entre relaciones familiares y decisiones empresariales.
Socios	Experiencia compartida en la actividad.	Quién asumirá las funciones y relaciones de la persona que sale.
Plantilla	Conocimiento del oficio y del funcionamiento diario.	Interés por dirigir, recursos y aprendizaje de gestión necesarios.
Terceros externos	Ampliación de candidatos y nuevas capacidades.	Comprensión del negocio y encaje con la actividad.
Nuevos emprendedores	Un proyecto propio sobre una base existente.	Capacidades, dedicación, recursos y cambios que necesitará su proyecto.
Equipo o fórmula colectiva	Combinación de conocimientos y recursos.	Responsabilidades, aportaciones y forma de decidir conjuntamente.

Una persona emprendedora puede ser externa, familiar o trabajadora del negocio; una solución colectiva puede reunir varios de esos perfiles. Son posibilidades de continuidad, no seis categorías excluyentes ni seis formas jurídicas. La estructura concreta se estudiará cuando se conozca el proyecto.

Primera tarea: Anote dos alternativas que merezca la pena explorar y qué necesita averiguar de cada una. Una candidatura es una posibilidad hasta que se contrastan su interés y su capacidad.

2.2. Qué necesita recibir quien continúa

Mire la actividad desde la posición de alguien que debe hacerse cargo de ella. ¿Qué necesitaría para atender un pedido, prestar un servicio, cobrar, comprar o resolver una incidencia? Esa pregunta permite identificar los elementos esenciales y las conexiones entre ellos.

Conviene distinguir lo que puede entregarse, lo que debe aprenderse y aquello cuya disponibilidad requiere una comprobación específica. No todo se transmite de la misma manera: una relación comercial necesita confianza, un procedimiento debe poder utilizarse y un equipo debe estar en condiciones de funcionar.

Elemento	Qué debe quedar claro	Cómo prepararlo
Bienes materiales	Qué se incluye, a quién pertenece, su estado y utilidad.	Inventario de equipos, herramientas y existencias; señalar renovaciones necesarias.
Activos inmateriales	Qué nombre, marca, presencia digital u otros recursos forman parte del negocio.	Identificar su titularidad, acceso y condiciones de uso o transmisión que deban revisarse.
Relaciones comerciales	Qué clientes y proveedores son esenciales y cuánto dependen del titular.	Preparar presentaciones, explicar la relación y revisar las condiciones relevantes.
Personas del equipo	Qué experiencia y funciones sostienen la actividad.	Mapa de responsabilidades y necesidades de comunicación, aprendizaje y revisión laboral.
Conocimiento	Qué sabe hacer el titular que otras personas aún no dominan.	Documentar lo crítico y combinar explicación, práctica y comprobación.
Organización	Cómo se coordinan ventas, compras, cobros y decisiones.	Ordenar la información y describir quién hace cada tarea y cuándo.

Del conocimiento personal a la autonomía

Para una tarea importante, siga esta secuencia: el titular explica cómo la realiza y por qué; la persona continuadora observa; después la ejecuta con apoyo; finalmente la resuelve y explica sus decisiones sin ayuda habitual. Un documento puede apoyar ese aprendizaje, pero no demuestra por sí solo que la capacidad se haya transferido.

Ejemplo práctico: En un taller, entregar la hoja de tarifas no basta para enseñar a presupuestar. También hay que explicar cómo se estiman las horas, qué incidencias cambian el coste y cuándo consultar al proveedor. Una comprobación útil es que quien continúa prepare un presupuesto y pueda justificarlo. Ejemplo ficticio.

Atención al preparar la entrega: No dé por asegurada la permanencia de clientes, las condiciones de proveedores ni la disponibilidad de contratos, permisos, datos o recursos digitales. Identifique qué debe revisarse en cada caso antes de compartir información o comprometer su transmisión.

2.3. Qué mantener y qué transformar

Quien toma el relevo necesita margen para dirigir y adaptar el negocio. Al mismo tiempo, cambiar sin comprender puede deteriorar la confianza de los clientes, el conocimiento del equipo o una forma de prestar el servicio que explica su valor. El punto de partida es distinguir las fortalezas que conviene conservar de las prácticas que necesitan mejorar.

Una secuencia para decidir con conocimiento

01. Comprender: Observe la actividad, escuche al equipo y pregunte por qué se hacen las cosas de determinada manera. Identifique lo que valoran los clientes, las dificultades recurrentes y las decisiones que dependen del titular.

02. Asumir: Pase del aprendizaje a la responsabilidad. Tome decisiones y resuelva tareas con autonomía creciente. Compruebe qué conocimientos faltan y acuerde en qué situaciones necesita apoyo.

03. Transformar: Introduzca mejoras con un objetivo claro y una forma de comprobar el resultado. Evite cambiar a la vez tantos elementos que después no pueda identificar qué mejora o perjudica el funcionamiento.

Esta secuencia no obliga a aplazar decisiones urgentes. Una reparación imprescindible o un problema que compromete la continuidad puede exigir actuar desde el principio. Lo importante es distinguir esa necesidad de los cambios que admiten observación y una prueba previa.

Clasificar los cambios antes de ejecutarlos

Decisión	Criterio práctico	Ejemplo orientativo
Mantener	Aporta valor y funciona en las condiciones de la nueva etapa.	Conservar una atención personalizada que la clientela aprecia.
Mejorar	La función es útil, pero puede realizarse con menos errores o esfuerzo.	Organizar mejor las citas sin perder el trato próximo.
Cambiar	La práctica limita la actividad o no responde a sus necesidades.	Sustituir un equipo que impide prestar el servicio con fiabilidad.

Acordar el espacio de cada persona

El acompañamiento debe permitir que quien continúa haga suyo el proyecto. Conviene concretar qué enseña el anterior titular, quién decide en cada momento, qué cuestiones se consultan y cuándo se revisará el apoyo. La experiencia acumulada aporta criterio; la nueva dirección necesita asumir la responsabilidad efectiva.

Su siguiente paso: Elija una práctica que conservaría, otra que mejoraría y otra que cambiaría. Para cada una, escriba qué evidencia apoya su decisión y cómo comprobaría su efecto. Evite justificar el cambio únicamente por preferencia personal.

2.4. Los cuatro momentos del relevo

El relevo comienza con la preparación y se consolida cuando la nueva dirección puede sostener la actividad con autonomía. Los cuatro momentos permiten entender el recorrido; los doce pasos concretan el trabajo. No son compartimentos cerrados: algunas tareas se solapan y puede ser necesario volver atrás cuando aparece nueva información.

Momento	Pasos del recorrido	Resultado que debe buscar
1 PREPARAR	Identificar Diagnosticar Preparar Valorar	Comprender la actividad, reconocer obstáculos y ordenar lo necesario para explicar una oportunidad de continuidad.
2 CONECTAR	Buscar Analizar	Encontrar posibles continuadores y contrastar el encaje entre el negocio, sus capacidades y sus recursos.
3 TRANSMITIR	Negociar Formalizar Transferir	Concretar qué se transmite, en qué condiciones y cómo se entregan los recursos y responsabilidades.
4 CONSOLIDAR	Acompañar Transformar Consolidar	Completar el aprendizaje, revisar los cambios y reducir la dependencia del anterior titular.

Los pasos de cada momento se desarrollarán a lo largo de la Guía. La valoración puede revisarse al analizar la oportunidad; la transferencia de conocimiento puede empezar antes de formalizar y continuar durante el acompañamiento.

Preguntas para saber si puede avanzar

De preparar a conectar: ¿Puede explicar cómo funciona el negocio, qué ofrece y cuáles son sus principales dudas o dificultades? Tener documentación ordenada facilita una conversación útil con los candidatos.

De conectar a transmitir: ¿Ambas partes comprenden la actividad y existe un encaje que justifique profundizar? El interés inicial debe convertirse en un análisis suficiente antes de adquirir compromisos.

De transmitir a consolidar: ¿Está claro qué recibe quien continúa, qué funciones asume y qué queda pendiente? La firma no sustituye la entrega organizada ni el aprendizaje.

Para completar la consolidación: ¿La nueva dirección resuelve las tareas habituales y sabe actuar ante las incidencias relevantes? El acompañamiento debe hacerse progresivamente menos necesario.

Ubíquese en el recorrido: Marque el momento en que se encuentra y una tarea anterior que todavía esté pendiente. No confunda haber encontrado una persona interesada con haber preparado el negocio para transmitirlo.

2.5. Tres condiciones para una continuidad sólida

La posibilidad de relevo depende de combinar una actividad con futuro, la capacidad de transferir lo necesario para operarla y el margen para adaptarla. Estas tres dimensiones ayudan a orientar el diagnóstico. No forman una puntuación automática ni garantizan por sí solas el éxito.

Dimensión	Pregunta que debe responder	Información que ayuda
Continuidad económica	¿Puede sostenerse el proyecto en la nueva etapa?	Demanda, resultados, costes futuros, inversión y recursos necesarios.
Transferibilidad	¿Puede otra persona hacerse cargo de lo esencial?	Dependencias del titular, tareas documentadas, aprendizaje y disponibilidad de recursos.
Capacidad de renovación	¿Podrá adaptar y dirigir el negocio?	Mejoras necesarias, autonomía de decisión y recursos para afrontar los cambios.

Cómo interpretar lo que encuentre

Si la continuidad económica presenta dudas, primero habrá que analizar si existe un proyecto sostenible y qué cambios exigiría. La transmisión no resuelve por sí misma la falta de mercado o de recursos. Importa la situación que encontrará quien continúa, incluyendo la inversión necesaria y las condiciones de la nueva etapa.

Si el negocio funciona, pero su transferibilidad es baja, la prioridad será reducir las dependencias: ordenar la información, enseñar tareas, distribuir responsabilidades y preparar relaciones. Buena parte de este trabajo puede comenzar antes de conocer a la persona continuadora.

Si existe una base económica y organizativa razonable, pero no se deja espacio para renovar, habrá que aclarar cómo se asumirá la dirección. Mantener indefinidamente la intervención del anterior titular puede impedir que el relevo alcance su objetivo de autonomía.

Un mismo caso visto desde las tres dimensiones

Una panadería mantiene clientela habitual. Sin embargo, solo su titular conoce ciertos ajustes de producción y la persona interesada en continuar quiere modificar el horario y la oferta. Antes de decidir, debe estudiar si el proyecto puede sostenerse, aprender los procesos críticos y contrastar los cambios con las necesidades de la clientela. Ninguna de esas comprobaciones sustituye a las otras. Ejemplo ficticio.

Qué debe llevarse de este capítulo: El objeto del relevo es una actividad capaz de funcionar bajo una nueva responsabilidad. Para prepararla hay que concretar qué se entrega, qué se aprende, qué debe comprobarse y qué espacio tendrá quien continúa para decidir.

Ahora pase a la ficha: Elija un elemento imprescindible del negocio y defina cómo preparará su continuidad. Al completar la ficha tendrá una tarea concreta y un criterio para comprobar si ha quedado resuelta.

FICHA DE TRABAJO 2: QUÉ DEBO PREPARAR PARA TRANSMITIR

Complete esta ficha en Word o en papel. Utilice «por comprobar» cuando falte información. Si aún no hay una persona continuadora identificada, describa el perfil que necesitaría y prepare lo que dependa de usted.

Actividad o negocio _____

Nombre y fecha _____

1 Qué alternativas de continuidad voy a explorar

☐ Familia. ☐ Socios. ☐ Plantilla. ☐ Persona externa. ☐ Equipo.

Puede marcar varias. Incluya personas emprendedoras entre los perfiles posibles.

Opción que estudiaré primero y por qué _____

2 En qué momento estoy y qué queda pendiente

☐ Preparar. ☐ Conectar. ☐ Transmitir. ☐ Consolidar.

Una tarea anterior que debo completar _____

3 Qué elemento esencial quiero preparar

Elija una tarea, conocimiento, relación o recurso cuya ausencia dificultaría operar.

Elemento elegido _____

Quién lo conoce o gestiona hoy _____

4 Cómo voy a hacer posible su continuidad

Qué debo entregar o documentar	Qué debo enseñar o acompañar	Qué debo comprobar antes
_____	_____	_____
_____	_____	_____

5 Cómo sabré que está preparado

Describa un resultado observable: por ejemplo, otra persona completa la tarea y explica las decisiones sin depender habitualmente de quien la enseñó.

Resultado esperado _____

Acción inmediata _____

Responsable _____ Fecha _____

Antes de avanzar: Compruebe que su acción responde a una necesidad real del negocio y que no da por resuelta la transmisión de un recurso o una relación cuya disponibilidad todavía debe revisarse.

3. ¿ESTÁ MI NEGOCIO PREPARADO PARA CONTINUAR?

Diagnosticar antes de buscar relevo

Antes de buscar a quien continúe o discutir un precio, necesita saber qué actividad puede ofrecer y qué condiciones harían posible su continuidad. El diagnóstico permite separar las fortalezas del negocio, las dependencias que pueden corregirse y los problemas que exigen una revisión más profunda.

Esta revisión no juzga su trayectoria. Observa el negocio desde la posición de alguien que tendría que comprenderlo y hacerlo funcionar. La antigüedad, el esfuerzo invertido o el vínculo personal explican su historia, pero no sustituyen la información necesaria para decidir sobre su futuro.

Al terminar este capítulo, dispondrá de una primera revisión de siete dimensiones, un mapa de dependencias y una estructura para ordenar la documentación. Cerrará el trabajo con cinco prioridades para los próximos 90 días.

3.1. Separar viabilidad y transmisibilidad

Viabilidad: ¿La actividad tiene mercado y puede sostenerse económicamente en la nueva etapa? Revise ingresos, costes, resultados, deudas, necesidades de tesorería e inversiones. Considere también los recursos y funciones que aporta el actual titular y que tendrían que sustituirse.

Transmisibilidad: ¿Otra persona podría comprender y asumir el funcionamiento? Examine información, conocimientos, relaciones, responsabilidades y disponibilidad de los recursos esenciales. Que hoy funcione no significa que ya esté preparada para el cambio.

Matriz inicial para orientar la decisión

Situación económica	Transmisibilidad favorable	Transmisibilidad con dificultades
Base económica favorable	Preparar el relevo y verificar los puntos pendientes.	Priorizar la organización y la transferencia de funciones y conocimiento.
Base económica débil	Revisar el modelo económico antes de avanzar hacia una transmisión.	Analizar si existe una transformación viable o si conviene estudiar otras alternativas.

No sitúe el negocio en una casilla si todavía faltan datos decisivos. Marque «por comprobar» y reúna información. La matriz orienta el trabajo; no certifica la viabilidad ni determina un precio.

Criterio de partida: Si existe valor económico, pero depende demasiado de usted, hay trabajo de preparación por hacer. Si no aparece una base sostenible de continuidad, estudie otras opciones, incluida una finalización ordenada cuando corresponda.

3.2. Las siete dimensiones del diagnóstico

El Modelo CIAE de Preparación para el Relevo organiza la revisión en siete dimensiones relacionadas. Para cada una, identifique una fortaleza, una dificultad y la información que respalda su conclusión. Una impresión favorable sin evidencia debe quedar como cuestión pendiente.

Dimensión	Qué debe observar	Evidencia útil para empezar
1 Viabilidad económica	Resultados, costes, deudas, tesorería e inversión necesaria bajo una nueva gestión.	Información económica de varios ejercicios, detalle de costes y necesidades de inversión.
2 Autonomía del titular	Tareas y decisiones que se detendrían sin su intervención.	Relación de funciones críticas y personas capaces de asumirlas.
3 Organización y documentación	Si otra persona puede encontrar la información y entender las rutinas.	Contratos localizados, documentos vigentes, calendarios y procesos básicos.
4 Clientes, mercado y reputación	Demanda, recurrencia, concentración de ventas y confianza vinculada al titular.	Evolución comercial, distribución de ingresos y relaciones esenciales.
5 Personas y conocimiento	Quién conoce el oficio, resuelve incidencias y conserva saberes críticos.	Mapa de funciones y conocimientos pendientes de documentar o enseñar.
6 Situación jurídica, administrativa, contractual y tecnológica	Condiciones del local, contratos, permisos, obligaciones, herramientas y accesos que requieren revisión.	Documentación disponible, vencimientos e inventario de sistemas y responsables.
7 Transición y atractivo para quien continúa	Si la oportunidad se entiende y puede organizarse una incorporación con autonomía.	Fortalezas, dificultades, necesidades de aprendizaje y propuesta de acompañamiento.

Mirar el conjunto

Una herramienta obsoleta puede implicar inversión; una relación comercial muy personal puede afectar a las ventas; una documentación incompleta puede impedir valorar ambas cuestiones. Una fortaleza en un ámbito no compensa automáticamente una dificultad que bloquea la continuidad en otro.

Si trabaja sin plantilla, revise igualmente personas y conocimiento. La cuestión será qué deberá aprender quien continúe y cómo podrá hacerlo. Si aún no hay candidato, puede documentar las tareas esenciales y prever el aprendizaje necesario.

Cómo utilizar esta revisión: Complete después el autodiagnóstico de la ficha 3A. Para las dudas económicas, contractuales o técnicas que no pueda resolver con su información, anote qué necesita contrastar y con qué apoyo.

3.3. Detectar qué depende exclusivamente de usted

La implicación personal puede haber sido una fortaleza del negocio durante años. El riesgo para el relevo aparece cuando la información, las relaciones y las decisiones esenciales no pueden separarse de esa persona. El objetivo es conservar lo que aporta y hacer que otra persona pueda aprenderlo y asumirlo.

La prueba de las cuatro semanas

Imagine que durante cuatro semanas no pudiera atender el negocio ni resolver consultas. Es un ejercicio de reflexión, no una recomendación de ausentarse ni una prueba científica. Pregúntese qué se detendría, cuándo se notaría y quién sabría actuar.

Dependencia	Señal que conviene detectar	Primera forma de reducirla
Comercial	Los clientes esenciales solo aceptan hablar con usted.	Preparar una presentación y una transición de la relación.
Técnica	Solo usted realiza un trabajo o resuelve ciertas incidencias.	Explicar el criterio, documentar lo necesario y organizar práctica acompañada.
De decisión	Todas las compras, presupuestos o excepciones requieren su aprobación.	Definir criterios, límites y situaciones de consulta.
De información	Solo usted sabe dónde encontrar datos, documentos o accesos.	Crear un índice comprensible y gestionar los accesos de forma segura.
De relaciones externas	Los proveedores y colaboradores solo conocen al titular.	Identificar interlocutores, condiciones y contactos que habrá que presentar.

Del diagnóstico a una comprobación concreta

1 Localice el bloqueo: Nombre una tarea que dejaría de realizarse, no una preocupación general. Por ejemplo, preparar el presupuesto de un trabajo especial.

2 Explique qué falta: Distinga entre falta de información, aprendizaje, acceso, relación o capacidad de decisión. Cada causa necesita una respuesta diferente.

3 Prepare y compruebe: Cuando exista una persona autorizada para asumirla, compruebe si puede realizar la tarea y explicar sus decisiones con apoyo decreciente. Si aún no existe, deje preparada la documentación y el plan de aprendizaje.

Ejemplo práctico: En un servicio de reparaciones, solo el titular sabe qué proveedor responde ante una avería urgente. La primera mejora consiste en registrar contactos, condiciones y alternativas; después, enseñar cómo elegir y preparar la relación con quien vaya a continuar.

3.4. Construir la Carpeta del Relevo

La Carpeta del Relevo es un mapa de la información necesaria para comprender la actividad. Puede ser física, digital o mixta. Su utilidad consiste en saber qué existe, dónde está, quién lo conoce, qué versión está vigente y qué falta por reunir.

Bloque	Contenido inicial que conviene localizar
1. Identificación de la actividad	Descripción, trayectoria, ubicación, forma jurídica, productos o servicios, horarios y estacionalidad.
2. Información económica	Ingresos, gastos, resultados, financiación, tesorería e inversiones realizadas o necesarias.
3. Clientes y mercado	Tipos de clientes, recurrencia, concentración de ingresos, canales de venta y evolución de la demanda.
4. Proveedores y colaboradores	Interlocutores esenciales, condiciones, alternativas y relaciones que dependen del titular.
5. Activos y equipamiento	Inventario, titularidad, estado, mantenimiento, financiación y necesidades de reposición.
6. Personas y organización	Funciones, responsabilidades, conocimientos críticos y tareas sin sustitución preparada.
7. Situación jurídica, administrativa y contractual	Documentación del local, contratos, licencias, autorizaciones, seguros y compromisos que deben revisarse.
8. Procesos, conocimiento y recursos digitales	Procedimientos, calendarios, herramientas, dominios y sistemas; responsables y gestión de accesos.

Una regla para que resulte utilizable

En cada bloque, registre el documento o información, su ubicación, la persona responsable, la fecha de actualización y lo que falta. Utilice nombres comprensibles y distinga las versiones vigentes de las históricas. Empezar por los elementos que afectan a una prioridad; no necesita reunir todos los archivos del negocio.

Organizar y compartir son decisiones distintas

La carpeta puede contener información económica sensible, datos personales y conocimiento reservado. Organizarla no implica entregarla completa a cualquier interesado. Seleccione qué se comparte, con quién y en qué momento; mantenga las credenciales en un sistema seguro, separado de los documentos que se entreguen.

Herramienta	Para qué sirve
Carpeta del Relevo	Ordenar internamente la información para comprender, revisar y preparar el negocio.
Dossier de Oportunidad	Presentar de forma seleccionada la actividad a posibles continuadores. Se elaborará más adelante.

3.5. Convertir el diagnóstico en cinco prioridades

El resultado útil del diagnóstico es una lista de actuaciones que aumenten las posibilidades de continuidad. Elija hasta cinco prioridades y ordénelas según sus consecuencias, el tiempo disponible y la capacidad de actuar. No empiece únicamente por lo más fácil si existe una cuestión que puede bloquear el relevo.

Orden de atención	Qué incluye	Cómo abordarlo
Primero los posibles bloqueos	Una duda económica decisiva, un recurso esencial cuya disponibilidad no está clara o un vencimiento próximo.	Verificar la situación y obtener el apoyo necesario para saber qué opciones existen.
Después las dependencias críticas	Conocimientos, decisiones o relaciones que no pueden asumirse sin el titular.	Preparar documentación, aprendizaje y transferencia de responsabilidades.
A continuación las mejoras de preparación	Información dispersa, procesos poco claros y herramientas que dificultan el análisis.	Ordenar y mejorar lo que permita comprender y gestionar mejor el negocio.

Un horizonte de 90 días para empezar

Los 90 días son un horizonte de organización del trabajo, no una promesa de completar el relevo. Algunas cuestiones necesitarán más tiempo. Si detecta una urgencia, actúe según su plazo real, sin esperar al siguiente tramo del calendario.

Días 1 a 30: Completar la información que falta, contrastar los posibles bloqueos y asignar responsables. Abrir los ocho bloques de la carpeta y localizar primero los documentos esenciales.

Días 31 a 60: Ejecutar las medidas de preparación elegidas: describir tareas, organizar información, planificar aprendizaje y revisar las cuestiones pendientes con el apoyo adecuado.

Días 61 a 90: Comprobar resultados, registrar lo que sigue pendiente y actualizar las prioridades. Revisar si el negocio está en mejores condiciones para explicar y preparar su continuidad.

Cada prioridad debe permitir comprobar un resultado

«Mejorar la organización» es demasiado amplio. Una acción verificable sería «localizar los contratos esenciales, registrar sus vencimientos y señalar cuáles necesitan revisión». Indique quién la hará, cuándo, qué apoyo necesita y qué resultado demostrará que se ha completado.

FICHA 3: AUTODIAGNÓSTICO DE PREPARACIÓN

Actividad _____ Fecha _____

Persona que realiza la revisión _____

Revise las dos cuestiones de cada dimensión. Marque una situación: C = comprobado y documentado; P = revisión parcial; SC = sin comprobar. Si las respuestas difieren, marque P y explique la diferencia. Anote una evidencia o la duda pendiente.

Dimensión y cuestiones de revisión	Situación	Evidencia o duda pendiente
1 Economía ¿Conozco resultados, costes y deudas? ¿He identificado los costes e inversiones que cambiarían en la nueva etapa?	☐ C ☐ P ☐ SC	
2 Autonomía ¿Sé qué se detendría sin mí? ¿Existe una forma prevista de asumir las funciones críticas?	☐ C ☐ P ☐ SC	
3 Organización ¿Está localizada la información esencial? ¿Otra persona autorizada podría encontrarla y entenderla?	☐ C ☐ P ☐ SC	
4 Mercado ¿Conozco la evolución y concentración de ventas? ¿He identificado las relaciones que dependen de mí?	☐ C ☐ P ☐ SC	
5 Conocimiento ¿Sé qué conocimientos sería peligroso perder? ¿He previsto cómo documentarlos o enseñarlos?	☐ C ☐ P ☐ SC	
6 Condiciones y tecnología ¿He localizado contratos, permisos y obligaciones para revisarlos? ¿Conozco el estado y los accesos de los sistemas esenciales?	☐ C ☐ P ☐ SC	
7 Transición ¿Puedo explicar fortalezas y dificultades a quien continúa? ¿He previsto aprendizaje, acompañamiento y autonomía?	☐ C ☐ P ☐ SC	

Cómo interpretar las respuestas

No sume casillas ni convierta el resultado en una nota. Una sola dificultad crítica puede condicionar la continuidad aunque otras dimensiones sean favorables. Una respuesta SC exige averiguar; una respuesta P exige completar la revisión. Una C necesita evidencia y no significa que la situación sea favorable: registre también los problemas detectados.

Esta ficha orienta una primera revisión. No es un instrumento validado de certificación ni sustituye el diagnóstico profesional cuando sea necesario.

Mi principal cuestión pendiente: _____

FICHA 3B: MIS CINCO PRIORIDADES A 90 DÍAS

Actividad _____

Fecha de inicio _____ Fecha de revisión _____

Traslade aquí hasta cinco cuestiones del diagnóstico. Ordénelas por su efecto sobre la continuidad y por sus plazos reales. Para cada una, escriba una acción concreta y un resultado comprobable; si necesita apoyo, identifíquelo junto al responsable.

Prioridad y dificultad detectada	Acción y resultado esperado	Responsable y apoyo	Fecha
1 _____ _____	_____ _____	_____ _____	_____
2 _____ _____	_____ _____	_____ _____	_____
3 _____ _____	_____ _____	_____ _____	_____
4 _____ _____	_____ _____	_____ _____	_____
5 _____ _____	_____ _____	_____ _____	_____

Revisión del plan

A los 30 días Qué información he comprobado y qué bloqueo persiste

A los 60 días Qué acción he ejecutado y qué apoyo sigue faltando

A los 90 días Qué resultado puedo demostrar y qué debo reprogramar

Antes de dar una acción por completada: Compruebe su resultado. Localizar un documento no equivale a resolver la cuestión que contiene; escribir un procedimiento no equivale a que alguien sepa aplicarlo. Actualice el plan con lo que haya podido verificar.

HERRAMIENTA 1.

TEST CIAE DE PREPARACIÓN PARA EL RELEVO

El Test CIAE de Preparación para el Relevo permite realizar una primera evaluación estructurada de la situación de la actividad. Está construido sobre las siete dimensiones desarrolladas en este capítulo y pretende ayudar a quien dirige el negocio a observarlo desde la perspectiva de su futura continuidad.

No sustituye un análisis económico, jurídico, laboral, fiscal o empresarial profesional cuando este resulte necesario. Tampoco determina automáticamente si una actividad puede o no transmitirse ni pretende ofrecer una valoración económica del negocio. Su función es más concreta: identificar fortalezas, dependencias y riesgos que pueden influir en el relevo y ayudar a convertirlos posteriormente en prioridades de actuación.

El test contiene 35 afirmaciones, cinco para cada una de las siete dimensiones. Cada una deberá valorarse de acuerdo con la situación real del negocio, procurando responder a partir de evidencias y no únicamente de impresiones.

La escala es la siguiente:

2 PUNTOS — SÍ. La cuestión se encuentra suficientemente resuelta.

1 PUNTO — PARCIALMENTE. Existe una base, pero necesita mejora.

0 PUNTOS — NO. La cuestión no está resuelta o existe una carencia relevante.

La puntuación máxima posible es de 70 puntos.

DIMENSIÓN 1. VIABILIDAD ECONÓMICA

Nº	Afirmación	Sí 2	Parc. 1	No 0
1	Dispongo de información actualizada y comprensible sobre la facturación y los resultados de la actividad.	☐	☐	☐
2	Conozco los principales costes y sé cuáles son imprescindibles para mantener el negocio.	☐	☐	☐
3	La actividad genera, o puede generar razonablemente, ingresos suficientes para continuar.	☐	☐	☐
4	Conozco las deudas, compromisos financieros y principales inversiones que previsiblemente serán necesarias durante los próximos años.	☐	☐	☐
5	Puedo explicar a otra persona de forma clara cómo funciona económicamente el negocio.	☐	☐	☐
Puntuación dimensión 1: ____ / 10				

DIMENSIÓN 2. AUTONOMÍA RESPECTO DE LA PERSONA TITULAR

Nº	Afirmación	Sí 2	Parc. 1	No 0
6	El negocio podría continuar durante varias semanas aunque yo no estuviera presente de forma permanente.	☐	☐	☐
7	Las principales decisiones recurrentes podrían ser asumidas por otra persona con una preparación razonable.	☐	☐	☐
8	Las relaciones con clientes y proveedores no dependen exclusivamente de mi relación personal con ellos.	☐	☐	☐
9	La información esencial para funcionar puede localizarse sin depender de mi memoria.	☐	☐	☐
10	Existen tareas relevantes que ya pueden realizar otras personas sin mi intervención directa.	☐	☐	☐
Puntuación dimensión 2: ____ / 10				

DIMENSIÓN 3. ORGANIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

Nº	Afirmación	Sí 2	Parc. 1	No 0
11	Los principales documentos del negocio están localizados y razonablemente ordenados.	☐	☐	☐
12	Los procesos más importantes pueden explicarse a una persona que no conoce previamente la actividad.	☐	☐	☐
13	Existe información suficiente sobre activos, equipamiento, existencias y recursos necesarios para funcionar.	☐	☐	☐
14	Las claves, accesos, herramientas y sistemas de gestión están identificados y organizados de manera segura.	☐	☐	☐
15	Podría preparar en un plazo razonable una presentación estructurada que permitiera a otra persona comprender cómo funciona el negocio.	☐	☐	☐
Puntuación dimensión 3: ____ / 10				

DIMENSIÓN 4. CLIENTES, MERCADO Y REPUTACIÓN

Nº	Afirmación	Sí 2	Parc. 1	No 0
16	Conozco qué clientes o grupos de clientes generan la parte principal de los ingresos.	☐	☐	☐
17	La actividad no depende de manera crítica de uno o muy pocos clientes cuya pérdida comprometería su continuidad.	☐	☐	☐
18	Existen razones para pensar que una parte significativa de la clientela podría continuar con una nueva titularidad.	☐	☐	☐
19	Conozco la evolución reciente de la demanda y los principales cambios que afectan a mi mercado.	☐	☐	☐
20	El negocio dispone de reputación, posicionamiento, localización, marca u otros elementos comerciales que pueden conservar valor después de mi retirada.	☐	☐	☐
Puntuación dimensión 4: ____ / 10				

DIMENSIÓN 5. PERSONAS Y CONOCIMIENTO

Nº	Afirmación	Sí 2	Parc. 1	No 0
21	Tengo identificadas las tareas y conocimientos que resultan críticos para el funcionamiento de la actividad.	☐	☐	☐
22	Una parte importante de ese conocimiento puede explicarse, documentarse o enseñarse.	☐	☐	☐
23	Si existen trabajadores o colaboradores, sus funciones y responsabilidades están suficientemente claras.	☐	☐	☐
24	Sé qué conocimientos desaparecerían del negocio si yo dejara de participar mañana.	☐	☐	☐
25	Sería posible organizar un periodo de transferencia de conocimiento hacia una nueva persona titular.	☐	☐	☐
Puntuación dimensión 5: ____ / 10				

DIMENSIÓN 6. SITUACIÓN JURÍDICA, ADMINISTRATIVA, CONTRACTUAL Y TECNOLÓGICA

Nº	Afirmación	Sí 2	Parc. 1	No 0
26	Conozco las licencias, autorizaciones y requisitos administrativos necesarios para desarrollar la actividad.	☐	☐	☐
27	Los principales contratos relacionados con el negocio están identificados y disponibles.	☐	☐	☐
28	Conozco claramente la situación del local y, cuando existe arrendamiento, sus principales condiciones.	☐	☐	☐
29	Tengo identificadas las obligaciones, compromisos o circunstancias jurídicas que podrían afectar a una transmisión.	☐	☐	☐
30	Las principales herramientas, sistemas y recursos digitales del negocio están identificados, son accesibles y podrían integrarse de forma segura en un proceso de continuidad.	☐	☐	☐
Puntuación dimensión 6: ____ / 10				

DIMENSIÓN 7. CAPACIDAD DE TRANSICIÓN Y ATRACTIVO PARA UN CONTINUADOR

Nº	Afirmación	Sí 2	Parc. 1	No 0
31	Puedo explicar de manera sencilla por qué este negocio podría resultar interesante para otra persona.	☐	☐	☐
32	Tengo una idea inicial de qué tipo de persona, empresa o proyecto podría dar continuidad a la actividad.	☐	☐	☐
33	Estaría dispuesto a facilitar durante un tiempo razonable la transferencia de información, relaciones y conocimiento.	☐	☐	☐
34	La actividad ofrece margen para que una nueva persona pueda introducir mejoras y desarrollar su propia etapa empresarial.	☐	☐	☐
35	Si apareciera mañana una persona seriamente interesada, podría proporcionarle información suficiente para iniciar un análisis del negocio.	☐	☐	☐
Puntuación dimensión 7: ____ / 10				

PUNTUACIÓN TOTAL: ____ / 70

Cómo interpretar el resultado

La puntuación total proporciona una primera orientación sobre el grado general de preparación. Debe utilizarse como una referencia para iniciar el análisis, no como una certificación de transmisibilidad ni como una decisión automática sobre el futuro de la actividad.

Resultado	Nivel	Interpretación
56-70 puntos	VERDE	Favorable para preparar el relevo. La actividad presenta un grado razonable de preparación, aunque deberán revisarse las dimensiones concretas y resolver las cuestiones pendientes antes de iniciar una transmisión.
36-55 puntos	AMARILLO	Negocio potencialmente transmisible que necesita actuaciones previas. Existen bases sobre las que trabajar, pero determinadas dependencias o carencias pueden dificultar el proceso si no se corrigen con suficiente anticipación.
0-35 puntos	ROJO	Negocio que requiere una preparación importante. Antes de buscar un continuador o iniciar una negociación conviene abordar las principales debilidades y analizar con mayor profundidad su viabilidad y transmisibilidad.

Sin embargo, existe una advertencia fundamental: la puntuación total nunca debe ocultar las puntuaciones de cada dimensión.

Un negocio puede obtener, por ejemplo, una valoración global favorable y presentar al mismo tiempo una dependencia extrema de su titular, una situación contractual incierta, una concentración excesiva de clientes o una necesidad de inversión que condicione seriamente cualquier posibilidad de continuidad. La suma de los puntos no elimina esos riesgos.

Por eso conviene realizar una segunda lectura del test. Además de observar la puntuación total, debemos localizar dónde se concentran las respuestas de 0 y 1 punto. Esas respuestas muestran las cuestiones que necesitan atención y permiten comenzar a construir el verdadero plan de preparación.

Una forma sencilla de hacerlo es trasladar las principales carencias a una tabla de trabajo:

Problema detectado	¿Cómo afecta al relevo?	Actuación necesaria	Prioridad
			Alta / Media / Baja
			Alta / Media / Baja
			Alta / Media / Baja
			Alta / Media / Baja
			Alta / Media / Baja

El test deja así de ser una puntuación y empieza a convertirse en una herramienta de decisión.

Cinco alertas que no deben ignorarse

Existen, además, determinadas situaciones que merecen atención prioritaria independientemente de la puntuación total obtenida. Una buena valoración en otras áreas no debería compensarlas artificialmente si pueden comprometer seriamente la continuidad.

Las cinco principales alertas son: una retirada próxima sin ningún plan de continuidad; una dependencia prácticamente absoluta de la persona titular; información económica insuficiente para comprender y explicar el negocio; problemas jurídicos, administrativos o contractuales relevantes sin identificar o resolver; y ausencia de cualquier vía razonable para hacer visible la oportunidad ante posibles continuadores.

La presencia de una de estas alertas no significa que el relevo sea imposible. Significa algo mucho más útil: existe una cuestión prioritaria que debe abordarse antes de avanzar.

Del test al Plan de Preparación

Una vez realizado el Test CIAE, el siguiente paso consiste en seleccionar las debilidades que tienen mayor impacto sobre la continuidad y convertirlas en actuaciones concretas. No es necesario resolver simultáneamente todos los problemas identificados. La preparación será mucho más manejable si se comienza por un número reducido de objetivos claros.

La propuesta de esta Guía es sencilla: seleccionar cinco acciones prioritarias para los próximos noventa días.

Nº	Qué voy a hacer	Responsable / apoyo	Fecha objetivo
1			
2			
3			
4			
5			

Estas actuaciones constituirán el primer Plan de Preparación para el Relevo. No tienen por qué resolver definitivamente todas las dificultades. Su función es comenzar por aquello que puede producir una mejora significativa en la capacidad del negocio para continuar.

Al finalizar los noventa días, el test puede volver a utilizarse. Comparar los resultados permitirá comprobar qué dimensiones han mejorado, qué cuestiones siguen pendientes y cuáles deberían convertirse en las siguientes prioridades. De este modo, el diagnóstico deja de ser una fotografía estática y se convierte en un instrumento de seguimiento de la preparación.

Con ello completamos el recorrido de este capítulo: primero hemos distinguido entre viabilidad y transmisibilidad; después hemos analizado las siete dimensiones que condicionan la preparación; hemos identificado el riesgo que supone la excesiva dependencia de la persona titular; hemos comenzado a hacer visible el negocio mediante la Carpeta del Relevo; y finalmente hemos convertido ese diagnóstico en prioridades concretas de actuación.

El siguiente paso ya no consiste en seguir diagnosticando. Consiste en preparar el negocio para transmitirlo. Porque el diagnóstico, por sí solo, no mejora la transmisibilidad de una actividad.

4. PREPARAR EL NEGOCIO PARA TRANSMITIRLO

Convertir el diagnóstico en acciones de continuidad

El diagnóstico identifica qué funciona y qué dificulta el relevo. La preparación actúa sobre esas dificultades: ordena información, reduce dependencias, hace comprensibles los procesos y aclara los problemas que deberá conocer quien continúe. El resultado debe ser una actividad que otra persona pueda entender, evaluar y empezar a asumir.

No necesita haber encontrado sucesor ni haber fijado un precio para comenzar. Trabaje con las prioridades del capítulo 3 y utilice este capítulo para concretar cómo ejecutarlas. La preparación debe mostrar tanto las fortalezas como las cuestiones pendientes, sin construir una imagen artificialmente favorable.

Al terminar este capítulo, podrá ajustar la preparación al tiempo disponible, documentar un proceso crítico y definir qué debe resolver antes de presentar la actividad. También tendrá una primera propuesta para transferir relaciones y organizar su salida.

4.1. Cuándo empezar y qué priorizar

No existe un plazo único para preparar todos los negocios. Los tres horizontes siguientes ayudan a ordenar el trabajo; no son requisitos ni garantías de que el relevo pueda completarse dentro de ellos.

Tiempo hasta la salida	Objetivo principal	Trabajo prioritario
Más de tres años	Mejorar progresivamente la transmisibilidad.	Reducir dependencias, ordenar información, compartir conocimiento y explorar alternativas.
Entre uno y tres años	Convertir la preparación en un plan con calendario.	Revisar cuestiones esenciales, documentar procesos, preparar la valoración e identificar perfiles de continuidad.
Menos de doce meses	Concentrarse en lo que hace posible avanzar.	Aclarar cifras, local, recursos y riesgos críticos. Preparar la transición y activar la búsqueda en paralelo cuando sea necesario.

Si dispone de poco tiempo, distinga lo imprescindible para continuar, lo importante para reducir riesgos y lo que puede decidirse en la nueva etapa. No espere a tener un negocio perfecto para explorar candidatos, pero tampoco presente como resuelto un asunto esencial que sigue pendiente.

Primera decisión: Anote su horizonte de salida y revise las cinco prioridades del capítulo 3. ¿Hay alguna tarea cuyo plazo real obligue a adelantarla? ¿Qué aprendizaje necesitará más tiempo del que había previsto?

4.2. Separar a la persona del negocio

La preparación empieza cuando una dependencia identificada se convierte en una actuación. No se trata de eliminar el trato personal o la experiencia que han dado valor a la actividad, sino de conseguir que una parte suficiente permanezca cuando cambie quien la dirige.

Hoy depende de usted	Actuación de preparación	Cómo comprobar el avance
Contactos y acuerdos en su memoria	Registrar contexto, condiciones e interlocutores en los sistemas del negocio.	La información puede localizarse y explicarse sin reconstruirla desde cero.
Decisiones basadas en experiencia	Explicar criterios, excepciones y situaciones de consulta.	Otra persona comprende por qué se toma una decisión.
Tareas que solo usted domina	Combinar instrucciones con observación y práctica.	La tarea se realiza con menos ayuda y sin perder calidad.
Accesos y archivos personales	Identificar recursos empresariales y organizar permisos y accesos seguros.	Los recursos necesarios están identificados y su gestión no depende de una sola memoria.

Si todavía no existe continuador ni equipo, documente lo que pueda y prepare una lista de aprendizajes para la transición. Tener instrucciones listas es un avance; la autonomía deberá comprobarse cuando haya alguien capacitado para asumir la tarea.

4.3. Ordenar la información para poder explicarla

Utilice los ocho bloques de la Carpeta del Relevo del capítulo 3. Ahora el objetivo es pasar de localizar documentos a disponer de información vigente y comprensible. Incluya también acuerdos, calendarios y criterios que todavía no estén registrados.

Cuatro comprobaciones por elemento: ¿Existe? ¿Puedo localizarlo? ¿Está actualizado? ¿Otra persona autorizada podría entenderlo? Registre lo que falta, quién debe aportarlo y la fecha de revisión.

Elemento	Ubicación y versión	Situación y siguiente tarea
Contrato del local	Bloque 7 · documento firmado y anexos identificados.	Localizado; pendiente de revisar las condiciones relevantes para el relevo.
Inventario de equipos	Bloque 5 · fecha de actualización indicada.	Contrastar el listado con los equipos que se utilizan y su estado.

Ejemplos orientativos de registro. Preparar la carpeta no significa entregarla completa: seleccione la información según la fase del proceso y proteja los datos, documentos reservados y credenciales.

4.4. Documentar los procesos críticos

Empiece por lo que otra persona necesitaría saber para mantener la actividad durante la primera semana. Priorice procesos cuya interrupción afecte a clientes, ingresos, compromisos o funcionamiento, especialmente si solo los conoce el titular. No es necesario escribir un manual de todas las tareas.

Un proceso puede explicarse mediante una ficha, una lista de comprobación, una plantilla, un calendario o una demostración. Elija el formato que permita entender qué hacer, en qué orden y cómo actuar cuando la situación se aparta de lo habitual.

Una ficha debe explicar la tarea y el criterio

Contenido	Pregunta que debe resolver
Proceso y resultado	¿Qué tarea es y qué debe quedar conseguido?
Activación y responsables	¿Cuándo se hace, quién la realiza y quién más la conoce?
Pasos esenciales	¿Qué hay que hacer y en qué orden?
Información y recursos	¿Qué documentos, herramientas, contactos o permisos requiere?
Puntos críticos y excepciones	¿Qué errores importan y cuándo hay que parar, consultar o cambiar de criterio?
Aprendizaje pendiente	¿Qué necesita observación o práctica y no queda resuelto solo por escrito?

Ejemplo práctico de un proceso

Preparar un presupuesto de reparación: El resultado debe ser una propuesta que describa el trabajo, su alcance y las condiciones que se ofrecen al cliente. Primero se recoge la necesidad; después se comprueban recursos y disponibilidad, se estiman materiales y dedicación y se revisa la propuesta antes de comunicarla.

El conocimiento crítico puede estar en las excepciones: una avería que todavía no permite precisar el trabajo, una pieza cuya disponibilidad no está confirmada o una petición que modifica el alcance inicial. La ficha debe explicar qué se comprueba y en qué casos hace falta consultar, sin inventar criterios que el negocio no tenga definidos. Ejemplo ficticio.

Comprobar y corregir

Pida a una persona autorizada y con la preparación adecuada que revise la ficha o pruebe la tarea en condiciones controladas. Anote dónde necesita explicaciones adicionales, corrija el documento y registre lo que debe aprender mediante acompañamiento. Si trabaja solo, identifique esas dudas para tratarlas con quien continúe.

Herramienta del capítulo: Complete la Ficha de trabajo 4 al final. Puede duplicarla para los demás procesos críticos e incorporarla al bloque 8 de la Carpeta del Relevo.

4.5. Gestionar los problemas antes de transmitir

Un problema puede requerir solución inmediata, revisión profesional o una explicación documentada para que forme parte del análisis posterior. Lo importante es conocer su efecto sobre la continuidad y no dejarlo en una lista indefinida de asuntos pendientes.

Tipo de cuestión	Ejemplo orientativo	Respuesta de preparación
Puede bloquear la continuidad	Disponibilidad incierta del local o de un recurso imprescindible.	Comprobar la situación y las opciones antes de presentar la continuidad como asegurada.
Puede cambiar las condiciones económicas	Equipo que necesitará reposición o una inversión pendiente.	Documentar estado, necesidad y coste estimado para incorporarlos al análisis y la negociación.
Puede quedar para la nueva etapa	Cambio comercial o de imagen que depende del proyecto futuro.	Mantener la decisión abierta y explicar qué alternativas existen.

Registre la cuestión, su impacto, la actuación elegida, el responsable y la fecha. Trasládela al plan del capítulo 3. Localizar una duda no la resuelve; documentarla permite decidir qué comprobación falta y evitar que sorprenda cuando la conversación esté avanzada.

4.6. Mejorar aquello que facilita la continuidad

Una mejora útil deja capacidad en el negocio: información clara, procesos comprensibles, recursos utilizables y menos dependencia. No toda mejora exige inversión económica y no toda inversión se recuperará en el precio de transmisión.

Antes de invertir pregúntese	Criterio de decisión
¿Es necesaria para mantener la actividad?	Darle prioridad y estudiar una solución proporcionada al problema.
¿Reduce un obstáculo claro para el relevo?	Valorar su utilidad, coste y tiempo de ejecución.
¿Existen alternativas ligadas al proyecto futuro?	Compararlas antes de comprometer recursos y considerar dejar la elección a quien continúe.

Ejemplo práctico: Reparar un equipo que impide prestar el servicio puede ser prioritario. Sustituir todos los equipos por una tecnología que condicionará el proyecto durante años exige otro análisis. La proximidad de la retirada, por sí sola, no justifica la inversión. Ejemplo ficticio.

Decisión que debe dejar escrita: Qué mejora hará, qué dificultad resuelve y cómo comprobará su utilidad. Para lo que posponga, indique el motivo y la información que necesitará quien continúe.

4.7. Preparar las relaciones con clientes y proveedores

Los contactos y las condiciones comerciales explican solo una parte de una relación. También importa por qué se mantiene, qué valora la otra parte y cuánto depende de la confianza personal en el titular. Preparar esa información permite facilitar el cambio sin prometer la permanencia de terceros.

Identificar las relaciones esenciales

En los clientes, observe recurrencia, peso en las ventas y dependencia personal. En los proveedores, revise qué suministran, si existen alternativas y qué condiciones resultan decisivas. Incluya también colaboradores o prescriptores cuya aportación sea relevante. Una concentración elevada requiere análisis y preparación; no es, por sí sola, una sentencia sobre el negocio.

Momento	Qué puede preparar	Qué debe evitar
Antes de tener continuador	Ordenar contactos, contexto, condiciones y particularidades. Si hay equipo, compartir relaciones de forma gradual.	Anunciar como definitivo un relevo todavía incierto.
Cuando exista una opción suficientemente avanzada	Planificar las presentaciones y comprobar qué condiciones necesitan revisión.	Garantizar ingresos futuros o condiciones comerciales que no dependen solo del titular.
Durante la transición	Presentar al nuevo responsable, explicar los canales de contacto y acompañar las relaciones prioritarias.	Mantener dos interlocutores que den instrucciones contradictorias.

Preparar la comunicación según cada relación

Un cliente estratégico puede necesitar una conversación personal; la clientela recurrente, información clara sobre el servicio y el nuevo contacto; un proveedor esencial, coordinación de pedidos y condiciones. El contenido y el momento deben ajustarse a lo que esté realmente acordado y a las necesidades de cada relación.

Antes de comunicar: Concrete quién hablará, con quién, cuándo y para explicar qué. Confirme qué aspectos de la actividad continúan, cuáles cambian y qué está todavía por definir. No presente como segura una decisión que sigue abierta.

Registro mínimo de una relación prioritaria

Anote la relación y su importancia, la persona de contacto, qué sostiene la confianza, las condiciones relevantes, las incidencias habituales y la acción que facilitaría la transición. Guarde este registro en los bloques 3 o 4 de la carpeta, según corresponda.

Ejemplo práctico: Si un proveedor responde con rapidez porque conoce personalmente al titular, registrar su teléfono no basta. Conviene explicar cómo se gestionan las urgencias, comprobar las condiciones y preparar una presentación de quien asumirá los pedidos. Ejemplo ficticio.

4.8. Preparar también la salida del titular

La transmisión necesita un cambio efectivo de responsabilidades. Quien ha dirigido durante años puede aportar experiencia y confianza durante la transición, pero el acompañamiento debe ayudar a que la nueva dirección actúe cada vez con mayor autonomía.

Aspecto que debe concretarse	Qué dejar previsto
Funciones y límites	Qué enseñará o facilitará el titular anterior y qué decisiones corresponderán a la nueva dirección.
Dedicación y consultas	Disponibilidad prevista, canal de consulta y reducción progresiva del apoyo.
Aprendizajes y relaciones	Procesos que requieren práctica y presentaciones que conviene acompañar.
Finalización	Fecha o hitos para terminar el apoyo ordinario y revisar lo pendiente.

Estas previsiones se ajustarán con quien continúe y deberán concretarse de forma adecuada a la operación. Evite la doble dirección: el equipo, los clientes y los proveedores necesitan saber quién decide. La pregunta de seguimiento es qué puede hacer ya la nueva persona que antes necesitaba resolver con usted.

4.9. Comprobar si puede presentar el negocio

No hace falta que todo esté decidido para iniciar una conversación seria. Sí hace falta explicar la actividad con coherencia, respaldar la información básica e identificar los asuntos pendientes. Presentar una oportunidad no equivale a haber verificado y cerrado la operación.

Comprobación previa a la presentación

- ☐ Puedo describir la actividad, su mercado y sus principales fortalezas.
- ☐ Puedo aportar información económica básica y explicar de dónde procede.
- ☐ He identificado los recursos que podrían incluirse y las exclusiones o dudas.
- ☐ Conozco los principales riesgos, inversiones pendientes y revisiones necesarias.
- ☐ Puedo explicar las dependencias del titular y qué preparación se ha realizado.
- ☐ He pensado qué acompañamiento podría ofrecer y cuáles serían sus límites.
- ☐ He seleccionado qué información compartir en esta fase y cuál reservar.

Pida a una persona de confianza autorizada para revisar la información que explique con sus palabras qué negocio se ofrece y qué necesita comprobar. Si no puede hacerlo, identifique dónde falla la explicación. Si falta aclarar un posible bloqueo, trátelo como condición pendiente; no lo oculte ni presente la continuidad como asegurada.

Resultado de esta fase: Una actividad comprensible, con información preparada, riesgos visibles y tareas de transición identificadas. Esa base permitirá abordar con más rigor la valoración, la búsqueda y la negociación.

FICHA DE TRABAJO 4: DOCUMENTAR UN PROCESO CRÍTICO

Duplique esta ficha para cada proceso prioritario. Incorpórela al bloque 8 de la Carpeta del Relevo y actualícela después de probarla.

Negocio _____ Fecha y versión _____
Proceso _____

1 Resultado y momento de realización

Para qué sirve y qué resultado debe conseguir

Cuándo se realiza o qué lo activa

2 Personas y recursos necesarios

Quién lo realiza hoy _____ Quién más lo conoce _____
Documentos, herramientas, contactos y permisos necesarios

Ubicación de la información _____

3 Pasos esenciales en orden

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

4 Excepciones y criterios de decisión

Qué puede salir mal y qué señales debo reconocer

Cuándo detenerse o consultar y a quién acudir

5 Aprendizaje y comprobación

Qué necesita demostración o práctica acompañada

Quién ha revisado o probado la ficha y cuándo

Qué dudas aparecieron y qué debo corregir

Estado ☐ Pendiente de prueba. ☐ Revisada con ajustes pendientes.
☐ Comprobada en las condiciones descritas.

Criterio de cierre: La ficha permite comprender la tarea y sus excepciones relevantes. Registre por separado el aprendizaje que sigue pendiente: tener el proceso escrito no equivale a que otra persona ya lo domine.

HERRAMIENTA 2.

CHECKLIST DE PREPARACIÓN PARA PRESENTAR EL NEGOCIO

Comprobar si el trabajo de preparación permite avanzar hacia la valoración y la búsqueda de continuadores

CUÁNDO UTILIZARLA

Utilícela al terminar el apartado 4.9 del capítulo 4. No sustituye al Test CIAE del capítulo 3: aquel diagnostica la situación general; esta checklist comprueba si la preparación realizada permite explicar el negocio con suficiente claridad y hacer visibles las cuestiones todavía pendientes.

CÓMO MARCARLA

Marque PREP. cuando la cuestión esté suficientemente preparada para esta fase; PEND. cuando falte una actuación, una comprobación o información relevante; y N/A únicamente cuando la cuestión no resulte aplicable. No convierta una duda en «No aplica».

REGLA DE PRUDENCIA

La finalidad no es conseguir una hoja llena de casillas favorables. Una sola cuestión crítica pendiente puede justificar que se detenga la presentación hasta comprenderla mejor.

1. HORIZONTE Y DECISIÓN

Nº	Comprobación	Prep.	Pend.	N/A
1	Tengo una fecha aproximada o un horizonte razonable para mi retirada.	☐	☐	☐
2	He pensado qué papel estaría dispuesto a mantener durante la transición.	☐	☐	☐
3	Sé si inicialmente busco una salida inmediata o un relevo progresivo.	☐	☐	☐
4	Tengo una idea razonablemente clara del tiempo disponible para preparar la transmisión.	☐	☐	☐

2. INFORMACIÓN ECONÓMICA

Nº	Comprobación	Prep.	Pend.	N/A
5	Dispongo de información comprensible y suficientemente actualizada sobre facturación, costes y resultados.	☐	☐	☐
6	Puedo explicar de manera sencilla cómo genera ingresos la actividad y cuáles son sus principales costes.	☐	☐	☐
7	Tengo identificadas las deudas, compromisos económicos e inversiones relevantes.	☐	☐	☐
8	Conozco las principales necesidades de inversión que podrían aparecer en los próximos años.	☐	☐	☐
9	Podría facilitar progresivamente información económica suficiente para que una persona interesada realizara un primer análisis.	☐	☐	☐

3. ORGANIZACIÓN E INFORMACIÓN

Nº	Comprobación	Prep.	Pend.	N/A
10	Los documentos principales están localizados y razonablemente ordenados.	☐	☐	☐
11	La Carpeta del Relevo contiene ya la información esencial o permite identificar dónde encontrarla.	☐	☐	☐
12	Los procesos críticos pueden explicarse.	☐	☐	☐
13	Los principales accesos, herramientas y recursos digitales están identificados.	☐	☐	☐
14	Puedo localizar con rapidez la información esencial del negocio.	☐	☐	☐
15	He identificado qué información sigue dependiendo exclusivamente de mi memoria o de mis sistemas personales.	☐	☐	☐

4. ACTIVOS Y RECURSOS

Nº	Comprobación	Prep.	Pend.	N/A
16	Sé qué bienes, equipos y recursos resultan esenciales para desarrollar la actividad.	☐	☐	☐
17	Conozco razonablemente su situación, titularidad y estado.	☐	☐	☐
18	Tengo identificadas las principales inversiones, reparaciones o sustituciones previsibles.	☐	☐	☐
19	Puedo distinguir qué elementos podrían formar parte de una futura transmisión y cuáles necesitarán una revisión específica.	☐	☐	☐

5. CLIENTES, PROVEEDORES Y MERCADO

Nº	Comprobación	Prep.	Pend.	N/A
20	Conozco cuáles son los clientes más relevantes para la actividad.	☐	☐	☐
21	Tengo identificados los proveedores y colaboradores estratégicos.	☐	☐	☐
22	Sé si existe una concentración significativa de ingresos o suministros.	☐	☐	☐
23	He identificado las relaciones que dependen excesivamente de mi intervención personal.	☐	☐	☐
24	Dispongo de información organizada sobre las principales relaciones comerciales.	☐	☐	☐
25	Existe una estrategia razonable para facilitar su continuidad cuando llegue el momento.	☐	☐	☐

6. CONOCIMIENTO Y PROCESOS

Nº	Comprobación	Prep.	Pend.	N/A
26	Sé qué conocimientos críticos dependen todavía exclusivamente de mí.	☐	☐	☐
27	He empezado a documentar los procesos que resultan esenciales para mantener la actividad.	☐	☐	☐
28	Puedo distinguir qué conocimientos pueden documentarse y cuáles necesitarán aprendizaje práctico.	☐	☐	☐
29	Sé qué tareas deberían formar parte de una futura transferencia de conocimiento.	☐	☐	☐
30	Sería posible organizar un periodo razonable de acompañamiento si el continuador lo necesitara.	☐	☐	☐

7. SITUACIÓN JURÍDICA, CONTRACTUAL Y ADMINISTRATIVA

Nº	Comprobación	Prep.	Pend.	N/A
31	Tengo identificados los principales contratos relacionados con la actividad.	☐	☐	☐
32	Conozco la situación básica del local o espacio desde el que se desarrolla el negocio.	☐	☐	☐
33	Sé qué licencias, autorizaciones o requisitos resultan necesarios para desarrollar la actividad.	☐	☐	☐
34	He identificado las principales obligaciones o cuestiones pendientes que podrían afectar a la transmisión.	☐	☐	☐
35	Sé qué asuntos deberán ser revisados posteriormente por profesionales especializados.	☐	☐	☐
36	No existen problemas esenciales conocidos que esté dejando deliberadamente para el momento de la negociación.	☐	☐	☐

8. PREPARACIÓN DEL TITULAR

Nº	Comprobación	Prep.	Pend.	N/A
37	He pensado cómo quiero que se produzca mi salida.	☐	☐	☐
38	Sé qué conocimientos y relaciones debería transferir personalmente.	☐	☐	☐
39	Estoy dispuesto a que otra persona vaya asumiendo progresivamente responsabilidades.	☐	☐	☐
40	Puedo imaginar un momento en el que las decisiones dejen definitivamente de corresponderme.	☐	☐	☐
41	Si existe acompañamiento, entiendo que su finalidad será facilitar la autonomía del continuador.	☐	☐	☐

9. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO

Nº	Comprobación	Prep.	Pend.	N/A
42	Puedo explicar en pocos minutos qué hace la actividad y cómo genera valor.	☐	☐	☐
43	Puedo explicar por qué considero que puede tener continuidad.	☐	☐	☐
44	Sé cuáles son sus principales fortalezas.	☐	☐	☐
45	Puedo explicar con transparencia sus principales riesgos y necesidades de mejora.	☐	☐	☐
46	Tengo una primera idea sobre qué tipo de persona, equipo o empresa podría encajar como continuador.	☐	☐	☐
47	Podría mantener una primera conversación con una persona interesada sin tener que improvisar la información esencial.	☐	☐	☐

CÓMO INTERPRETAR EL RESULTADO

No sume casillas ni obtenga una nota. Revise primero los PENDIENTES que puedan cambiar sustancialmente la continuidad o las condiciones de la futura operación. Una respuesta preparada en un área no compensa un posible bloqueo en otra.

Lectura	Qué significa ahora
AVANZAR	La información básica puede explicarse y no quedan bloqueos críticos sin identificar. Puede pasar al capítulo 5 para ordenar la valoración preliminar.
AVANZAR CON PENDIENTES	Quedan tareas relevantes, pero están identificadas, tienen responsable y pueden resolverse sin ocultarlas durante el análisis posterior.
PREPARAR ANTES	Existe una incertidumbre o problema que puede cambiar de forma sustancial el interés, la viabilidad o las condiciones del relevo. Conviene aclararlo antes de hacer visible la oportunidad.

PENDIENTES ANTES DE AVANZAR

Traslade aquí únicamente los asuntos que realmente requieren una actuación o comprobación. Si un pendiente puede bloquear la continuidad, sitúelo primero aunque sea más difícil de resolver.

Nº	Pendiente / riesgo	Actuación o comprobación	Responsable / apoyo	Fecha
1				
2				
3				
4				
5				

PREGUNTA DE SALIDA

¿Existe alguna cuestión que, si un posible continuador la descubriera mañana, pudiera cambiar sustancialmente su interés por el negocio? Si la respuesta es sí, no la esconda dentro de una lista de tareas: conviértala en una comprobación prioritaria.

SIGUIENTE PASO

Cuando la actividad pueda explicarse con suficiente claridad y los riesgos principales estén identificados, avance al CAPÍTULO 5 · VALORAR LA ACTIVIDAD. La valoración necesita una base preparada: cifras comprensibles, activos delimitados, inversiones visibles y dependencias que no se confundan con valor transferible.

5. VALORAR EL NEGOCIO Y PREPARAR EL PRECIO

Construir una estimación razonada que pueda explicarse y contrastarse

Valorar una actividad consiste en comprender qué recursos y resultados puede conservar quien la continúe. El esfuerzo invertido por su titular forma parte de su historia, pero no determina por sí solo su valor económico. La referencia útil es un rango apoyado en información, con sus hipótesis y sus límites a la vista.

Valor estimado	Precio de salida	Precio final
Estimación económica del negocio, en una fecha y bajo unas hipótesis.	Cantidad solicitada inicialmente para presentar la oportunidad.	Cantidad acordada entre las partes, junto con las condiciones de la operación.

Al terminar este capítulo, podrá ordenar la información para una valoración preliminar, distinguir las principales formas de estimar el valor y comparar propuestas más allá de su precio. La ficha final no calcula automáticamente cuánto vale el negocio.

5.1. Qué determina el valor de un negocio

Observe conjuntamente lo que la actividad tiene, lo que genera y lo que puede seguir generando después del relevo. La capacidad de transferencia atraviesa todo el análisis: un recurso útil hoy puede perder valor si depende de una persona que se marcha.

Dimensión	Qué debe comprobar
Activos	Bienes, existencias, marca, conocimiento y otros recursos incluidos; utilidad y disponibilidad futura.
Resultados	Ingresos, costes, recurrencia, trabajo necesario y recursos para funcionar.
Perspectivas	Demanda, competencia, oportunidades realistas e inversiones que exigen.
Riesgos y obligaciones	Dependencias, compromisos pendientes, contratos esenciales e incertidumbres.
Continuidad	Qué clientes, recursos, conocimientos y condiciones pueden permanecer tras el cambio.

Punto de partida: Defina qué se pretende transmitir. Separe la actividad del inmueble, de los bienes personales y de cualquier recurso cuya disponibilidad no esté confirmada. Sin ese alcance común, dos valoraciones pueden estar hablando de cosas distintas.

5.2. Activos tangibles e intangibles

Los activos tangibles son los bienes materiales: maquinaria, herramientas, vehículos, instalaciones y existencias. Los intangibles —marca, clientela, conocimiento, organización o canales comerciales— ayudan a explicar por qué una actividad en funcionamiento puede aportar más que sus bienes vendidos por separado.

Antes de asignar importes, identifique cada elemento y compruebe quién puede disponer de él. Utilizar una máquina, un local o una cuenta digital no demuestra que puedan incluirse en la transmisión.

Inventariar con dos miradas

Elemento	Qué revisar hoy	Qué comprobar para el relevo
Maquinaria y equipos	Titularidad, antigüedad, estado, mantenimiento y utilidad.	Disponibilidad, vida útil y reparación o sustitución prevista.
Existencias	Cantidad, rotación, conservación y obsolescencia.	Qué stock es utilizable o vendible y cómo se tratará en el precio.
Marca y canales	Nombre comercial, web, dominio, teléfono y canales que generan actividad.	Titularidad, condiciones de uso y posibilidad de continuidad.
Clientes y relaciones	Actividad reciente, recurrencia, acuerdos y dependencia personal.	Razones para permanecer y transición necesaria.
Conocimiento	Métodos, criterios y soluciones que sostienen el servicio.	Qué está documentado, quién lo conoce y cómo puede enseñarse.

Tres comprobaciones para un intangible

Existe: Puede describirse y hay evidencias de su presencia: pedidos recurrentes, recomendaciones, procesos utilizados o contactos comerciales activos.

Aporta utilidad: Contribuye a vender, prestar el servicio, ahorrar recursos o mantener la confianza. La antigüedad o el número de seguidores no prueban por sí solos esa contribución.

Puede permanecer: Hay una forma razonable de conservar su utilidad cuando cambie el titular. Señale las condiciones pendientes y el apoyo necesario para lograrlo.

Errores que cambian la estimación

El precio histórico de compra, el valor contable y el valor actual de un bien son referencias diferentes. Tampoco todo el stock conserva su coste de adquisición: productos deteriorados o sin salida necesitan revisión. En los intangibles, evite añadir cantidades arbitrarias por los años trabajados o por una reputación que todavía no ha contrastado.

Su siguiente paso: Complete el inventario dentro de la Carpetita del Negocio del capítulo 3. Use la ficha de procesos del capítulo 4 para documentar el conocimiento que aún depende del titular.

5.3. Facturación y rentabilidad

La facturación muestra cuánto vende la actividad. Para interpretar su capacidad económica hay que conocer los costes que permiten obtener esas ventas y los recursos que necesitará la siguiente etapa. Dos negocios con ventas similares pueden dejar resultados muy distintos.

Del resultado histórico al funcionamiento futuro

Paso	Comprobación práctica
1. Revisar varios ejercicios	Observe ventas y márgenes, tendencias, estacionalidad y concentración. Explique las variaciones importantes.
2. Separar lo habitual	Identifique ingresos y gastos excepcionales. Conserve las cifras originales y documente cada ajuste.
3. Hacer visible el trabajo	Anote funciones y dedicación del titular. Determine qué asumirá quien continúa y qué necesitará contratar o externalizar.
4. Revisar costes futuros	Estudie cambios previsibles de alquiler, personal, suministros y otros gastos necesarios.
5. Comprobar la caja	Distinga resultado de dinero disponible. Revise cobros, pagos, stock, inversiones y recursos para los primeros meses.

Normalizar el resultado significa ajustar circunstancias que no representan el funcionamiento habitual. Cada ajuste debe tener una explicación verificable. No consiste en eliminar costes para mejorar la cifra presentada.

Ejemplo de ajuste del resultado

Un negocio muestra un resultado anual de 40.000 €. Incluye un ingreso excepcional de 8.000 € y un gasto excepcional de 3.000 €. El nuevo modelo necesitará además 12.000 € anuales para cubrir funciones que realizaba el titular y cuyo coste no estaba recogido.

Concepto	Importe
Resultado de partida	40.000 €
Retirar el ingreso no recurrente	-8.000 €
Retirar el gasto no recurrente	+3.000 €
Incorporar el coste adicional de las funciones	-12.000 €
Resultado ajustado del ejemplo	23.000 €

Ejemplo ficticio y simplificado. Solo ilustra ajustes: no es una valoración, un flujo de caja ni la renta disponible de quien continúa. No incorpora todos los posibles costes, inversiones, impuestos o necesidades de financiación.

Pregunta decisiva: ¿Qué resultado puede mantener el negocio con la dedicación y los recursos que realmente necesitará después del relevo? Si utiliza esa cifra para negociar, contraste los ajustes con apoyo económico especializado.

5.4. Cartera de clientes

Una lista de contactos no equivale a una cartera activa. Analice quién ha comprado, con qué frecuencia y qué ingresos aporta. La recurrencia es una evidencia histórica; no garantiza que los clientes permanezcan después de la transmisión.

Dato para analizar	Pregunta que ayuda a interpretar el valor
Actividad y evolución	¿Cuántos clientes compran en el periodo analizado? ¿Se ganan o pierden relaciones relevantes?
Recurrencia	¿Qué parte de las ventas procede de clientes que repiten y qué parte exige nueva captación?
Concentración	¿Qué porcentaje facturan el principal cliente y los tres principales? ¿Qué ocurriría si se perdieran?
Dependencia personal	¿Compran por el servicio, equipo, marca o local, o principalmente por su relación con el titular?
Continuidad	¿Qué información y qué presentaciones necesitará quien asuma esas relaciones?

Utilice el mismo periodo para comparar porcentajes. Si hay muchos clientes, agrúpelos en estratégicos, recurrentes, ocasionales, nuevos e inactivos. Registre tendencias y motivos; no sume los contactos inactivos como si aportaran ingresos actuales.

Acción práctica: Prepare información comercial agregada para el análisis inicial. La revisión de cómo compartir datos identificativos debe formar parte de la preparación específica de la transmisión.

5.5. Marca y reputación

La marca identifica la actividad. La reputación refleja la confianza construida mediante la experiencia. Ambas pueden facilitar la captación y la permanencia de clientes, pero su aportación dependerá de que sigan siendo útiles con la nueva dirección.

Qué sostiene el reconocimiento	Evidencia que conviene buscar
Confianza comercial	Recomendaciones, compras repetidas, relaciones estables y motivos por los que se elige el negocio.
Identidad propia	Reconocimiento del establecimiento, equipo o servicio más allá del nombre del titular.
Canales digitales	Solicitudes, reservas o ventas que llegan por la web y otros canales; disponibilidad futura de esos recursos.
Situación actual	Opiniones y experiencias recientes, conflictos o deterioro del reconocimiento que deban abordarse.

Conservar la confianza: Si la reputación está muy vinculada al titular, prepare presentaciones y un acompañamiento definido, como en el capítulo 4. Quien continúa deberá consolidar esa confianza con su actuación. No añada un precio independiente por reputación sin explicar su aportación económica.

5.6. Ubicación

La ubicación aporta valor cuando facilita ventas o el funcionamiento de la actividad y puede seguir utilizándose en condiciones razonables. Distinga la ventaja comercial del lugar, la adecuación física del local y el valor del inmueble: son cuestiones relacionadas, pero diferentes.

Comprobación	Información necesaria
Aportación del lugar	Visibilidad, proximidad a clientes, accesos, logística y parte de la demanda vinculada al establecimiento.
Disponibilidad futura	Propiedad, arrendamiento u otra situación; plazo y condiciones que requieren revisión.
Coste y adaptación	Renta y gastos asociados, posibles cambios e inversiones en instalaciones.
Alternativa de traslado	Coste, tiempo, pérdida posible de clientes y dificultad para encontrar otro espacio adecuado.

Si el inmueble pertenece al titular, indique si se vende, se ofrece en alquiler o queda fuera. Si está arrendado, no incorpore el valor del inmueble a la actividad ni dé por segura la continuidad del contrato. Una incertidumbre decisiva sobre el espacio debe aclararse antes de sostener el rango de valor.

5.7. Potencial futuro

Las perspectivas necesitan evidencias: demanda identificada, capacidad disponible, solicitudes de clientes o mejoras realizables. Mantener una actividad estable también puede ser una perspectiva valiosa; el futuro no exige siempre crecimiento.

Contrastar tres escenarios

Escenario	Qué analizar	Qué debe quedar escrito
Continuidad	Mantener una actividad parecida a la actual.	Ventas y costes esperables; condiciones necesarias para sostenerlos.
Mejora razonable	Aprovechar una oportunidad concreta.	Evidencia de demanda, inversión, trabajo, plazo y capacidad disponible.
Riesgo	Materialización de una amenaza relevante.	Efecto sobre ventas, costes o funcionamiento y posibles medidas.

Revise cambios del mercado y del territorio, competencia y tecnología. Una mejora digital solo tiene sentido económico si ayuda a captar clientes, organizar el trabajo o reducir costes de forma realista.

Ejemplo: Un servicio de reservas puede ser una oportunidad si se pierden citas por falta de organización. Antes de atribuirle valor, compruebe cuántas se pierden, el coste del sistema y quién lo gestionará. “Con más publicidad se venderá el doble” no ofrece esa base.

Criterio de valoración: Explique quién debe aportar inversión, trabajo y riesgo para materializar la mejora. No trate todo el resultado que deberá crear quien continúa como si ya estuviera logrado.

5.8. Riesgos y pasivos

Una obligación existente y un riesgo futuro necesitan tratamientos distintos. Registre por separado deudas y compromisos pendientes, posibles pérdidas de clientes o contratos, dependencia del titular e inversiones necesarias. No presuponga qué obligaciones asumirá quien continúa: debe revisarse según la operación concreta.

Qué ordenar	Qué registrar
Obligaciones existentes	Concepto, importe, vencimiento, documentación y tratamiento pendiente de revisar.
Riesgos futuros	Circunstancia, probabilidad, impacto, evidencia y medida posible.
Inversiones necesarias	Actuación, coste estimado, fecha y efecto de aplazarla.

Priorice los riesgos capaces de impedir la continuidad o alterar mucho los resultados, incluso si su probabilidad es incierta. Clasificar probabilidad e impacto ayuda a ordenar la atención; no calcula un descuento ni sustituye el análisis.

Cómo actuar: Identifique el riesgo, estime su efecto y estudie cómo gestionarlo. Puede resolverse antes del relevo, exigir recursos, modificar condiciones o afectar al valor. Evite descontar automáticamente todo problema y contabilizar dos veces el mismo efecto.

5.9. Métodos básicos de valoración

El método debe encajar con la actividad y la información disponible. Contrastar perspectivas ayuda a construir un rango razonado; no consiste en sumar sus resultados ni promediarlos sin explicación.

Enfoque	Qué examina	Límite principal
Activos	Valor actual de los recursos incluidos y obligaciones pertinentes al alcance valorado.	Puede no reflejar la capacidad de una actividad organizada para seguir generando resultados.
Resultados	Capacidad económica recurrente y futura, considerando costes, inversión y riesgos.	Depende de los ajustes y supuestos; un múltiplo sin justificación no basta.
Comparables	Operaciones de negocios similares, con información fiable sobre precio y condiciones.	Un anuncio expresa una petición; puede diferir del precio realmente acordado.

Si utiliza múltiplos, identifique qué magnitud se multiplica, cómo se ha calculado y qué operaciones sustentan la referencia. En comparables, contraste sector, tamaño, rentabilidad, ubicación, activos, inversiones y condiciones de pago.

Cuando los métodos divergen: Investigue la causa. Una actividad puede tener maquinaria valiosa y poca rentabilidad, o pocos bienes y buenos resultados. Explique qué enfoque pesa más y por qué. Los intangibles pueden estar reflejados en los resultados: no los añada de nuevo sin justificarlo.

5.10. Del valor estimado al precio final

El rango de valor aporta una referencia. El precio de salida expresa una posición inicial y el precio final nace de una negociación concreta. Pueden coincidir, pero la urgencia, las alternativas disponibles, la financiación y las condiciones pueden alejarlos.

Comparar la operación completa

Elemento	Qué debe quedar claro
Precio y pagos	Importe, pago inicial, calendario de aplazamientos y condiciones de cobro.
Contenido de la operación	Bienes, recursos y derechos incluidos; exclusiones y partidas separadas.
Existencias	Stock útil incluido, valoración y eventual pago separado.
Acompañamiento	Funciones, duración, dedicación y contraprestación, si existe.
Condiciones pendientes	Financiación, disponibilidad del local, verificaciones y fecha prevista.
Recursos para continuar	Inversión inmediata, circulante y costes de transición además del precio.

Ejemplo de esfuerzo económico total

Dos propuestas ofrecen el mismo tipo de actividad, pero incluyen recursos diferentes. Antes de compararlas, quien continúa prepara esta estimación simplificada de necesidades económicas:

Concepto	Propuesta A	Propuesta B
Precio de adquisición	70.000 €	80.000 €
Existencias adicionales no incluidas	8.000 €	0 €
Inversión inmediata	12.000 €	4.000 €
Circulante adicional necesario	10.000 €	10.000 €
Costes de transición	3.000 €	3.000 €
Necesidad total estimada	103.000 €	97.000 €

Ejemplo ficticio. El circulante adicional excluye las existencias ya contadas; cada partida se computa una sola vez. No incluye todos los posibles impuestos, gastos o costes de financiación. No es una valoración ni permite elegir sin contrastar rentabilidad, riesgos y calendario de pagos.

La propuesta con menor precio puede exigir más recursos. Para quien transmite, una oferta nominal mayor tampoco asegura una mejor operación si el cobro o la financiación son inciertos. Compare seguridad, plazos y objetivos de continuidad junto al importe.

Antes de negociar: Deje por escrito el rango defendible, el precio solicitado y lo que incluye. Valore las ofertas con las mismas partidas y señale lo que falta confirmar. Un pago aplazado cambia el calendario y el riesgo, aunque no cambie el precio nominal.

5.11. El coste de no transmitir

Si la alternativa real es cerrar, conviene comparar la actividad en funcionamiento con lo recuperable al disponer de sus elementos por separado. El valor de continuidad depende de que el negocio sea viable y transmisible; no existe automáticamente por seguir abierto.

Elemento	Con continuidad	Con cierre
Bienes y existencias	Conservan utilidad dentro de la actividad.	Se intenta recuperar su valor de venta, condicionado por estado, mercado y plazo.
Clientes y reputación	Pueden sostener ingresos si se conserva la confianza.	Las relaciones pueden dispersarse y perder utilidad económica.
Equipo y conocimiento	Pueden seguir organizados y transferirse.	Pueden dispersarse con el fin de la actividad.
Resultado económico	Se estima la capacidad de seguir operando.	Se consideran importes recuperables y costes y obligaciones del cierre.

Compare alternativas sobre bases coherentes: qué se cobra, cuándo, qué costes existen y qué compromisos quedan. No equipare el coste de no transmitir al precio deseado ni utilice la pérdida de valor como argumento para justificar cualquier importe.

Pregunta antes del cierre: ¿La actividad ha dejado de ser viable o todavía no se ha encontrado una forma de darle continuidad? Son situaciones diferentes. El deterioro de clientes, equipo o recursos durante la espera también puede reducir las opciones de relevo.

5.12. Cuándo recurrir a una valoración profesional

Una aproximación preliminar puede ordenar la información y abrir conversaciones en una actividad sencilla. La profundidad del análisis debe aumentar con el importe, la complejidad, la incertidumbre y las consecuencias de equivocarse.

Situación	Qué aporta el apoyo especializado
Inmuebles, activos relevantes o intangibles complejos	Delimitar lo valorado y aplicar métodos adecuados.
Resultados irregulares, deuda o información difícil de interpretar	Revisar ajustes, necesidades de recursos y sensibilidad a los supuestos.
Socios, estructuras societarias o desacuerdo importante	Ofrecer una referencia explicada que permita contrastar posiciones.
Consecuencias jurídicas, fiscales o financieras relevantes	Coordinar la valoración con la revisión específica de esos ámbitos.

Qué pedir al profesional: Alcance y fecha, información utilizada, métodos, ajustes, hipótesis, riesgos, rango y límites del análisis. El informe debe poder explicarse. No sustituye la negociación ni las revisiones jurídicas, fiscales, laborales y de financiación que correspondan.

FICHA 5: VALORACIÓN PRELIMINAR CIAE

Complete con los documentos de la Carpeta del Negocio. Escriba “pendiente” cuando falte información e indique quién la obtendrá. Esta ficha organiza el análisis: no es una tasación ni un sistema de puntuación.

Identificación	Datos
Actividad y fecha de referencia	Actividad: _____ Fecha: _____
Responsable y finalidad	Responsable: _____ Finalidad: _____
Alcance de la valoración	Incluye: _____ Excluye: _____ Inmueble y existencias: _____

1 Evidencias y condiciones de continuidad

Área	Evidencia o documento	Pendiente y responsable
Activos y disponibilidad	_____	_____
Resultados y ajustes	_____	_____
Clientes y reputación	_____	_____
Local y condiciones futuras	_____	_____
Perspectivas e inversiones	_____	_____
Riesgos y obligaciones	_____	_____

2 Razonamiento de valoración

Campo	Anotación
Enfoques utilizados y referencias	_____ _____
Hipótesis decisivas y diferencias entre métodos	_____ _____
Rango preliminar y justificación	De _____ a _____ € / Pendiente de estimar Razón de los límites: _____
Precio de salida y contenido	_____ € / Pendiente Incluye: _____
Qué podría cambiar el rango	_____

3 Próxima decisión

Información o revisión necesaria: _____

Responsable: _____ Fecha: _____

Apoyo profesional necesario y motivo: _____

Regla de uso: Si el rango no puede explicarse con datos y supuestos, deje la cifra pendiente. Resuelva primero la información que pueda cambiar de forma importante la decisión.

HERRAMIENTA 3.

FICHA CIAE DE VALORACIÓN PRELIMINAR

Ordenar evidencias, hipótesis y referencias para construir una estimación razonada y contrastable

CUÁNDO UTILIZARLA

Utilícela al terminar el Capítulo 5, después de haber delimitado qué se pretende transmitir y de revisar activos, resultados, perspectivas, riesgos y continuidad. La ficha no calcula automáticamente cuánto vale el negocio ni sustituye una valoración profesional cuando sea necesaria.

DATOS Y ALCANCE DE LA VALORACIÓN

Actividad / negocio	_____
Fecha de referencia	_____
Persona que realiza la revisión	_____
Finalidad de esta estimación	_____
Incluye	_____
Excluye	_____
Inmueble / existencias	☐ Incluidos ☐ Excluidos ☐ Por definir / revisar

TRES CONCEPTOS QUE NO DEBEN CONFUNDIRSE

Concepto	Qué significa
VALOR ESTIMADO	Estimación económica del negocio en una fecha y bajo unas hipótesis.
PRECIO DE SALIDA	Cantidad solicitada inicialmente para presentar la oportunidad.
PRECIO FINAL	Cantidad acordada entre las partes junto con las condiciones de la operación.
REGLA DE USO Si una cifra no puede explicarse con información, supuestos y alcance, déjela pendiente. Una valoración preliminar útil hace visibles las incertidumbres; no las oculta detrás de una cantidad exacta.	

A. INFORMACIÓN ECONÓMICA

Registre el dato y también el periodo o la fuente que permite comprobarlo. Cuando falte información, escriba «Pendiente» en lugar de completar por intuición.

Información	Dato	Periodo / fuente	Estado
Facturación del último ejercicio	_____ €	_____	☐ OK ☐ Pend.
Facturación del ejercicio anterior	_____ €	_____	☐ OK ☐ Pend.
Facturación de hace dos ejercicios	_____ €	_____	☐ OK ☐ Pend.
Resultado aproximado normalizado	_____ €	_____	☐ OK ☐ Pend.
Deudas financieras	_____ €	_____	☐ OK ☐ Pend.
Otras obligaciones económicas relevantes	_____ €	_____	☐ OK ☐ Pend.
Inversión necesaria a corto plazo	_____ €	_____	☐ OK ☐ Pend.
Necesidades adicionales de circulante	_____ €	_____	☐ OK ☐ Pend.

LECTURA ECONÓMICA

Evolución general de la facturación	☐ Creciente ☐ Estable ☐ Decreciente ☐ Irregular
Ingresos o gastos extraordinarios	☐ Sí ☐ No Explicación: _____
Trabajo actual del titular	☐ Adecuadamente reflejado ☐ No ☐ Debe analizarse
Ajustes o limitaciones relevantes	_____
ATENCIÓN El resultado normalizado debe poder explicarse. Si depende de ajustes sobre ingresos, gastos, remuneración o trabajo del titular, anote qué se ha modificado y por qué. La facturación por sí sola no determina el valor.	

B. ACTIVOS MATERIALES

Primero identifique los activos; después separe su valor actual de su posible inclusión en la transmisión. El precio histórico de compra no equivale automáticamente al valor actual.

#	Activo	Titularidad	Antig.	Estado
1	_____	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____	_____

VALOR Y CONTINUIDAD DE LOS ACTIVOS

#	Valor actual	¿Sustitución próxima?	¿Incluido en la operación?
1	_____ €	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar	☐ Sí ☐ No ☐ Confirmar
2	_____ €	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar	☐ Sí ☐ No ☐ Confirmar
3	_____ €	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar	☐ Sí ☐ No ☐ Confirmar
4	_____ €	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar	☐ Sí ☐ No ☐ Confirmar
5	_____ €	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar	☐ Sí ☐ No ☐ Confirmar
Total orientativo de activos identificados		_____ €	
Existencias aproximadas		_____ €	
Existencias obsoletas / deterioradas		☐ Sí ☐ No ☐ Debe revisarse	

E. UBICACIÓN Y LOCAL

Importancia de la ubicación	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja
Régimen del espacio	☐ Propiedad ☐ Arrendamiento ☐ Otro: _____
Continuidad en esa ubicación	☐ Sí ☐ No ☐ Debe revisarse
Cambios en renta / uso / adaptación	☐ Sí ☐ No ☐ Debe revisarse
Observaciones	_____

C. CLIENTES Y MERCADO

Clientes activos aproximados	_____
Peso del principal cliente	_____ % de la facturación
Peso de los cinco principales	_____ % de la facturación

Cientes activos aproximados	_____
Recurrencia de la clientela	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja ☐ No analizada
Dependencia de la relación personal	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja ☐ Por comprobar
Evolución reciente de la cartera	☐ Creciente ☐ Estable ☐ Decreciente ☐ Irregular
Clientela vinculada al negocio	Explique qué parte parece poder mantenerse tras el relevo: _____

D. MARCA, REPUTACIÓN Y OTROS INTANGIBLES

Marque solo aquello que tenga una relevancia apreciable y pueda explicarse con alguna evidencia.

☐ Marca o nombre comercial reconocido	☐ Reputación consolidada
☐ Cartera estable de clientes	☐ Relaciones comerciales recurrentes
☐ Posicionamiento digital	☐ Dominio web u otros activos digitales
☐ Know-how o conocimiento especializado	☐ Métodos o procedimientos propios
☐ Contratos o acuerdos relevantes	☐ Red consolidada de proveedores y colaboradores
☐ Otros: _____	☐
Intangible especialmente relevante	_____
Qué evidencia su utilidad	_____
¿Puede mantenerse tras la retirada?	☐ En gran medida ☐ Parcialmente ☐ Difícilmente ☐ Debe analizarse
COMPROBACIÓN PARA UN INTANGIBLE Pregunte tres cosas: ¿existe realmente?, ¿aporta utilidad a la actividad?, ¿puede conservar esa utilidad cuando cambie la titularidad? Evite asignar un importe solo por antigüedad, reputación percibida o años de trabajo.	

F. POTENCIAL FUTURO

☐ Crecimiento de la demanda	☐ Incorporación de nuevos clientes
☐ Nuevos productos o servicios	☐ Digitalización o nuevos canales
☐ Mejora de productividad	☐ Expansión territorial
☐ Capacidad actualmente infrautilizada	☐ Otras: _____
Inversión necesaria para aprovecharlo	_____
Fundamento de las expectativas	☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo ☐ Necesita análisis adicional
Evidencia / hipótesis principal	_____

G. RIESGOS Y NECESIDADES FUTURAS

☐ Inversión próxima necesaria	☐ Dependencia de uno o pocos clientes
☐ Dependencia de un proveedor relevante	☐ Incertidumbre sobre el local
☐ Equipamiento próximo a sustituir	☐ Alta dependencia del titular
☐ Deuda o compromisos económicos significativos	☐ Contratos importantes por revisar
☐ Situaciones administrativas o jurídicas pendientes	☐ Cambios tecnológicos relevantes
☐ Transformación o reducción de la demanda	☐ Necesidades importantes de modernización
☐ Otros: _____	☐

RIESGOS PRINCIPALES

Riesgo	Prob.	Impacto	¿Gestionable?	Efecto en transmisión
_____	☐ B ☐ M ☐ A	☐ B ☐ M ☐ A	☐ Sí ☐ No ☐ Parc.	_____
_____	☐ B ☐ M ☐ A	☐ B ☐ M ☐ A	☐ Sí ☐ No ☐ Parc.	_____
_____	☐ B ☐ M ☐ A	☐ B ☐ M ☐ A	☐ Sí ☐ No ☐ Parc.	_____

REGLA DE PRUDENCIA
 Clasificar probabilidad e impacto sirve para ordenar la atención. No calcula automáticamente un descuento sobre el valor ni sustituye el análisis del efecto económico de cada riesgo.

H. CAPACIDAD DE TRANSICIÓN

¿Puede el titular acompañar el relevo?	☐ Sí ☐ No ☐ Parcialmente
Duración orientativa	_____ meses
Dedicación aproximada	_____

Tipo de acompañamiento posible

☐ Presentación a clientes	☐ Presentación a proveedores y colaboradores
☐ Transferencia de conocimiento técnico	☐ Explicación de procesos y procedimientos
☐ Formación práctica	☐ Resolución conjunta de incidencias durante un periodo inicial
☐ Otro: _____	☐
Conocimiento o relación difícil de transferir	_____
Condición necesaria para transferirlo	_____

I. TRES PERSPECTIVAS PRELIMINARES DE VALORACIÓN

No sume ni promedie automáticamente las referencias. Si producen resultados diferentes, explique qué enfoque resulta más útil para esta actividad y por qué.

Perspectiva	Referencia obtenida	Confianza	Base / observación
Activos relevantes	_____ €	☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo	_____
Capacidad de generar resultados	_____ € / Por analizar	☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo	_____
Operaciones / referencias comparables	_____ € / No disponibles	☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo	_____

RANGO PRELIMINAR

Rango defendible	Desde _____ € hasta _____ € ☐ Pendiente de estimar
Hipótesis que explican los límites	_____
Qué podría cambiar sustancialmente el rango	_____

J. SÍNTESIS DE LA VALORACIÓN PRELIMINAR

Resuma lo esencial antes de plantear un precio de salida. Separe con claridad las fortalezas, los factores que reducen o ponen en riesgo el valor y las cuestiones que todavía deben analizarse.

#	Tres elementos que aportan valor
1	_____
2	_____

#	Tres elementos que aportan valor
3	_____
#	Tres elementos que reducen o ponen en riesgo el valor
1	_____
2	_____
3	_____
#	Tres cuestiones que deben analizarse antes de fijar un precio de salida
1	_____
2	_____
3	_____

¿ES RECOMENDABLE SOLICITAR UNA VALORACIÓN PROFESIONAL?

Decisión	☐ Sí ☐ No ☐ Después de completar información
Motivo principal	_____
Información o revisión necesaria	_____
Responsable / apoyo	_____ Fecha: _____
CRITERIO DE CIERRE La ficha está suficientemente trabajada cuando puede explicar qué se valora, con qué información, qué hipótesis sostienen el rango, qué riesgos pueden modificarlo y qué cuestiones siguen pendientes. Si no puede explicarlo, no fuerce una cifra.	

SIGUIENTE PASO

Con una primera referencia de valor y sus límites visibles, el recorrido continúa en el CAPÍTULO 6 · ENCONTRAR CONTINUIDAD: definir qué tipo de persona, equipo o empresa podría asumir la actividad y organizar la búsqueda.

6. ENCONTRAR A QUIEN PUEDA CONTINUAR EL NEGOCIO

Definir el perfil y organizar una búsqueda con criterio

No tener un sucesor identificado es el punto de partida de una búsqueda. El relevo puede surgir de la familia, la plantilla, el entorno profesional, otra empresa o personas que quieren emprender. También puede asumirlo un equipo. El objetivo es encontrar un encaje entre lo que necesita la actividad y la voluntad, capacidades y recursos de quien la continúe.

Al terminar este capítulo, podrá definir el perfil necesario, seleccionar vías y canales de búsqueda y organizar los primeros contactos. Las dos fichas finales le ayudarán a pasar de las posibilidades a un plan de trabajo.

6.1. Familiares

La relación familiar puede aportar confianza, conocimiento y tiempo para aprender. La primera condición es una decisión libre e informada: sentir afecto por el negocio no significa querer dirigirlo. Pregunte por el proyecto profesional de la persona antes de hablar como si la sucesión ya estuviera decidida.

Qué conversar	Qué concretar si hay interés
Voluntad y expectativas	Qué le atrae, qué le preocupa y qué responsabilidad desea asumir.
Preparación y condiciones	Funciones que domina, aprendizaje, dedicación y necesidades económicas.
Autoridad y salida	Cuándo asume decisiones y cuándo deja de intervenir quien se retira.

Separe la valoración del negocio de las condiciones que la familia quiera ofrecer. Deje claros responsabilidades, calendario y acuerdos económicos; la confianza no sustituye esa definición. Si no hay interés, abra otras vías sin convertir la continuidad en una obligación familiar.

6.2. Personas trabajadoras

La plantilla conoce procesos, clientes e incidencias, pero trabajar bien en la actividad y dirigirla exigen responsabilidades diferentes. Explore interés y capacidad de aprendizaje sin dar por supuesto que la antigüedad implica voluntad de asumir inversión y riesgo empresarial.

Preparar el cambio: Si existe interés, facilite progresivamente información económica y participación en gestión, compras, decisiones y organización. Defina el aprendizaje pendiente y cómo se reconocerá la nueva autoridad ante el equipo.

Revisar los recursos: Analice adquisición, inversión y circulante. Una dificultad financiera inicial merece estudio; no justifica una operación inviable. Si varias personas tienen capacidades complementarias, explore una continuidad colectiva y cómo repartirían dirección, aportaciones y responsabilidades.

6.3. Socios o colaboradores

Socios, profesionales independientes, proveedores y colaboradores habituales pueden conocer el sector y parte de la actividad. Esa proximidad facilita una primera conversación, aunque no demuestra que quieran asumir el negocio ni que conozcan su realidad económica completa.

Posible continuador	Razón para explorar el encaje	Qué falta comprobar
Socio actual	Conoce la actividad y participa en su funcionamiento.	Voluntad de continuar, funciones que quedan vacantes y nuevo equilibrio económico.
Colaborador habitual	Domina una parte técnica o comercial y conoce relaciones de trabajo.	Capacidad para asumir el conjunto, dedicación y aprendizaje pendiente.
Profesional o proveedor próximo	Puede ampliar su actividad o incorporar capacidades complementarias.	Interés concreto, recursos, alcance de la operación y posibles conflictos.

Antes del contacto: Anote por qué le interesaría la actividad, qué ventaja tiene para continuarla y qué podría dificultar el encaje. Si no puede explicar el interés posible, revise la selección antes de compartir información.

Aunque exista una relación de años, concrete valoración, contenido de la transmisión, pagos, calendario y acompañamiento. La formalización ayuda a evitar interpretaciones distintas y a conservar la relación profesional.

6.4. Competidores o empresas complementarias

Otra empresa puede buscar clientes, presencia territorial, equipo, instalaciones o servicios que completen su oferta. Su experiencia puede reducir el aprendizaje, pero no presuponga su capacidad financiera ni su interés por conservar el negocio completo.

Aclarar qué continuidad se está buscando

Pregunta para ambas partes	Qué permite distinguir
¿Qué quiere incorporar la empresa interesada?	La actividad completa, una línea, determinados recursos o una combinación.
¿Qué desea preservar el titular?	Empleo, servicio, establecimiento, marca u otros objetivos, indicando cuáles son prioritarios.
¿Cómo se integraría la actividad?	Qué se mantiene, qué cambia y qué recursos necesita la integración.
¿Qué ventaja concreta produciría la unión?	Beneficios posibles con una explicación y un coste, no sinergias dadas por seguras.

Una integración puede conservar actividad y conocimiento aunque cambie la marca. La compra aislada de bienes puede tener un alcance de continuidad mucho menor. Aclare esa diferencia antes de centrar la conversación en el precio.

Información sensible: Ante un competidor, compruebe primero el interés y amplíe los datos por etapas. No entregue en el primer contacto listas de clientes, precios, márgenes o condiciones comerciales detalladas. Consulte los niveles del apartado 6.11.

6.5. Nuevos emprendedores

Continuar una actividad es una forma de emprender. La persona puede partir de clientes, recursos, organización e información histórica, pero también encontrará dependencias, inversiones y cambios pendientes. Tendrá que tomar decisiones y construir una nueva etapa empresarial.

Qué puede ofrecer el negocio	Qué debe analizar la persona interesada
Una actividad con trayectoria	Cómo ha funcionado, qué resultados son recurrentes y qué podría cambiar.
Clientes, equipo y recursos existentes	Qué puede permanecer tras el relevo y qué necesita renovación o aprendizaje.
Conocimiento del titular	Qué acompañamiento se ofrece y cómo se alcanzaría autonomía real.
Posibilidades de mejora	Qué evidencias las sostienen, qué cuestan y quién puede llevarlas a cabo.

Explique el negocio para alguien que desconoce su historia: qué vende, a quién, cómo trabaja y qué recursos exige. La Carpeta del Negocio y la valoración del capítulo 5 permiten sostener esa explicación con información.

Encaje en ambas direcciones: Compruebe si la persona puede asumir el negocio y si el negocio encaja con sus horarios, dedicación, territorio y objetivos. Incluya los recursos para funcionar después de la adquisición, no solo el precio.

6.6. Personas en desempleo o transición profesional

Una persona que busca una nueva etapa puede aportar experiencia técnica, comercial, de gestión o de equipos. Valore esa trayectoria completa. La situación laboral actual no demuestra por sí sola voluntad empresarial, capacidad ni falta de ella.

Dimensión	Primera pregunta
Capacidades	¿Qué sabe hacer y qué experiencia puede aplicar a esta actividad?
Motivación	¿Quiere dirigir un negocio y asumir sus responsabilidades?
Recursos	¿Qué necesita financiar y qué posibilidades reales tiene de hacerlo?
Proyecto personal	¿Encajan la dedicación, la ubicación y el tipo de trabajo con la etapa que busca?

Distinga lo que ya domina, lo que puede trasladar desde su experiencia y lo que necesita aprender. No utilice la urgencia por encontrar trabajo para acelerar un compromiso: la decisión debe apoyarse en información suficiente.

Ampliar el territorio: Una persona que desea regresar o establecerse en una localidad puede encontrar aquí su proyecto. Defina la presencia que exige la actividad; no limite la búsqueda a quienes ya viven allí. La utilidad del negocio para el territorio debe ir acompañada de viabilidad económica.

6.7. Buscar fuera del entorno habitual

Que el círculo próximo no ofrezca candidatos indica que hay que ampliar la búsqueda. Puede trabajar varios canales a la vez; elija los que permitan llegar al perfil necesario y asigne a cada contacto una acción concreta.

Espacio de búsqueda	A quién puede acercar	Qué solicitar
Organizaciones empresariales y sectoriales	Profesionales, autónomos y empresas del sector.	Difusión dirigida y contactos que encajen con la actividad.
Servicios de emprendimiento y empleo	Personas con interés empresarial o en transición profesional.	Orientación y conexión con perfiles compatibles.
Agencias de desarrollo y redes territoriales	Proyectos locales, personas que retornan y candidatos de otros territorios.	Búsqueda más allá del municipio y conocimiento del entorno.
FP y universidades	Perfiles técnicos y personas que pueden emprender con preparación.	Conexión con capacidades concretas, teniendo en cuenta aprendizaje y experiencia.
Entidades de economía social	Equipos de trabajadores o emprendedores.	Exploración de continuidad colectiva y apoyo para organizarla.
Asesorías y profesionales	Contactos empresariales y oportunidades relacionadas.	Conexión autorizada y derivación a especialistas.

Una entidad puede conectar, otra formar y otra revisar aspectos económicos o jurídicos. Acuerde quién coordina el seguimiento. Ningún contacto ni intermediario sustituye las comprobaciones que necesitan las partes.

6.8. Plataformas y mecanismos de transmisión

Distinga entre un espacio que publica anuncios, un servicio que filtra contactos y un programa que acompaña el proceso. Antes de utilizarlo, confirme quién lo gestiona, a qué perfiles llega y qué trabajo realiza realmente.

Antes de contratar o publicar	Comprobación
Alcance y servicio	Sectores, territorios, usuarios, filtro de candidaturas y apoyos incluidos.
Información y contacto	Qué se publica, quién accede a los datos y cómo se reciben las consultas.
Condiciones	Costes, compromisos, duración y forma de retirar o actualizar la oferta.

Medir resultados: Registre contactos, encaje y siguiente paso. Muchas consultas no equivalen a buenas candidaturas. Si no hay respuesta, revise canal, mensaje, requisitos, precio y preparación del negocio antes de repetir la difusión.

Compruebe la disponibilidad y condiciones actuales de cada recurso cuando lo utilice. Una plataforma facilita encuentros; su publicación no certifica la viabilidad del negocio ni la solvencia del candidato.

6.9. Buscar un perfil compatible

Quien continúa no necesita repetir la trayectoria del titular. Necesita asegurar que las funciones esenciales quedan cubiertas y aprender lo que debe recibir durante la transición. Una organización diferente puede mantener la actividad y aportar mejoras.

Convertir las diferencias en comprobaciones

Cuando piense que al candidato le falta algo	Compruebe primero
No conoce a nuestros proveedores	Si ese conocimiento puede transferirse mediante información y presentaciones.
Nunca ha hecho toda la administración	Si puede aprenderla o cubrirla con recursos y un coste asumibles.
Trabaja de otra manera	Si la diferencia pone en riesgo calidad, clientes o funcionamiento, o solo cambia una costumbre.
Quiere introducir mejoras	Si comprende primero lo que funciona y puede justificar los cambios.

La capacidad de aprendizaje se observa en cómo pregunta, comprende la información y reconoce sus límites. La nueva dirección necesita espacio para decidir; comprender, asumir y después transformar sigue siendo la secuencia de referencia.

6.10. Definir el perfil antes de buscar

Parta de las necesidades del negocio: conocimiento técnico, gestión económica, clientes, personas, dedicación, presencia territorial y recursos. Describa tareas concretas en lugar de pedir genéricamente “experiencia” o “ser digital”.

Clasificación	Cómo utilizarla
Imprescindible	Condición que debe estar resuelta para asumir la actividad en el momento necesario. Indique cómo se comprobará.
Deseable	Aporta una ventaja, pero su ausencia no descarta por sí sola la candidatura.
Desarrollable	Puede aprenderse con formación o acompañamiento. Defina apoyo, plazo y forma de comprobarlo.
Organizable	Puede cubrirse mediante el equipo o apoyo externo, si la actividad lo permite. Compruebe disponibilidad y coste.

Una misma necesidad puede ser esencial y cubrirse mediante organización. La clasificación no elimina requisitos profesionales: distinga qué debe cumplir personalmente quien dirige y qué puede cubrir el conjunto del negocio.

Ejemplo: Defina los horarios y la presencia necesaria, sin exigir residencia previa en el municipio si no hace falta. Si la actividad requiere una habilitación, determine quién debe tenerla y cuándo.

Resultado de esta fase: Complete la ficha 6A y compártala con quienes ayudarán a buscar. Añada los objetivos de continuidad del titular y el acompañamiento posible: también condicionan el encaje.

6.11. Hacer visible la oportunidad con prudencia

Planifique qué comunicar, a quién, cuándo y por qué canal. El mensaje inicial debe explicar qué actividad puede continuar y qué perfil busca, además del motivo de salida. Tiene que ser comprensible si llega a clientes, plantilla o proveedores.

Dar información a medida que avanza el interés

Nivel	Qué necesita la otra parte	Información orientativa
1 Primer contacto	Reconocer si la oportunidad puede encajar.	Actividad, zona aproximada, características generales, motivo del relevo y perfil buscado.
2 Evaluación inicial	Comprender el negocio y sus exigencias.	Dossier con organización, mercado, recursos, datos económicos agregados, inversión y condiciones generales.
3 Análisis avanzado	Verificar la oportunidad y estudiar condiciones.	Documentación económica, contractual y operativa necesaria; activos, obligaciones y riesgos con el detalle pertinente.

Los niveles son un criterio de organización, no una regla jurídica de acceso a documentos. Antes de compartir información sensible, valore las medidas de confidencialidad apropiadas, limite destinatarios y registre lo entregado. Un compromiso de confidencialidad no hace necesario entregar todo ni permite ignorar las condiciones aplicables a los datos.

Adaptar el mensaje a cada destinatario

Destinatario	Qué necesita comprender
Posible continuador	Qué oportunidad existe, qué exige y cómo solicitar más información.
Plantilla	Lo que se sabe sobre el proceso, sus posibles efectos y quién resolverá dudas.
Clientes estratégicos	Cómo se prepara la continuidad del servicio y quién será su referencia cuando se concrete.
Proveedores relevantes	Cómo se organizarán la relación y los interlocutores durante el cambio.

Evite prometer condiciones todavía no acordadas. Coordine el momento de informar con el avance del proceso y las obligaciones que correspondan. La discreción inicial debe permitir después un análisis suficiente y una comunicación clara con las personas afectadas.

Comprobar antes de difundir

Revise que el mensaje explica la oportunidad, distingue hechos de expectativas, reserva los datos innecesarios y ofrece un contacto claro. Piense qué dudas provocaría fuera del público previsto. Si no puede responderlas con claridad, ajuste el contenido y el momento.

Ampliación progresiva: Puede comenzar con contactos de confianza, continuar con búsqueda dirigida y ampliar la difusión si hace falta. No es obligatorio agotar un canal antes de abrir otro: mantenga un mensaje coherente y un responsable del seguimiento.

6.12. De la búsqueda a la presentación

Un contacto interesado necesita comprender la actividad antes de decidir si continúa analizando. La primera presentación debe explicar qué negocio existe, por qué merece estudiarse y qué exige asumirlo. Su finalidad es facilitar esa decisión inicial, no obtener un compromiso de compra.

Cada documento cumple una función

Documento	Para qué sirve	Contenido principal
Mensaje inicial	Despertar un interés compatible con la actividad.	Descripción breve, zona, perfil y vía de contacto.
Dossier CIAE de Oportunidad de Relevó	Presentar el negocio a quien desea evaluarlo.	Funcionamiento, fortalezas, retos y condiciones de continuidad.
Carpeta del Negocio	Organizar la información de trabajo y sus evidencias.	Documentos reunidos y actualizados en las fases anteriores.
Documentación para el análisis	Permitir las comprobaciones de una candidatura avanzada.	Selección de evidencias precisas según las cuestiones que deban verificarse.

Modelo de mensaje inicial para adaptar

Actividad de [sector] en [zona aproximada] busca continuidad por [motivo real]. Ofrece [productos o servicios] a [tipo de mercado] y dispone de [recursos o fortalezas verificables]. Se busca una persona, equipo o empresa con [capacidades necesarias] y disponibilidad para [dedicación o presencia]. La operación contempla [alcance general] y [acompañamiento previsto, si procede]. Para valorar un posible encaje, contacte con [persona o canal].

Sustituya los campos con datos comprobados y revise si la combinación de detalles identifica innecesariamente el negocio. No prometa ingresos, financiación ni permanencia de clientes.

Del interés inicial a una candidatura

Conversación	Qué debe quedar registrado
Qué le atrae y qué proyecto busca	Motivación y coincidencia con los objetivos de continuidad.
Qué puede aportar y qué necesita	Experiencia, dedicación, recursos y aprendizaje pendiente.
Qué dudas impiden avanzar	Información o comprobaciones necesarias para la siguiente fase.
Qué deciden ambas partes	Avanzar, resolver una condición o cerrar el contacto; responsable y fecha.

No necesita resolver todo en la primera reunión, pero sí comprobar que hay una base para continuar. Una respuesta negativa razonada también es útil: evita prolongar conversaciones sin encaje.

Siguiente paso: Utilice las fichas para ordenar la búsqueda y preparar la información que recibirá cada contacto. El capítulo siguiente desarrollará la presentación del negocio y el Dossier de Oportunidad.

FICHA 6A: PERFIL DEL POSIBLE CONTINUADOR

Defina lo que necesita la actividad antes de valorar personas concretas. Use I para imprescindible, D para deseable, A para desarrollable y O para organizable. Puede combinar categorías si explica cómo se cubrirá la necesidad.

Actividad: _____ Fecha: _____

Responsable de la búsqueda: _____

1 Necesidades y forma de cubrirlas

Dimensión	Necesidad concreta y tipo	Cómo comprobarla o prepararla
Oficio y requisitos profesionales	_____ Tipo: ____	_____ _____
Gestión económica y decisiones	_____ Tipo: ____	_____ _____
Clientes y capacidad comercial	_____ Tipo: ____	_____ _____
Dirección del equipo	_____ Tipo: ____	_____ _____
Dedicación y presencia territorial	_____ Tipo: ____	_____ _____
Recursos económicos necesarios	_____ Tipo: ____	_____ _____
Otras capacidades o mejoras	_____ Tipo: ____	_____ _____

2 Condiciones del proyecto

Cuestión	Anotación
Qué se busca transmitir	_____
Qué se desea preservar y con qué prioridad	_____ _____
Apoyo que puede ofrecer el titular	Tareas: _____ Periodo: _____
Aprendizaje necesario y plazo disponible	_____ _____
Condiciones económicas pendientes	Adquisición, inversión y circulante: _____ _____

3 Revisar las exigencias

Requisito que quizá sea solo una preferencia: _____

Cómo reformularlo desde la necesidad del negocio: _____

Quién revisará el perfil y cuándo: _____

Criterio de uso: No puntúe características personales ajenas a la actividad. Para cada requisito esencial, escriba una comprobación y el momento en que debe estar resuelto.

FICHA 6B: MAPA Y SEGUIMIENTO DE LA BÚSQUEDA

Seleccione vías que encajen con el perfil de la ficha 6A. Un nombre en el mapa es una posibilidad, no una candidatura confirmada. Registre el siguiente paso para evitar depender de conversaciones informales.

1 Mapa de posibles continuadores

Vía o perfil	Por qué puede encajar	Canal o contacto para llegar
Familia o plantilla	_____	_____
Socios o colaboradores	_____	_____
Empresas relacionadas	_____	_____
Nuevos emprendedores	_____	_____
Transición profesional	_____	_____
Equipo o proyecto colectivo	_____	_____
Otros territorios o perfiles	_____	_____

2 Registro de contactos y acciones

Estados: inicial, potencial, en evaluación, avanzado o cerrado. Utilice un código para cada contacto y mantenga sus datos identificativos en el registro reservado que corresponda. Actualice la tabla en cada revisión.

Código y canal	Fecha y estado	Información facilitada	Próxima acción y responsable
_____ _____	_____ _____	_____ _____	_____ Fecha: _____
_____ _____	_____ _____	_____ _____	_____ Fecha: _____
_____ _____	_____ _____	_____ _____	_____ Fecha: _____
_____ _____	_____ _____	_____ _____	_____ Fecha: _____

3 Decidir qué ajustar

Pregunta de revisión	Decisión
¿Llegamos al perfil que necesita el negocio?	_____
¿Qué dudas o barreras se repiten?	_____
¿Qué canal, mensaje o condición revisaremos?	_____
¿Qué información necesitamos preparar?	_____

Responsable: _____ Próxima revisión: _____

Avanzar con criterio: Antes de ampliar la información, confirme interés, encaje inicial y una razón concreta para el siguiente análisis. Documente también por qué un contacto se cierra.

HERRAMIENTA 4.

PERFIL DEL POSIBLE CONTINUADOR

Definir qué necesita realmente la actividad antes de pensar en nombres concretos

PARA QUÉ SIRVE

Esta herramienta ayuda a describir el tipo de persona, equipo o entidad que podría encajar con la actividad. No busca al candidato perfecto: distingue lo que debe estar resuelto desde el inicio de aquello que puede aprenderse, desarrollarse o cubrirse de otra manera durante el proceso.

Actividad / negocio	_____
Fecha de revisión	_____
Responsable de la búsqueda	_____
Horizonte previsto de relevo	_____

A. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA TÉCNICA

Nivel de experiencia técnica	☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo ☐ Puede adquirirse parcialmente durante la transición
Debe existir desde el inicio	_____ _____
Puede transferirse o aprenderse	_____ _____

B. REQUISITOS PROFESIONALES

¿Existen requisitos específicos?	☐ Sí ☐ No ☐ Debe comprobarse
Titulación / habilitación / autorización	_____
Quién debe cumplirlo y cuándo	_____

C. EXPERIENCIA EMPRESARIAL Y DE GESTIÓN

Nivel necesario	☐ Alto ☐ Medio ☐ Puede desarrollarse con acompañamiento
-----------------	--

Capacidades especialmente relevantes

☐ Gestión económica	☐ Organización
☐ Toma de decisiones	☐ Planificación
☐ Gestión comercial	☐ Negociación
☐ Gestión de personas	☐ Otras: _____

D. CAPACIDAD ECONÓMICA

Recursos orientativos necesarios	☐ Altos ☐ Medios ☐ Bajos ☐ Pendiente de concretar
Financiación previsiblemente necesaria	☐ Sí ☐ No ☐ Debe analizarse
Además del precio: inversión / circulante	_____
Qué debe estar acreditado antes de avanzar	_____

E. DEDICACIÓN Y DISPONIBILIDAD

Dedicación requerida	☐ Completa ☐ Parcial ☐ Variable ☐ Depende de la organización futura
Presencia física necesaria	☐ Permanente ☐ Frecuente ☐ Puntual ☐ No especialmente relevante
Otras condiciones importantes	_____

F. TERRITORIO

Conocimiento previo del territorio	☐ Imprescindible ☐ Deseable ☐ No necesario
Residencia o presencia territorial	☐ Imprescindible ☐ Conveniente ☐ Puede organizarse de otra manera
Razón	_____

G. EQUIPO Y ORGANIZACIÓN

¿Debe gestionar trabajadores?	☐ Sí ☐ No ☐ Depende de la organización futura
Capacidad de dirección necesaria	☐ Alta ☐ Media ☐ Puede desarrollarse
Aspectos especialmente importantes	_____ _____

H. CAPACIDAD COMERCIAL

Nivel requerido	☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo
Relaciones que deberá mantener	_____
Relaciones que deberá desarrollar	_____

I. MODERNIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN

Necesidad de modernización	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja
☐ Gestión digital	☐ Comercialización online
☐ Comunicación	☐ Automatización de procesos
☐ Gestión de datos	☐ Nuevos canales comerciales
☐ Otras: _____	

J. MOTIVACIÓN Y PROYECTO PROFESIONAL

¿Qué hace atractiva esta actividad?	_____ _____
¿Qué facilitaría especialmente el encaje?	_____ _____
¿Qué podría provocar un mal encaje?	_____ _____

K. CAPACIDADES: QUÉ ES ESENCIAL Y CÓMO PUEDE CUBRIRSE

Seleccione las capacidades principales. Marque I = imprescindible o D = deseable según la necesidad del negocio. Añada A = desarrollable u O = organizable cuando esa sea una forma razonable de cubrirla. Puede combinar categorías si explica cómo y cuándo quedará resuelta.

#	Capacidad o requisito	Necesidad	Puede cubrirse	Comprobación / plazo
1	_____	☐ I ☐ D	☐ A ☐ O	_____
2	_____	☐ I ☐ D	☐ A ☐ O	_____
3	_____	☐ I ☐ D	☐ A ☐ O	_____
4	_____	☐ I ☐ D	☐ A ☐ O	_____
5	_____	☐ I ☐ D	☐ A ☐ O	_____
6	_____	☐ I ☐ D	☐ A ☐ O	_____

CRITERIO DE USO
Una capacidad puede ser imprescindible para el negocio y, al mismo tiempo, desarrollarse mediante formación o cubrirse con el equipo o apoyo externo. Lo importante es explicar cómo se resolverá la necesidad y en qué momento debe estar cubierta.

L. EL PERFIL EN UNA FRASE

Resuma el resultado en dos o tres líneas. Si necesita una página entera de requisitos imprescindibles, revise si está describiendo necesidades reales del negocio o intentando encontrar un clon del titular.

EL POSIBLE CONTINUADOR DE ESTA ACTIVIDAD DEBERÍA SER

REVISAR LAS EXIGENCIAS ANTES DE BUSCAR

Requisito que quizá sea solo una preferencia	_____
Cómo reformularlo desde la necesidad del negocio	_____
Qué desea preservar y con qué prioridad	_____
Apoyo que puede ofrecer el titular	Tareas: _____ Periodo: _____
Aprendizaje necesario y plazo disponible	_____
Condiciones económicas todavía pendientes	_____

CONTROL FINAL DEL PERFIL

☐ He separado requisitos profesionales de preferencias personales.	☐ Sé qué debe existir desde el inicio y qué puede aprenderse.
☐ He definido dedicación, presencia territorial y recursos económicos necesarios.	☐ Puedo explicar cómo se cubrirán capacidades desarrollables u organizables.
☐ El perfil admite una forma de dirigir diferente sin poner en riesgo lo esencial.	☐ Puedo resumir en pocas líneas qué necesita realmente la actividad.

SIGUIENTE PASO
Con el perfil definido, la búsqueda deja de empezar por nombres concretos. Utilice la Herramienta 5 · Mapa de posibles continuadores para revisar vías de continuidad, canales y próximas actuaciones. El perfil será la referencia para valorar el encaje inicial de cada alternativa.

HERRAMIENTA 5.

MAPA DE POSIBLES CONTINUADORES

Convertir las vías de continuidad en una búsqueda organizada y con próximos pasos

PARA QUÉ SIRVE

Esta herramienta organiza las distintas vías de continuidad, permite anotar candidatos concretos o perfiles todavía no identificados y obliga a convertir cada posibilidad razonable en una próxima actuación. El Perfil del posible continuador de la Herramienta 4 es la referencia para valorar el encaje inicial.

Actividad / negocio	_____
Fecha de apertura del mapa	_____
Responsable de la búsqueda	_____
Próxima fecha de revisión	_____

1. MAPA DE VÍAS DE CONTINUIDAD

Recorra todas las vías antes de descartar ninguna. Si no existe todavía un nombre, describa el perfil que tendría sentido localizar. El grado de encaje es una primera aproximación, no una decisión.

Vía	Candidato o perfil	Encaje inicial	Próxima actuación
Familia	_____	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	_____
Personas trabajadoras	_____	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	_____
Socios / colaboradores	_____	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	_____
Profesionales relacionados	_____	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	_____
Empresas del sector / complementarias	_____	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	_____
Nuevos emprendedores	_____	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	_____
Transición profesional / desempleo	_____	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	_____
Equipos o iniciativas colectivas	_____	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	_____
Otras posibilidades	_____	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	_____

A = alto · M = medio · B = bajo · ? = por comprobar. No marque encaje por proximidad o confianza personal: explique después qué necesidad del perfil cumple.

2. CÓMO UTILIZAR EL MAPA

LA REGLA PRÁCTICA

Una búsqueda avanza cuando cada posibilidad se convierte en una acción. “Buscar emprendedores” es demasiado amplio; “trasladar el perfil al servicio local de emprendimiento antes del día ____” sí permite hacer seguimiento.

NO CONFUNDIR PROXIMIDAD CON ENCAJE

Las personas próximas aparecen antes en nuestra mente, pero eso no demuestra que sean las más adecuadas. Un familiar puede tener confianza y poco interés empresarial; una persona de la plantilla puede conocer la actividad y no querer asumir riesgo. Del mismo modo, una persona todavía desconocida puede encajar mejor.

IDEA DE CONTROL

PROXIMIDAD ≠ ENCAJE. Para cada alternativa, vuelva al Perfil del posible continuador y anote qué requisito o capacidad está respaldando su valoración.

TAMPOCO ELEGIR SOLO POR CAPACIDAD ECONÓMICA

La capacidad para financiar la operación es necesaria, pero no sustituye motivación, conocimiento, dedicación, proyecto empresarial, disponibilidad ni capacidad de transición. La comparación debe incorporar el conjunto de condiciones del relevo.

3. REGISTRO DE CONTACTOS Y ACCIONES

Utilice un código para cada contacto y mantenga los datos identificativos en el registro reservado que corresponda. Estados sugeridos: inicial, potencial, en evaluación, avanzado o cerrado.

Código	Fecha / estado	Canal	Próxima acción / responsable	Revisión
C01	_____	_____	_____	_____
C02	_____	_____	_____	_____
C03	_____	_____	_____	_____
C04	_____	_____	_____	_____
C05	_____	_____	_____	_____

4. INCORPORAR UNA SEGUNDA MIRADA

Cuando una alternativa empiece a convertirse en candidatura, valore dos cuestiones diferentes: si encaja con el negocio y si existen condiciones reales para que pueda asumirlo. No son la misma pregunta.

Encaje con el negocio	Posibilidad real de asumirlo	Lectura inicial
ALTO	ALTA	Candidatura prioritaria para explorar.
ALTO	BAJA / INCIERTA	Buen perfil; identificar qué barreras deben resolverse.
BAJO / INCIERTO	ALTA	Capacidad disponible, pero debe comprobarse el encaje.
BAJO	BAJA	Prioridad reducida, salvo información nueva relevante.

QUÉ SIGNIFICA POSIBILIDAD REAL

Compruebe, entre otras cuestiones, interés efectivo, dedicación disponible, requisitos profesionales, recursos económicos y financiación, calendario, territorio y capacidad para asumir la transición. Una barrera pendiente no equivale automáticamente a un descarte.

5. COMPROBACIÓN DE CANDIDATURAS PRIORITARIAS

Código	Encaje	Posibilidad real	Barrera / dato que falta comprobar
C01	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	_____
C02	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	_____
C03	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	_____
C04	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	_____
C05	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	☐ A ☐ M ☐ B ☐ ?	_____

Una valoración inicial sirve para priorizar el trabajo. No es una puntuación definitiva ni una selección automática.

6. DEL MAPA ESTÁTICO AL MAPA VIVO

SECUENCIA DE SEGUIMIENTO

IDENTIFICAR → CONTACTAR → CONOCER → VALORAR EL ENCAJE → PRIORIZAR → ACTUALIZAR

El mapa debe revisarse. Un candidato puede retirarse, otro puede mejorar su encaje después de conocer mejor el negocio y un canal nuevo puede abrir alternativas que no existían al inicio. Registre los cambios para no depender de conversaciones informales.

REGISTRO DE REVISIONES DEL MAPA

Fecha	Qué ha cambiado	Decisión	Siguiente paso
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

SI EL MAPA ESTÁ VACÍO

No concluya automáticamente que no existe relevo. Interprete el vacío como una señal para ampliar y organizar la búsqueda.

☐ Organizaciones empresariales	☐ Asociaciones sectoriales
☐ Servicios de emprendimiento	☐ Programas territoriales
☐ Plataformas de transmisión	☐ Redes profesionales
☐ Empresas relacionadas	☐ Otros territorios o perfiles

SI APARECEN DEMASIADAS POSIBILIDADES

Vuelva al Perfil del posible continuador y priorice. No es necesario iniciar una conversación profunda con todas las personas interesadas: seleccione primero aquellas con suficiente encaje y posibilidad real para justificar el siguiente análisis.

7. PRIORIZAR LA BÚSQUEDA

Seleccione las alternativas que merecen tiempo y defina el siguiente paso concreto. Una candidatura prioritaria es una hipótesis de trabajo, no una decisión de transmisión.

#	Código / vía	Por qué priorizar	Próxima actuación / responsable	Fecha
1	_____	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____	_____

CONTROL FINAL DEL MAPA

☐ He recorrido vías más allá de mi entorno inmediato.	☐ Puedo explicar el encaje usando el Perfil de la Herramienta 4.
☐ He distinguido encaje de posibilidad real de asumir el negocio.	☐ Cada vía prioritaria tiene una próxima actuación concreta.
☐ El mapa tiene responsable y fecha de revisión.	☐ No confundo interés inicial con candidatura confirmada.

DE LA BÚSQUEDA A LA PRESENTACIÓN

A medida que la búsqueda se amplía, la información debe compartirse de forma progresiva. El primer contacto necesita reconocer si la oportunidad puede encajar; una evaluación posterior necesitará más información, y la verificación avanzada requerirá documentación específica.

SIGUIENTE PASO

Con el mapa organizado, el Capítulo 7 desarrolla cómo presentar la oportunidad sin difundir información sensible innecesaria. La Herramienta 6 · Dossier CIAE de Oportunidad de Relevo convertirá la información preparada en una presentación comprensible para quien quiera seguir analizando el negocio.

IDEA PARA RECORDAR. No tener un sucesor identificado no significa no tener relevo. Significa que todavía hay que buscarlo.

7. CÓMO PRESENTAR UN NEGOCIO A POSIBLES CONTINUADORES

Explicar la oportunidad, conversar y decidir con quién avanzar

Una buena presentación permite que alguien ajeno al negocio comprenda qué funciona, qué recibiría y qué tendría que asumir. Su objetivo es despertar un interés informado y facilitar el siguiente análisis. Para ello hay que mostrar el valor con evidencias, hacer visibles los riesgos y compartir la información de forma gradual.

Al terminar este capítulo, podrá preparar el Dossier CIAE de Oportunidad de Relevo, ordenar una primera conversación y decidir qué paso corresponde a cada contacto. Las fichas finales le ayudarán a hacerlo por escrito.

7.1. De traspaso a oportunidad de continuidad

La jubilación explica por qué se plantea la transmisión. El interés para quien continúa depende de la actividad que existe: clientela, recursos, organización, conocimiento y capacidad para seguir atendiendo una demanda. Empezar por esa base empresarial y explique después el motivo de la salida.

Orden del mensaje: Qué actividad existe → qué ha construido → por qué busca continuidad → para quién puede encajar → cómo conocerla mejor.

Ejemplo: «Taller de reparación con trayectoria en la zona, clientes recurrentes y equipo operativo. Su titular prepara la retirada y busca una persona con conocimientos técnicos y capacidad de gestión. La continuidad requerirá transferir la elaboración de presupuestos, hoy concentrada en el propietario».

7.2. Explicar cómo funciona este negocio

Describe qué resuelve para sus clientes, cómo llegan los pedidos, cómo se presta el servicio y qué recursos permiten cobrar por él. Aclare quién realiza las tareas esenciales y qué hace personalmente el titular. Facturación y beneficio deben aparecer diferenciados.

La prueba de los diez minutos

Explíquelo a una persona que no conozca la actividad. Pídale que le diga qué se vende, quién compra y por qué, cómo se generan ingresos, qué medios y personas hacen falta, qué depende del titular y cuáles son las principales fortalezas y dificultades. Si algo no se entiende, simplifique la explicación o documente el conocimiento que falta.

7.3. Qué necesita saber quien podría continuar

La información debe permitir tomar una decisión en la fase actual. Al principio importa comprender el conjunto; después habrá que evaluar las cifras y verificar los documentos. Estos ocho ámbitos ayudan a detectar vacíos antes de redactar el Dossier.

Ámbito	Qué debe quedar claro
Actividad y trayectoria	Qué hace el negocio, su especialización y por qué se transmite.
Mercado y clientela	Quién compra, recurrencia, estacionalidad y concentración, con datos agregados.
Localización	Qué aporta el emplazamiento y de qué condiciones depende su disponibilidad.
Funcionamiento y organización	Cómo se trabaja, cómo se generan ingresos y qué tareas concentra el titular.
Personas y recursos	Funciones, medios existentes, posibles elementos incluidos y recursos que faltan.
Realidad económica	Dimensión, evolución, costes y necesidades de inversión; periodo y origen de los datos.
Retos y necesidades	Riesgos, compromisos relevantes y mejoras necesarias para continuar.
Posibilidades de continuidad	Perfil, calendario, acompañamiento y opciones de desarrollo por estudiar.

7.4. Mostrar fortalezas y explicar riesgos

Cada fortaleza necesita una evidencia y una explicación de cómo podría conservarse tras el relevo. Cada riesgo necesita una consecuencia y una respuesta posible. Una relación personal del titular con los clientes, por ejemplo, puede aportar valor y exigir una transición comercial cuidadosa.

Elemento	Cómo presentarlo con rigor
Fortaleza	Hecho observable + evidencia + condiciones para que permanezca tras la salida.
Riesgo	Situación actual + posible impacto + respuesta, recursos y dudas pendientes.
Mejora	Qué cambiaría y para qué. Diferencie una opción de desarrollo de una inversión imprescindible.

Priorice los riesgos por impacto y capacidad de respuesta: los de impacto alto y solución incierta requieren aclaración antes de avanzar. Facilitar documentos más tarde no justifica retrasar la existencia de un problema que pueda cambiar la decisión del candidato.

7.5. Compartir la información por niveles

Antes de entregar un dato, compruebe para qué decisión se necesita y qué perjuicio podría causar su difusión. La profundidad aumenta con el interés acreditado y las necesidades del análisis. Proteja también la información de clientes, plantilla y proveedores.

Nivel y finalidad	Qué compartir	Qué debe ocurrir después
1 · Comprender Interés inicial	Actividad, zona general, trayectoria, tipo de clientela, medios principales, motivo del relevo y perfil buscado.	Confirmar que entiende la oportunidad y desea conversar.
2 · Evaluar Candidato potencial	Evolución económica agregada, organización, inversiones, concentración de clientes, dependencia del titular y condiciones generales.	Resolver dudas sobre viabilidad, recursos y encaje.
3 · Verificar Candidato avanzado	Documentos económicos y fiscales, contratos, inventarios, situación del local, información laboral y autorizaciones pertinentes.	Contrastar lo explicado, aclarar discrepancias y preparar las condiciones de una posible operación.

Cómo aplicar la progresividad

Adapte el contenido: Use categorías de clientes, funciones del equipo y cifras agregadas cuando sean suficientes. Reserve identidades y documentación sensible para el análisis que realmente las requiera.

Prepare el acceso: Antes de compartir material sensible, valore compromisos de confidencialidad, destinatarios y condiciones de acceso con apoyo profesional cuando proceda. Un compromiso no convierte cualquier difusión en adecuada.

Anticipe lo decisivo: Una inversión necesaria, la concentración de ventas o una duda sobre el local deben conocerse a tiempo. El detalle documental puede llegar después; la existencia del riesgo, no.

Deje rastro: Registre candidato, fecha, documento y versión, nivel de información, condiciones de acceso y próximo paso. Mantenga una base coherente para candidatos en fases equivalentes.

Cada documento cumple una función

El mensaje inicial hace visible la oportunidad. El Dossier la explica. La información ampliada permite evaluarla. Los documentos detallados permiten verificarla. La Carpeta del Negocio —también denominada Carpeta del Relevo— conserva y organiza internamente la información de todo el proceso.

7.6. Preparar el Dossier CIAE de Oportunidad

Seleccione de la Carpeta del Negocio lo que una persona necesita para decidir si quiere seguir analizando. El Dossier debe poder leerse sin el titular al lado y servir de base a una conversación útil. No sustituye la valoración, la revisión profesional ni los acuerdos posteriores.

Como orientación, muchas pequeñas actividades pueden explicarse en cuatro a ocho páginas; ajuste la extensión a su complejidad. Mantenga una versión base con fecha, datos consistentes y un contacto. Puede adaptar el énfasis al perfil del lector sin cambiar los hechos. Revise las dudas que se repiten y mejore la siguiente versión.

7.7. Los diez bloques del Dossier

Bloque	Contenido esencial
1 · Identificación	Actividad, trayectoria, zona y motivo del relevo.
2 · Qué hace el negocio	Productos o servicios, especialización y funcionamiento comprensible.
3 · Mercado y clientela	Tipos de clientes, demanda, recurrencia, estacionalidad y concentración.
4 · Localización e instalaciones	Entorno, características del espacio, forma de uso y dependencias relevantes.
5 · Recursos y equipamiento	Medios principales, posible alcance de la transmisión y renovación necesaria.
6 · Personas y organización	Funciones, autonomía del equipo y tareas que concentra el titular.
7 · Economía básica	Periodo, evolución de ingresos y resultados, costes e inversiones. Separar historia y previsión.
8 · Fortalezas	Ventajas demostrables y condiciones para conservarlas tras el relevo.
9 · Retos de la nueva etapa	Riesgos, mejoras necesarias y posibilidades de desarrollo, claramente diferenciados.
10 · Condiciones generales	Horizonte, posible alcance, flexibilidad, acompañamiento y siguiente paso.

Antes de circularlo: Compruebe que se entiende qué existe, qué necesita continuidad y qué falta por verificar. Identifique el nivel de información de esa versión y retire detalles sensibles innecesarios para sus destinatarios.

7.8. Hablar de futuro sin prometerlo

El potencial debe apoyarse en una realidad observable. Distinga lo que existe, lo que ya está en marcha y lo que podría desarrollarse. Los resultados históricos ayudan a comprender la actividad, pero no garantizan los de quien continúe. Mantener un negocio que funciona también puede ser un objetivo válido; el crecimiento no es obligatorio.

Base actual	Posibilidad	Condiciones y comprobación
Ventas principalmente presenciales.	Estudiar un canal digital.	Tecnología, logística y dedicación comercial. Comprobar demanda y rentabilidad del canal.
Clientes solicitan servicios complementarios.	Valorar una nueva línea.	Capacidades e inversión. Contrastar interés real, costes y respuesta de la competencia.
Equipo próximo al final de su vida útil.	Renovación necesaria para continuar.	Estimar coste y plazo. Presentarlo como necesidad, no como crecimiento futuro.

Ejemplos ficticios de redacción. Cada posibilidad exige comprobaciones propias.

Fórmula de redacción: «A partir de [hecho observado], podría estudiarse [posibilidad]. Exigiría [recursos y capacidades] y habría que comprobar [incertidumbre]». La nueva titularidad decidirá qué proyectos desarrollar.

7.9. La primera conversación

Sirve para conocer el encaje en ambas direcciones. Explique lo que haya quedado poco claro, pregunte y escuche. Explore las preocupaciones del candidato y las capacidades que puede aportar o aprender. El entusiasmo por sí solo no acredita capacidad; las preguntas prudentes pueden mostrar un interés serio.

Tema	Pregunta útil
Motivación y proyecto	¿Qué le atrae de esta actividad y qué papel querría asumir?
Experiencia y aprendizaje	¿Qué responsabilidades ha llevado y qué necesitaría aprender?
Dedicación y territorio	¿Su disponibilidad y lugar de trabajo encajan con la actividad?
Recursos	¿Cómo prevé cubrir adquisición, inversiones, circulante y transición?
Calendario y dudas	¿Cuándo podría incorporarse y qué le preocupa más?

Cierre con una decisión provisional: avanzar, aclarar una duda concreta, pausar o cerrar. Acuerde responsable y fecha del siguiente paso. Todavía no se trata de cerrar el precio ni todas las condiciones de la transmisión.

7.10. Clasificar contactos por hechos

Actualice el registro de candidaturas del capítulo 6 después de cada conversación. La fase depende de acciones observables: lectura del Dossier, preguntas concretas, compromisos cumplidos, estudio de recursos o participación de asesores. Una candidatura avanzada aún necesita verificación y negociación.

Estado	Señal y siguiente paso
Interés inicial	Quiere conocer la actividad. Facilitar información general y comprobar motivación.
Candidato potencial	Hay interés concreto y encaje razonable. Ampliar la evaluación y resolver dudas.
Candidato avanzado	Estudia cifras, financiación y condiciones con acciones concretas. Organizar la verificación.
En pausa	Existe una causa temporal. Registrar qué debe cambiar y cuándo retomar.
Cerrado	No hay encaje o no se continúa. Registrar el motivo y cerrar el seguimiento.

Compare interés, capacidad y encaje; no decida solo por orden de llegada o precio. Puede mantener varias conversaciones mientras no existan compromisos que lo limiten. Adapte la información a cada fase y deje constancia de lo compartido.

7.11. Cuando nadie responde o nadie avanza

La falta de respuestas no demuestra por sí sola que el negocio carezca de valor. Revise en qué punto se detienen los contactos y contraste las objeciones. Buscar más puede ser útil; en otras ocasiones hace falta preparar mejor la oportunidad.

Dónde se detiene el proceso	Qué revisar primero
No llegan contactos.	Canales, alcance, mensaje y facilidad para contactar.
Leen la presentación y no siguen.	Claridad, evidencias de valor, perfil y condiciones generales.
Se retiran al conocer las cifras.	Precio, resultados, inversión total y recursos exigidos.
Se retiran al conocer los riesgos.	Dependencias, situación del local y plan de transición.
Hay encaje, pero faltan recursos.	Necesidades reales y posibles formas de estructurar la operación con asesoramiento.
Se conversa, pero nunca se avanza.	Expectativas, dudas sin resolver, responsables y plazos.

Fije una fecha de revisión: contactos recibidos, candidaturas que avanzan, motivos de salida y cambios que va a probar. Revise exigencias innecesarias del perfil sin rebajar las capacidades esenciales. Si hace falta, pause para ordenar información o corregir problemas. Ninguna presentación garantiza encontrar continuador.

FICHA 7ª: DOSSIER CIAE DE OPORTUNIDAD DE RELEVO

Plantilla de trabajo · 1 de 2 · Descripción y funcionamiento

Referencia del negocio: [completar] Fecha / versión: [completar]

Responsable y contacto: [completar]

Destinatario / perfil: [completar] Nivel de información: [1 / 2]

Sustituya los campos por información real y amplíe el espacio necesario. Si un dato falta, indique qué está pendiente y cómo se comprobará. Prepare una versión adecuada al destinatario antes de compartirla; esta plantilla no autoriza a difundir todos los datos reunidos.

1 · Identificación de la oportunidad

[Actividad, zona, años de trayectoria y dimensión general. Por qué se plantea el relevo y para qué perfil puede resultar interesante.]

2 · Qué hace el negocio

[Productos o servicios, necesidad que resuelven, especialización y funcionamiento cotidiano. Explique cómo se reciben, realizan y cobran los trabajos o ventas.]

3 · Mercado y clientela

Aspecto	Información agregada y periodo
Tipos de clientes y ámbito	[Completar]
Recurrencia y estacionalidad	[Completar]
Concentración y evolución de demanda	[Completar; sin nombres innecesarios]

4 · Localización e instalaciones

[Características relevantes del espacio y su entorno. Propio, arrendado u otra forma de uso. Condiciones de disponibilidad pendientes de comprobar y dependencia del emplazamiento.]

5 · Recursos y equipamiento

Medios principales	Posible inclusión / por confirmar	Renovación o inversión
[Completar]	[Completar]	[Completar]
[Completar]	[Completar]	[Completar]

6 · Personas y organización

[Funciones del equipo y grado de autonomía. Tareas esenciales que realiza el titular, conocimientos pendientes de transferir y apoyos necesarios. Evite datos personales innecesarios.]

Plantilla de trabajo · 2 de 2 · Economía, retos y continuidad

7 · Información económica básica

Periodo y fuente: [completar]. Cifras o rangos adecuados al nivel de información. Diferencie ingresos, resultado y remuneración del trabajo; explique ajustes o limitaciones relevantes. Identifique aparte cualquier previsión.

Concepto	Dato / evolución / explicación
Facturación y resultado histórico	[Completar; indicar periodo y criterio]
Costes y estacionalidad	[Completar]
Inversiones y recursos adicionales	[Completar; indicar qué falta estimar]

8 • Fortalezas de la actividad

Fortaleza	Evidencia	Cómo conservarla tras el relevo
[Completar]	[Completar]	[Completar]
[Completar]	[Completar]	[Completar]

9 • Retos de la nueva etapa

Situación y tipo	Impacto / base observable	Respuesta y comprobación
[Riesgo relevante]	[Completar]	[Medida, recursos y dudas]
[Mejora necesaria]	[Completar]	[Coste, plazo y prioridad]
[Posibilidad de desarrollo]	[Completar]	[Condiciones e incertidumbres]

10 • Condiciones generales del relevo

[Horizonte temporal, posible alcance de la operación, condiciones orientativas, asuntos por definir y margen de flexibilidad. Disponibilidad del titular para acompañar: tareas, duración y dedicación por concretar.]

Siguiente paso propuesto: [Conversación / ampliación de información / visita; responsable, canal y fecha.]

Revisión antes de compartir: ☐ Datos coherentes y fechados. ☐ Riesgos decisivos visibles. ☐ Historia y previsiones separadas. ☐ Información sensible revisada. ☐ Condiciones pendientes identificadas.

FICHA 7B: PRIMERA CONVERSACIÓN Y SEGUIMIENTO

Una ficha por contacto · Complemento del registro del capítulo 6

Candidato / referencia: [completar] Fecha: [completar]

Canal de llegada: [completar] Participantes: [completar]

Cuestión	Hechos, respuestas y asuntos pendientes
Motivación y proyecto	[Qué busca, qué le atrae y qué papel quiere asumir.]
Capacidades y experiencia	[Qué aporta. Responsabilidades comparables asumidas.]
Aprendizaje y apoyos	[Qué necesita aprender o cubrir con otras personas.]
Dedicación, territorio y plazo	[Disponibilidad real y compatibilidad con la retirada.]
Recursos previstos	[Adquisición, inversión, circulante y transición. Qué está pendiente de confirmar.]
Dudas de ambas partes	[Preocupaciones, incompatibilidades y datos por aclarar.]

Valoración provisional con evidencias

Interés: [hecho que lo demuestra]. Capacidad: [base y carencias].

Encaje: [compatibilidades y diferencias]. No convierta una impresión positiva en una conclusión definitiva.

Estado acordado: ☐ Interés inicial ☐ Potencial ☐ Avanzado ☐ En pausa ☐ Cerrado

Motivo y condición para avanzar o retomar: [completar].

Información compartida y siguiente paso

Documento / versión y nivel	Fecha y condiciones de acceso	
[Completar]	[Destinatario y condiciones aplicables]	
Acción acordada	Responsable	Fecha
[Qué debe ocurrir ahora]	[Completar]	[Completar]

Mejora del Dossier: [Pregunta repetida o punto que debe explicarse mejor. Cambio propuesto y responsable.]

Resultado de este capítulo: una presentación comprensible, información compartida con criterio y un siguiente paso definido para cada contacto.

HERRAMIENTA 6:

DOSSIER CIAE DE OPORTUNIDAD DE RELEVO

Presentar una oportunidad comprensible sin anticipar información que todavía no corresponde compartir

PARA QUÉ SIRVE

Este modelo convierte el trabajo realizado en el Capítulo 7 en una presentación estructurada de la oportunidad. No sustituye la documentación detallada ni el análisis posterior: debe permitir que una persona que llega desde fuera comprenda el negocio suficientemente bien como para decidir si quiere seguir conociéndolo.

DATOS DE LA VERSIÓN

Referencia del negocio	_____
Fecha / versión	_____
Responsable y contacto	_____
Destinatario / perfil	_____
Nivel de información	☐ 1 · Comprender ☐ 2 · Evaluar
USO POR NIVELES Adapte la versión al momento del proceso. Utilice información agregada cuando sea suficiente y reserve identidades, documentos y datos sensibles para las comprobaciones que realmente los requieran. Registrar una versión no autoriza a difundir toda la Carpeta del Relevo.	

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Nombre / denominación	_____
Sector	_____
Localización	_____
Años de actividad	_____
Motivo de la transmisión	_____

Descripción breve de la actividad

Explique en cinco o seis líneas qué hace el negocio, a quién se dirige, cómo funciona en términos generales y cuáles son sus principales características.

2. PRODUCTOS O SERVICIOS

#	Principales productos o servicios
1	_____
2	_____
3	_____
Elementos diferenciales	_____ _____

#	Principales productos o servicios
¿Por qué eligen los clientes este negocio?	_____

3. CLIENTES Y MERCADO

Tipo principal de clientes	☐ Particulares ☐ Empresas ☐ Administraciones ☐ Mixto ☐ Otros: _____
Ámbito geográfico	☐ Local ☐ Provincial ☐ Regional ☐ Nacional ☐ Otros: _____
Recurrencia	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja ☐ No analizada
Estacionalidad	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja ☐ No analizada
Concentración relevante	☐ Sí ☐ No ☐ Por analizar

Principales características del mercado y evolución general de la demanda

4. LOCALIZACIÓN, INSTALACIONES Y RECURSOS

Situación del local / instalaciones	☐ Propio ☐ Alquilado ☐ No necesario ☐ Otro: _____
Importancia de la ubicación	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja ☐ Por analizar
Recursos esenciales	_____
Inversiones previsibles	_____

5. PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

Personas en la actividad	_____
Funciones principales del equipo	_____
Funciones directas del titular	_____
Dependencia del titular	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja ☐ Por analizar
Conocimientos / responsabilidades a transferir	_____

6. INFORMACIÓN ECONÓMICA BÁSICA

Información	Dato / situación	Periodo / fuente
Facturación aproximada del último ejercicio	_____ €	_____
Evolución reciente	☐ Creciente ☐ Estable ☐ Decreciente	_____
Resultado / margen que puede explicarse	_____	_____
Inversión relevante para la nueva etapa	☐ Sí ☐ No ☐ Por analizar	_____

Principales características económicas que debería conocer un posible continuador

Si existe inversión relevante	_____
Información adicional disponible para quien avance	_____ _____
CRITERIO DE PRESENTACIÓN Diferencie facturación, resultado y remuneración del trabajo. Separe datos históricos de previsiones y señale qué cifra o supuesto necesita todavía comprobación.	

7. PRINCIPALES FORTALEZAS

Identifique fortalezas reales y explique, cuando sea posible, qué evidencia las sostiene y en qué condiciones pueden mantenerse después del relevo.

#	Fortaleza	Evidencia	Cómo puede conservarse
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____

8. PRINCIPALES RETOS

Diferencie, cuando sea posible, entre riesgos para la continuidad y necesidades de mejora. Hacer visible un reto no significa que la oportunidad sea inviable; permite comprender qué exige la siguiente etapa.

#	Tipo	Reto / posible impacto	Respuesta o comprobación
1	☐ Riesgo ☐ Mejora	_____	_____
2	☐ Riesgo ☐ Mejora	_____	_____
3	☐ Riesgo ☐ Mejora	_____	_____

9. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

Presente posibilidades razonables para la nueva etapa sin convertirlas en previsiones ni resultados garantizados.

Posibilidad principal	_____
Realidad actual en la que se apoya	_____
Qué sería necesario para desarrollarla	_____
Inversión / capacidad / plazo pendiente	_____
Otras posibilidades	_____

10. CONDICIONES GENERALES DE LA TRANSICIÓN

Horizonte previsto para el relevo	_____
Elementos que se contempla incluir	_____ _____
Elementos excluidos o por confirmar	_____
Acompañamiento del titular	☐ Sí ☐ No ☐ Por determinar
Periodo orientativo	_____
Dedicación / límites del acompañamiento	_____ _____
Conocimientos, relaciones o responsabilidades a transferir	_____ _____

Horizonte previsto para el relevo	_____
NO PROMETER LO QUE TODAVÍA NO ESTÁ ACORDADO El Dossier debe distinguir entre hechos actuales, condiciones orientativas y cuestiones pendientes. La continuidad del local, de contratos, de clientes o de recursos no debe presentarse como asegurada si todavía necesita comprobación.	

11. PRÓXIMO PASO

Persona o entidad de contacto	_____
Canal de contacto	_____
Información adicional disponible	_____ _____
Siguiente paso	☐ Primera conversación ☐ Visita / reunión ☐ Ampliación de información ☐ Evaluación de candidatura ☐ Otro: _____
Responsable / fecha	_____

El siguiente paso debe corresponder al grado real de interés y al nivel de información necesario. No es obligatorio resolver toda la operación para decidir si merece la pena continuar analizando.

ANTES DE COMPARTIR EL DOSSIER

Realice una última comprobación de la versión concreta que va a utilizar.

☐ Se entiende qué hace el negocio.	☐ Se explica dónde está su valor.
☐ Las fortalezas están apoyadas en hechos.	☐ Los principales retos están identificados.
☐ Se distingue realidad actual de posibilidad futura.	☐ Se ha evitado información sensible innecesaria.
☐ Los datos económicos tienen periodo o fuente.	☐ Queda claro qué debe hacer quien quiera seguir avanzando.

CONTROL DE LA VERSIÓN COMPARTIDA

Fecha	Destinatario	Nivel	Versión / información facilitada	Próximo paso
_____	_____	☐ 1 ☐ 2	_____	_____
_____	_____	☐ 1 ☐ 2	_____	_____
_____	_____	☐ 1 ☐ 2	_____	_____

UNA IDEA PARA RECORDAR

Presentar bien un negocio no significa ocultar sus dificultades ni exagerar sus posibilidades. Significa conseguir que otra persona pueda comprenderlo suficientemente bien como para decidir si quiere conocerlo mejor.

DEL NEGOCIO PRESENTADO AL NEGOCIO ANALIZADO

Con esta herramienta termina el recorrido del Capítulo 7 desde la perspectiva de quien presenta la oportunidad. Cuando una persona empieza a plantearse seriamente asumirla, la pregunta cambia: ya no es cómo presentar el negocio, sino qué debe comprobar quien podría continuar.

SIGUIENTE PASO

Capítulo 8 · Tomar el relevo de un negocio. La Herramienta 7 · 40 preguntas antes de tomar el relevo ayudará a pasar de la explicación inicial a una evaluación ordenada de la oportunidad.

8. EMPRENDER CONTINUANDO

Cómo analizar un negocio antes de tomar el relevo

Este capítulo se dirige a quien está pensando en continuar una actividad existente. Recibir clientes, equipos y conocimiento puede facilitar el comienzo, pero también exige comprender las dependencias y los problemas pendientes. La pregunta es doble: ¿puede seguir funcionando el negocio y puede hacerlo conmigo al frente?

Al terminar, podrá contrastar la oportunidad con sus capacidades, identificar las comprobaciones necesarias y reconstruir la economía de su proyecto. Encontrará un banco de 40 preguntas y tres fichas editables para preparar una decisión provisional.

8.1. Las ventajas de partir de una actividad existente

Un negocio con trayectoria ofrece información real sobre ventas, demanda y funcionamiento. Puede ahorrar tiempo de puesta en marcha y facilitar ingresos tempranos. Cada ventaja debe comprobarse: su existencia actual no asegura que se conserve cuando salga el titular.

Ventaja potencial	Qué debe comprobar quien entra
Trayectoria e ingresos	Tendencia, recurrencia, costes y circunstancias excepcionales.
Clientes y reputación	Evolución, concentración y dependencia de la relación personal.
Proveedores y recursos	Continuidad de condiciones, titularidad, estado e inclusión de equipos.
Equipo y organización	Funciones, autonomía y capacidad para mantener la actividad.
Conocimiento acumulado	Qué puede aprenderse y cómo se transferirá antes de la salida.

8.2. Los problemas también forman parte del análisis

Una actividad puede mantener ventas mientras aplaza inversiones, pierde clientes o compensa una organización débil con jornadas excesivas del propietario. Imagínala sin esa persona: ¿quién venderá, decidirá, resolverá incidencias y conservará las relaciones esenciales?

Distinga problemas de gestión habitual, mejoras, inversiones necesarias y riesgos para la continuidad. Para cada cuestión anote qué ocurriría tras el relevo, su impacto y los recursos para afrontarla. Un problema crítico exige aclaración antes de comprometerse; una mejora asumible puede incorporarse al proyecto.

Primera tarea: Identifique una ventaja que pueda conservar y una dependencia que deba resolver. Busque la evidencia de ambas; no complete lo que falta con una suposición favorable.

8.3. Analizar el encaje personal y profesional

Un negocio sólido puede resultar inadecuado por sus horarios, ubicación, necesidades económicas o forma de trabajar. A la inversa, una actividad con mejoras pendientes puede encajar con quien sabe abordarlas. La condición es que exista un camino realista entre sus capacidades actuales y lo que exigirá dirigirla.

Dimensión	Pregunta para valorar su encaje
Sector y requisitos	¿Qué debo dominar desde el primer día? ¿Qué cualificaciones o requisitos necesitan comprobación?
Gestión empresarial	¿Puedo controlar costes, cobros, pagos y decisiones? Conocer el oficio no equivale a dirigir el negocio.
Personas	¿Puedo coordinar al equipo que existe, distribuir responsabilidades y comunicar cambios?
Relación comercial	¿Puedo conservar clientes, preparar ofertas y generar nuevas relaciones?
Recursos	¿Puedo financiar la entrada, las inversiones, el funcionamiento y la transición?
Dedicación y territorio	¿Encajan la jornada real, los periodos intensos, los desplazamientos o un posible traslado?
Motivación y aprendizaje	¿Quiero realizar este trabajo cotidiano y desarrollar las capacidades que me faltan?

Relacionar la situación del negocio con su perfil

Situación	Existe encaje personal	El encaje es insuficiente
Negocio sólido	Merece un análisis profundo; falta comprobar las condiciones.	Puede ser adecuado para otra persona. No fuerce la decisión.
Negocio que necesita mejoras	Valore si sus capacidades, tiempo y recursos permiten abordarlas.	Revise ambos problemas antes de dedicar más recursos.

Esta matriz orienta la reflexión; no es una puntuación de viabilidad. Una carencia puede convertirse en formación, acompañamiento, contratación o colaboración. Una incompatibilidad esencial requiere otra respuesta: cambiar el planteamiento o retirarse.

Convertir las carencias en un plan

Clasifique lo que ya sabe hacer, lo que puede aprovechar de su experiencia, lo que debe aprender y lo que cubrirá con otras personas. Para cada carencia concrete una acción, un coste y una fecha. El acompañamiento ayuda a aprender; no resuelve una falta estructural de recursos o de interés por la actividad.

Prueba personal: Imagínese un día normal seis meses después de entrar. ¿Quiere asumir ese trabajo, esas relaciones y esa responsabilidad? Complete la ficha 8A antes de profundizar en la operación.

8.4. Qué comprobar antes de decidir

Ajuste la revisión a la dimensión y al riesgo de la operación. Para cada área, pase de la explicación a una evidencia que pueda interpretar. Priorice lo que pueda cambiar su decisión o impedir que la actividad continúe.

Área	Comprobación y evidencia orientativa
Economía	Ingresos, costes, resultados y estacionalidad. Contrastar registros contables, fiscales y de facturación disponibles.
Clientes y reputación	Recurrencia, concentración, evolución y vínculo con el titular. Ventas agregadas, relaciones críticas y reputación observable.
Proveedores	Dependencias, alternativas y condiciones. Acuerdos, plazos de pago y suministro.
Activos y existencias	Qué se usa, quién es titular y qué se incluye. Inventario, estado, mantenimiento y mercancía obsoleta o de poca rotación.
Personas y conocimiento	Funciones, costes, autonomía y saber hacer. Organización y documentación laboral pertinente.
Local e instalaciones	Disponibilidad, duración, coste y necesidades de adaptación. Título o contrato y condiciones aplicables al relevo.
Requisitos para operar	Licencias, autorizaciones y cualificaciones. Identificar qué actuaciones exigiría la nueva etapa.
Contratos y compromisos	Relaciones esenciales, financiación, obligaciones y coberturas. Determinar su tratamiento en la operación concreta.
Tecnología y recursos digitales	Sistemas, licencias, web, dominios, perfiles y cuentas. Titularidad, control, accesos, costes y continuidad.
Información y datos	Qué información se utiliza y bajo qué condiciones. Revisar el tratamiento que corresponde en la nueva etapa.
Inversiones futuras	Renovaciones, adaptaciones y recursos para funcionar. Revisiones técnicas, estimaciones y presupuestos.

8.5. Qué información pedir y cuándo

Use los tres niveles del capítulo 7: el Dossier permite comprender; la información ampliada permite evaluar; los documentos detallados permiten verificar. Empiece con datos agregados cuando basten y acuerde las condiciones de acceso a información sensible. Cada solicitud debe responder a una pregunta concreta.

No dé por incluida una máquina ni por asegurada la continuidad de un contrato, del local o de una cuenta digital. Identifique las deudas y compromisos, sin presumir su tratamiento. Las cuestiones económicas, jurídicas, laborales, fiscales o técnicas decisivas necesitan la revisión profesional adecuada a cada operación.

Cierre de cada comprobación: Qué confirma el documento, qué contradice, qué sigue pendiente y cómo afecta a su decisión. Recibir información no equivale a haberla comprendido.

8.6. Reconstruir la viabilidad para quien entra

Los resultados históricos son el punto de partida. La nueva etapa puede incorporar otros costes de personal, alquiler, financiación o aprendizaje, y quizá ingresos menores durante la transición. Prepare un presupuesto propio y compruebe por separado si el negocio funciona y si puede sostener la operación de relevo.

Tres cálculos que deben encajar

Funcionamiento: Ajuste ingresos y costes a la organización futura. Incluya la sustitución de tareas del titular y una remuneración sostenible para su propio trabajo. Identifique qué partidas ya están recogidas para evitar duplicarlas.

Recursos de entrada: Sume adquisición, inversiones, circulante inicial, costes de transición y reserva para imprevistos. Añada los gastos y tributos de la operación que correspondan tras su revisión. Determine cuánto necesita, cuándo y con qué financiación.

Tesorería: Ordene cobros y pagos por meses, con el saldo inicial disponible. Incluya inversiones, impuestos, pagos aplazados y devolución de financiación. El beneficio anual no garantiza dinero suficiente en cada vencimiento.

Ejemplo de necesidades iniciales	Importe
Adquisición	55.000 €
Renovación de equipos	12.000 €
Existencias y circulante inicial	8.000 €
Subtotal de estas tres partidas	75.000 €
Recursos propios disponibles	60.000 €
Diferencia pendiente de cubrir	15.000 €

Ejemplo ficticio y parcial de necesidades iniciales. Faltan los costes de transición, los gastos de la operación y la reserva que procedan. Las existencias se cuentan una sola vez: compruebe si ya forman parte del precio o del circulante.

Comprobar la resistencia del proyecto

Escenario	Qué modificar y comprobar
Prudente	Menos ventas, aprendizaje más lento o inversión mayor. ¿Se pueden atender los pagos?
Central	Hipótesis razonables apoyadas en la información disponible. ¿Sostiene el trabajo y la operación?
Favorable	Mejoras que producen resultados. ¿Qué aportan y qué inversión exigen?

Separe el gasto financiero de la devolución del capital: ambos afectan a la caja, pero no se tratan igual en el resultado. Contraste el presupuesto con apoyo profesional. Si solo funciona en el escenario favorable, revise precio, financiación, organización o decisión. La ficha 8B ordena estos cálculos.

8.7. Hacer visible el trabajo del titular

Las cuentas pueden no reflejar toda la administración, venta, producción, compras y resolución de incidencias que realiza el propietario. Identifique también las tareas en casa, los fines de semana y los trabajos mensuales o estacionales. El tiempo y el conocimiento necesarios para producir el resultado forman parte del análisis.

Cómo elaborar el mapa de funciones

Observe y pregunte: Reconstruya una semana representativa y añada tareas periódicas. Estime horas sin superponer actividades y contraste la carga en temporadas intensas.

Identifique el conocimiento: Anote qué decisiones, contactos y criterios permiten resolver cada tarea. Una gestión de diez minutos puede depender de años de experiencia; su transferencia necesita algo más que medir tiempo.

Asigne una solución: Decida quién hará cada función, con qué dedicación, aprendizaje y recursos. No presuponga que el equipo dispone de tiempo libre para absorberla.

Destino de la función	Qué debe valorar
La asume quien continúa	Capacidad, horas disponibles y remuneración del trabajo.
La asume el equipo	Carga real, formación, responsabilidades y posibles costes.
Se contrata o externaliza	Coste completo, disponibilidad y coordinación necesaria.
Se simplifica o automatiza	Inversión, aprendizaje y evidencia de que el cambio funciona.

Un ejemplo que cambia la lectura de los resultados

Una actividad presenta 45.000 € anuales antes de valorar adecuadamente todo el trabajo del titular. Si determinadas tareas pasan a requerir 18.000 € adicionales al año, quedan 27.000 € tras ese ajuste. No es un beneficio neto calculado: aún hay que comprobar la remuneración de quien entra, financiación y demás partidas aplicables, sin descontar dos veces costes ya incluidos.

Ejemplo ficticio. Las cifras ilustran el efecto de un coste de sustitución; no valoran un negocio concreto.

8.8. Preguntar para aprovechar la experiencia

Combine documentos y conversaciones. Pregunte por los motivos de salida, los cambios del mercado, los meses difíciles, los errores, las dependencias y lo que conviene conservar. Distribuya el banco de 40 preguntas de las páginas siguientes entre varias reuniones; seleccione las relevantes para esta actividad.

Después de cada respuesta: Registre si es suficiente, necesita contraste, abre una nueva pregunta, revela un riesgo o exige una acción de transición. Termine preguntando: “¿Hay algo importante sobre esta actividad que todavía no le haya preguntado?”.

8.9. Reconocer las señales de alerta

Una alerta exige comprender su impacto antes de avanzar. Puede resolverse, modificar las condiciones o justificar la retirada. Observe también la combinación de señales: varios problemas relacionados pueden comprometer la fiabilidad del conjunto.

Señal	Comprobación prioritaria
Cifras incompletas o contradictorias	Conciliar datos, periodos y criterios; explicar diferencias.
Resistencia persistente a la verificación	Acordar acceso razonable y protegido. Distinguir confidencialidad de imposibilidad de comprobar.
Dependencia extrema del titular o de un cliente	Estimar impacto y revisar un plan concreto de continuidad.
Inversiones u obligaciones que aparecen tarde	Aclarar su origen, alcance, coste y efecto sobre el proyecto.
Dudas sobre local o requisitos esenciales	Comprobar las condiciones que permiten operar antes de comprometerse.
Prisa para firmar o promesas de crecimiento	Mantener las comprobaciones y contrastar un escenario prudente.

Clasificar para actuar

Verde: cuestión conocida y gestionable; incorpórela al plan. Amarillo: incertidumbre relevante; no dé por resuelto ese punto. Rojo: puede alterar sustancialmente la viabilidad; detenga el avance y revise en profundidad. Esta clasificación no sustituye el análisis ni decide automáticamente.

8.10. La matriz *No sé*

Anote las incertidumbres del negocio y también las de sus propias mejoras previstas. Para cada una escriba el impacto de una respuesta desfavorable, cómo comprobarla, quién lo hará, la fecha límite y qué decidirá si sigue sin resolverse. La ficha 8C permite registrar el resultado y la decisión.

Calidad de la información	Cómo tratarla
Hecho comprobado	Indicar evidencia, fecha y alcance de lo que confirma.
Estimación razonada	Explicitar base, hipótesis y margen de variación.
Suposición	Mantenerla visible como pendiente; no usarla como certeza.

Priorice lo crítico —puede cambiar toda la decisión— frente a lo relevante —afecta a precio, recursos o condiciones— y lo secundario. Si una incertidumbre no puede eliminarse, valore una alternativa, recursos adicionales o condiciones que sus asesores puedan concretar. También puede decidir no continuar. Los riesgos esenciales no deben quedar diluidos en una lista de asuntos menores.

8.11. Separar la ilusión de la decisión

La motivación ayuda a emprender, pero las mejoras que imagina siguen siendo hipótesis. Para cada una estime recursos, plazo y consecuencias si no funciona. Un precio bajo tampoco demuestra una buena oportunidad: valore el proyecto completo y el esfuerzo necesario para sostenerlo.

Escribir una decisión provisional

Anote por qué le interesa, tres evidencias que apoyan el interés, tres riesgos que podrían hacerle cambiar de opinión y las incertidumbres que debe resolver. Pida una segunda mirada cuando la importancia de la decisión lo aconseje. Pregúntese: *“Si conociera hoy por primera vez todo lo que sé ahora, ¿seguiría interesado?”*.

Decisión	Qué significa en esta fase
Avanzar	Existe base suficiente para negociar; continúan las comprobaciones y condiciones pendientes.
Avanzar con condiciones	Definir qué debe resolverse, quién lo verifica y antes de qué compromiso.
No continuar	Explicar el motivo y cerrar el análisis. El tiempo invertido no obliga a adquirir.

Fije antes de negociar sus límites de inversión total, financiación, remuneración, dedicación y riesgos asumibles. La ficha 8C permite dejar constancia. Evite ir modificándolos solo para justificar una oportunidad que le atrae.

8.12. Comprender antes de transformar

Clasifique lo observado en lo que debe preservarse, lo que puede mejorarse y lo que todavía necesita entender. Antes de un cambio importante, explique por qué funciona así, qué podría perderse y qué evidencia apoya la alternativa. Atienda las necesidades urgentes; secuencie el resto por impacto, coste y capacidad de ejecución.

Momento orientativo	Prioridad de la transición
Antes de la transmisión	Preparar información, relaciones, accesos y responsabilidades.
Día 1	Asegurar el funcionamiento y los medios esenciales.
Primer mes	Aprender, escuchar y conservar relaciones clave. Medir la situación inicial.
Días 30 a 60	Introducir ajustes justificados y comprobar su efecto.
Días 60 a 100	Consolidar autonomía y desarrollar las mejoras prioritarias.

Este esquema anticipa el Plan de Transición de 100 Días y debe adaptarse a la actividad. Evite cambiar a la vez precios, horarios, marca, proveedores y organización sin comprender sus efectos sobre clientes y equipo.

Antes de decidir: ¿Es viable el negocio, puede funcionar sin su titular, encaja conmigo y puede financiarse la operación? Una respuesta favorable a una sola pregunta no resuelve las demás.

BANCO DE 40 PREGUNTAS ANTES DE TOMAR EL RELEVO

Primera parte Motivo de salida y funcionamiento del negocio

Seleccione las preguntas pertinentes y repártalas entre varias conversaciones. Registre la respuesta, su evidencia y la tarea que deja pendiente. El objetivo es comprender la actividad, no completar mecánicamente un cuestionario.

Motivo y trayectoria

1. ¿Por qué quiere transmitir el negocio ahora?
2. ¿Desde cuándo está considerando el relevo?
3. ¿Cómo ha cambiado la actividad durante los últimos años?
4. ¿Qué etapa considera que atraviesa actualmente el negocio?
5. Si no fuera a retirarse o salir, ¿querría continuar?

Clientes y mercado

6. ¿Qué tipos de clientes sostienen principalmente la actividad?
7. ¿Existe dependencia de algunos clientes especialmente importantes?
8. ¿Qué clientes están más vinculados personalmente al titular?
9. ¿Cómo ha evolucionado la clientela?
10. ¿Qué cambios observa en el mercado?

Proveedores y funcionamiento

11. ¿Qué proveedores son esenciales?
12. ¿Cuál sería especialmente difícil de sustituir?
13. ¿Existen condiciones comerciales especialmente relevantes?
14. ¿Qué problemas de suministro aparecen con mayor frecuencia?
15. ¿Qué relación debería conocer cuanto antes el continuador?

Economía e inversiones

16. ¿Cuáles son los mejores y peores periodos del año?
17. ¿Qué costes preocupan especialmente?
18. ¿Qué inversión realizaría si continuara otros cinco años?
19. ¿Qué gasto o necesidad futura podría no resultar evidente al principio?
20. ¿Qué parte del negocio considera económicamente más vulnerable?

Para profundizar: Pida ejemplos concretos, periodos y documentos. Cuando una respuesta cambie su interpretación, vuelva a contrastar las cifras y las condiciones afectadas.

Segunda parte Personas riesgos y transición

Organización y personas

21. ¿Qué funciones realiza personalmente el titular?
22. ¿Qué parte de su trabajo sería más difícil de sustituir?
23. ¿Qué conocimientos importantes no están documentados?
24. ¿Cómo se distribuyen realmente las responsabilidades dentro del equipo?
25. ¿Qué debería aprender prioritariamente el continuador?

Problemas y riesgos

- 26. ¿Qué problema aparece repetidamente?
- 27. ¿Qué aspecto del negocio le preocupa más?
- 28. ¿Qué ha salido mal en el pasado y qué aprendió de ello?
- 29. ¿Qué dependencia considera más difícil de reducir?
- 30. ¿Qué podría sorprender negativamente a quien no conozca bien la actividad?

Futuro y transición

- 31. Si empezara hoy, ¿qué haría de otra manera?
- 32. ¿Qué no cambiaría?
- 33. ¿Dónde considera que existen posibilidades de mejora?
- 34. ¿Qué no debería modificar inmediatamente una nueva persona?
- 35. ¿Qué debería ocurrir durante los primeros meses para que el relevo funcionara bien?

La salida del titular

- 36. ¿Durante cuánto tiempo estaría dispuesto a acompañar al continuador?
- 37. ¿Qué clientes, proveedores o personas deberían presentarse personalmente?
- 38. ¿Qué responsabilidades deberían transferirse primero?
- 39. ¿Qué responsabilidades deberían transferirse al final?
- 40. ¿Qué tendría que ocurrir para considerar que el negocio ya puede funcionar sin usted?

Pregunta abierta de cierre: ¿Hay algo importante sobre esta actividad que todavía no le haya preguntado?

FICHA 8A: ENCAJE Y TRABAJO DEL TITULAR

Capacidades propias y organización futura

Negocio: [completar] Continuador: [completar] Fecha: [completar]

Mi encaje y mi preparación

Marque cada dimensión como preparada, por desarrollar o incompatible. Explique con qué evidencia la valora. Una carencia exige un plan; no se resuelve sumando puntuaciones.

Dimensión	Situación y evidencia	Acción coste y plazo
Sector y requisitos	[Completar]	[Completar]
Gestión y personas	[Completar]	[Completar]
Relación comercial	[Completar]	[Completar]
Recursos y dedicación	[Completar]	[Completar]
Territorio y motivación	[Completar]	[Completar]

Mapa del trabajo que debe continuar

Estime una semana representativa y detalle aparte los picos y las tareas periódicas. Duplique filas para incluir todas las funciones. Costes adicionales: use un mismo periodo y anote qué ya figura en las cuentas.

Función y horas actuales	Conocimiento por transferir	Quién la hará y horas futuras	Coste adicional
[Dirección y coordinación]	[Completar]	[Completar]	[€/año]
[Ventas y atención]	[Completar]	[Completar]	[€/año]
[Producción o servicio]	[Completar]	[Completar]	[€/año]
[Administración y compras]	[Completar]	[Completar]	[€/año]
[Otras tareas]	[Completar]	[Completar]	[€/año]

Dedicación prevista: [Horas semanales propias, picos de trabajo y compatibilidad con el proyecto personal. No sumar como separadas horas simultáneas.]

Remuneración prevista: [Importe y periodo. Comprobar su coherencia con la dedicación y con el presupuesto de la ficha 8B.]

Transferencia prioritaria: [Función o relación, persona que enseña, persona que aprende, fecha y prueba de que puede realizarse con autonomía.]

FICHA 8B: ECONOMÍA DE LA NUEVA ETAPA

Presupuesto de funcionamiento recursos iniciales y tesorería

Negocio: [completar] Fecha: [completar] Periodo: [completar]

Fuentes e hipótesis: [completar]. Plantilla manual; amplíe el detalle con su asesor.

Presupuesto del escenario central

Concepto	Histórico	Ajuste por relevo	Nueva etapa
Ingresos	[€]	[€ y motivo]	[€]
Compras y otros costes operativos	[€]	[€ y motivo]	[€]
Personal y servicios externos	[€]	[€ y motivo]	[€]
Trabajo propio y sustitución del titular	[Criterio]	[Sin duplicidades]	[€]
Otras partidas aplicables	[Detalle]	[Amortización y otras]	[€]
Resultado ajustado antes de financiación e impuestos	[€]	[Explicar cálculo]	[€]

Mantenga un criterio comparable. Indique si el trabajo propio es un ajuste de gestión. Complete el cálculo financiero y fiscal correspondiente; la devolución del capital se recoge en tesorería, no como gasto del resultado.

Necesidades y financiación de entrada

Necesidad	Importe	Fecha y fuente de financiación
Adquisición	[€]	[Completar]
Inversiones inmediatas	[€]	[Completar]
Existencias y circulante inicial	[€]	[Evitar doble cómputo]
Transición y gastos de la operación	[€]	[Completar]
Reserva para imprevistos	[€]	[Completar]
Total y financiación pendiente	[€]	[Propia / confirmada / pendiente]

Control de caja y escenarios

Prepare por meses: saldo inicial + cobros y entradas de financiación – pagos operativos – inversiones – pagos de la operación – servicio de deuda = saldo final. Incluya impuestos y remuneración cuando procedan, sin duplicar partidas. El saldo final pasa al inicio del mes siguiente.

Escenario	Hipótesis clave	Menor saldo y respuesta
Prudente	[Ventas / costes / plazos]	[€ / mes / medida]
Central	[Ventas / costes / plazos]	[€ / mes / medida]
Favorable	[Mejora y coste de lograrla]	[€ / mes / medida]

FICHA 8C: MATRIZ NO SÉ Y DECISIÓN PROVISIONAL

Convertir incertidumbres en comprobaciones y condiciones

Negocio: [completar] Responsable: [completar] Revisión: [fecha]

Duplique este bloque para cada incertidumbre. Priorice las críticas. Marque la información como H —hecho comprobado—, E —estimación razonada— o S —suposición— y conserve la evidencia.

Campo	Registro de la incertidumbre
No sé	[Pregunta concreta pendiente de resolver.]
Importancia e impacto	[Crítica / relevante / secundaria. Qué pasaría si la respuesta fuera desfavorable.]
Qué sé y calidad de la información	[H / E / S. Documento, fecha, explicación y límites.]
Comprobación	[Documento, revisión técnica, contraste o conversación necesaria.]
Responsable y fecha límite	[Quién lo comprueba y antes de qué decisión o compromiso.]
Resultado y evidencia	[Qué se ha podido comprobar. Qué permanece incierto.]
Respuesta si no se resuelve	[Alternativa, recursos, condición por concretar, riesgo asumido o retirada.]
Decisión y seguimiento	[Resuelta / pendiente / asumida. Motivo y próxima revisión.]

Decisión provisional sobre la oportunidad

Motivación y evidencias: [Por qué me interesa y tres hechos que justifican seguir.]

Riesgos y límites: [Tres riesgos principales. Inversión total máxima, recursos disponibles, dedicación y remuneración necesarias.]

Condiciones pendientes: [Qué falta resolver, responsable, fecha y compromiso que no se asumirá mientras siga pendiente.]

Marque: ☐ Avanzar a negociación ☐ Avanzar con condiciones ☐ No continuar

Motivo: [completar]. Próximo paso y fecha: [completar].

Comprobación final: ☐ Comprendo el negocio. ☐ He contrastado lo crítico. ☐ He valorado el trabajo del titular. ☐ He calculado recursos y caja. ☐ El proyecto encaja conmigo. ☐ Los riesgos pendientes están identificados.

Esta decisión organiza el siguiente paso. No sustituye la verificación de la operación ni su formalización.

HERRAMIENTA 7.

40 PREGUNTAS ANTES DE TOMAR EL RELEVO DE UN NEGOCIO

Comprender · comprobar · valorar · decidir

PARA QUÉ SIRVE

Esta lista ayuda a una persona interesada a identificar qué conoce, qué necesita comprobar y qué preguntas debería formular antes de asumir una actividad existente. No sustituye el asesoramiento económico, jurídico, fiscal, laboral o técnico que pueda resultar necesario.

DATOS DE LA REVISIÓN

Negocio / referencia	_____
Persona interesada	_____
Fecha de inicio	_____
Próxima revisión	_____

CÓMO UTILIZAR LAS 40 PREGUNTAS

Estado	Cómo leerlo
VERDE · V	Lo sé y puedo comprobarlo. Existe información suficiente y razonablemente consistente. No significa que la respuesta sea necesariamente positiva.
AMARILLO · A	Tengo información parcial o necesito confirmarla. Falta documentación, contraste o análisis adicional.
ROJO · R	No lo sé, existe un problema relevante o la respuesta podría modificar sustancialmente la decisión.
REGLA DE USO No intente “aprobar” el cuestionario acumulando verdes. Una sola cuestión roja puede cambiar toda la operación. En la última columna anote la evidencia, la duda, el documento que falta o la condición que debe resolverse.	

1. EL NEGOCIO Y SU HISTORIA

#	Pregunta	V	A	R	Nota / pendiente
1	¿Por qué se transmite realmente el negocio?	☐	☐	☐	_____
2	¿Cuánto tiempo lleva funcionando?	☐	☐	☐	_____
3	¿Cómo ha evolucionado durante los últimos años?	☐	☐	☐	_____
4	¿Cuáles son actualmente sus principales fortalezas?	☐	☐	☐	_____
5	¿Cuáles son sus principales problemas o debilidades?	☐	☐	☐	_____

2. RESULTADOS ECONÓMICOS

#	Pregunta	V	A	R	Nota / pendiente
6	¿Cómo ha evolucionado la facturación durante los últimos ejercicios?	☐	☐	☐	_____
7	¿Qué resultado genera realmente la actividad?	☐	☐	☐	_____
8	¿Cuáles son los principales costes?	☐	☐	☐	_____
9	¿Existe una estacionalidad importante?	☐	☐	☐	_____
10	¿Qué inversiones serán necesarias en los próximos años?	☐	☐	☐	_____

3. CLIENTES Y MERCADO

#	Pregunta	V	A	R	Nota / pendiente
11	¿Quiénes son los principales tipos de clientes?	☐	☐	☐	_____
12	¿Qué porcentaje de ingresos depende de los principales clientes?	☐	☐	☐	_____
13	¿Qué grado de recurrencia tiene la clientela?	☐	☐	☐	_____
14	¿Hasta qué punto los clientes están vinculados personalmente al actual titular?	☐	☐	☐	_____
15	¿Cómo está evolucionando la demanda?	☐	☐	☐	_____

4. PROVEEDORES

#	Pregunta	V	A	R	Nota / pendiente
16	¿Qué proveedores son esenciales?	☐	☐	☐	_____
17	¿Existe dependencia significativa de alguno?	☐	☐	☐	_____
18	¿Qué condiciones comerciales relevantes existen?	☐	☐	☐	_____
19	¿Podrían mantenerse razonablemente esas relaciones después del relevo?	☐	☐	☐	_____
20	¿Existen alternativas si un proveedor deja de trabajar con el negocio?	☐	☐	☐	_____

5. PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

#	Pregunta	V	A	R	Nota / pendiente
21	¿Qué personas trabajan actualmente en la actividad?	☐	☐	☐	_____
22	¿Qué funciones realiza cada una?	☐	☐	☐	_____
23	¿Qué conocimiento crítico posee el equipo?	☐	☐	☐	_____
24	¿Qué tareas dependen exclusivamente del titular?	☐	☐	☐	_____
25	¿Qué coste tendría sustituir el trabajo que actualmente realiza el propietario?	☐	☐	☐	_____

6. ACTIVOS, LOCAL Y TECNOLOGÍA

#	Pregunta	V	A	R	Nota / pendiente
26	¿Qué activos están realmente incluidos en la operación?	☐	☐	☐	_____
27	¿En qué estado se encuentran?	☐	☐	☐	_____
28	¿Qué inversiones o sustituciones serán necesarias?	☐	☐	☐	_____
29	¿En qué condiciones podría mantenerse el local?	☐	☐	☐	_____
30	¿Qué herramientas, sistemas y activos digitales son necesarios para funcionar?	☐	☐	☐	_____

7. SITUACIÓN JURÍDICA Y ADMINISTRATIVA

#	Pregunta	V	A	R	Nota / pendiente
31	¿Qué contratos resultan esenciales para la actividad?	☐	☐	☐	_____
32	¿Qué licencias o autorizaciones necesita?	☐	☐	☐	_____
33	¿Existen deudas, obligaciones o compromisos relevantes?	☐	☐	☐	_____
34	¿Qué cuestiones deben ser revisadas por especialistas antes de firmar?	☐	☐	☐	_____

#	Pregunta	V	A	R	Nota / pendiente
35	¿Existe alguna circunstancia jurídica, laboral, fiscal o administrativa que pueda afectar significativamente a la operación?	☐	☐	☐	_____

8. TRANSICIÓN Y FUTURO

#	Pregunta	V	A	R	Nota / pendiente
36	¿Durante cuánto tiempo está dispuesto el actual titular a acompañar la transición?	☐	☐	☐	_____
37	¿Qué conocimiento deberá transferirme antes de su salida?	☐	☐	☐	_____
38	¿Cuánto dinero necesitaré realmente además del precio de adquisición?	☐	☐	☐	_____
39	¿Qué cambiaría durante el primer año y qué conservaría inicialmente?	☐	☐	☐	_____
40	Si mañana el actual titular desapareciera completamente de la actividad, ¿podría este negocio seguir funcionando conmigo al frente?	☐	☐	☐	_____

EL RESULTADO IMPORTANTE NO ES EL NÚMERO DE VERDES

Una oportunidad puede acumular muchas respuestas conocidas y, al mismo tiempo, mantener unas pocas cuestiones capaces de condicionar toda la decisión. Traslade aquí únicamente las que necesiten una comprobación, una condición o una decisión antes de avanzar.

#	Preg.	Qué debo comprobar	Antes de	Qué haré si no se resuelve
1	_____	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____	_____

LECTURA FINAL

Qué sé → qué necesito comprobar → qué puede cambiar mi decisión. Recibir una explicación no equivale a haberla verificado; recibir un documento no equivale a haberlo comprendido.

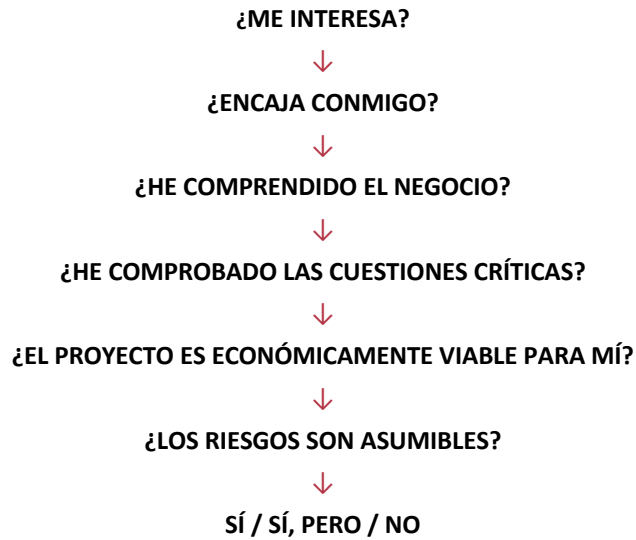
TRES POSIBLES CONCLUSIONES

Conclusión	Qué significa
SÍ	La actividad presenta una base razonablemente viable, existe encaje personal y empresarial y las cuestiones decisivas están suficientemente comprendidas para avanzar hacia una negociación.
SÍ, PERO	La oportunidad interesa, pero solo tendría sentido si se cumplen determinadas condiciones: precio, financiación, local, inversión, acompañamiento, revisión contractual u otras cuestiones esenciales.
NO	Los riesgos, las necesidades económicas, la falta de encaje o los problemas detectados hacen que la operación no resulte razonable para esta persona o en estas condiciones.

MI CONCLUSIÓN PROVISIONAL

Conclusión	☐ SÍ ☐ SÍ, PERO ☐ NO ☐ Todavía no puedo decidir
Condiciones o cuestiones decisivas	_____ _____
Información / revisión pendiente	_____ _____
Fecha para volver a decidir	_____

SECUENCIA FINAL DE DECISIÓN



SIGUIENTE PASO

DEL ANÁLISIS A LA NEGOCIACIÓN

Si la conclusión es SÍ o SÍ, PERO, el siguiente paso ya no consiste en seguir acumulando información sin límite. Consiste en trasladar las condiciones relevantes a la negociación: qué se transmite, a qué precio, cómo se paga, qué debe comprobarse antes de firmar y cómo se organizará la transición. Ahí comienza el Capítulo 9 · Negociar la transmisión.

9. DE LA INTENCIÓN AL ACUERDO

Cómo negociar las condiciones de un relevo viable

Negociar el relevo exige concretar qué se transmite, cuánto y cómo se paga, qué riesgos quedan pendientes y cómo se realizará el cambio. El acuerdo debe permitir una salida razonable del titular, una entrada viable del continuador y recursos suficientes para que el negocio siga funcionando.

Al terminar, podrá preparar sus prioridades, comparar propuestas completas y ordenar las condiciones, el calendario y el acompañamiento. Las cuatro fichas finales sirven para trabajar la negociación y preparar su revisión profesional; no son modelos de contrato.

9.1. Cuándo empieza realmente la negociación

Empieza cuando existe interés real, conocimiento suficiente del negocio y voluntad de explorar una operación concreta. Quien transmite debe saber qué ofrece y qué necesita; quien continúa debe conocer los riesgos principales, la inversión total y sus posibilidades de financiación. A partir de ahí pueden formular propuestas y condiciones.

Delimite primero la operación. Una cifra mencionada sin aclarar activos, existencias, local o transición puede fijar expectativas equivocadas. Tampoco espere a conocerlo absolutamente todo: identifique lo pendiente y determine qué deberá comprobarse antes de asumir cada compromiso.

9.2. Preparar objetivos límites y alternativas

Prioridad	Cómo reconocerla
Imprescindible	Sin esta condición la operación deja de tener sentido. Identifique sus tres cuestiones decisivas.
Deseable	Aporta valor, pero admite una alternativa que satisfaga la misma necesidad.
Negociable	Existe margen para intercambiar condiciones o ajustar el planteamiento.

Distinga hechos, posiciones e intereses. «Necesito cobrar al firmar» expresa una posición; explicar para qué necesita liquidez permite estudiar alternativas. Quien sale debe separar el vínculo personal del valor económico; quien entra, el entusiasmo de los recursos realmente disponibles.

Prepare por escrito: Su objetivo, límites económicos y temporales, flexibilidad, incertidumbres y alternativa si no hay acuerdo. Piense también qué necesita la otra parte y qué puede ofrecerle. Use la ficha 9A antes de hacer concesiones.

9.3. Acordar cómo proteger la información

La confidencialidad permite compartir información necesaria sin exponer innecesariamente el negocio. A medida que aumentan el detalle económico, comercial o técnico y la seriedad del análisis, concrete qué se protege, para qué puede utilizarse y quién necesita acceder.

Aspecto	Qué dejar definido
Contenido y finalidad	Información reservada y uso previsto dentro del análisis del relevo.
Destinatarios	Personas y asesores que necesitan acceso, con las condiciones adecuadas.
Protección y duración	Medios de acceso, custodia y periodo de protección que procedan.
Final de las conversaciones	Tratamiento de documentos, copias y usos permitidos conforme a los compromisos aplicables.

Use datos agregados cuando basten y revise el acceso a información de terceros. No confunda proteger un dato con impedir la comprobación de un riesgo decisivo. Prepare o revise los compromisos con apoyo profesional según su alcance.

9.4. Intercambiar información con un propósito

Mantenga la secuencia del capítulo 7: comprender la oportunidad, evaluar su encaje y verificar la operación. Registre documento y versión, fecha, destinatario, finalidad y situación de la revisión. Quien continúa también debe aclarar sus recursos, calendario y capacidad para cumplir lo propuesto.

Priorice: Información crítica si puede impedir la operación; relevante si modifica precio, recursos o condiciones; complementaria si añade contexto. Lo decisivo debe conocerse antes del compromiso al que afecta.

9.5. Convertir las comprobaciones en decisiones

Reutilice las comprobaciones y la matriz No sé del capítulo 8. Contraste la economía, los activos y existencias, el local, los contratos, la plantilla, los requisitos para operar y las inversiones. Observe también la dependencia del titular: una carpeta completa no demuestra que la actividad funcione sin él.

Resultado de la revisión	Consecuencia que debe acordarse
Confirma lo previsto	Mantener la propuesta con la evidencia incorporada.
Cambia una hipótesis	Recalcular precio, financiación, calendario, alcance o acompañamiento.
Revela un problema crítico	Detener ese avance, analizar alternativas y decidir si continúa la operación.

Ajuste la profundidad de la revisión al importe, la complejidad y el riesgo. Cada discrepancia necesita una explicación; las contradicciones persistentes o la presión para cerrar sin comprobar justifican mayor cautela.

9.6. Negociar la economía completa del acuerdo

Valor, precio y condiciones económicas son conceptos relacionados, pero distintos. El capítulo 5 ayuda a razonar el valor; la negociación concreta lo que cada parte acepta. Una misma cifra puede corresponder a operaciones diferentes por los activos incluidos, el estado del equipo, los plazos o los riesgos que conserva cada persona.

Qué comparar en cada propuesta

Variable	Efecto sobre la operación
Precio y contenido	Qué contraprestación se plantea y qué recibe realmente el continuador.
Pago inicial y posterior	Liquidez necesaria al entrar y momento del cobro para quien sale.
Existencias	Inclusión o valoración separada, criterio e inventario de referencia.
Inversiones pendientes	Quién las realiza, cuándo y cómo se incorporan al presupuesto.
Riesgos y condiciones	Quién los asume y qué sucede si cambia una hipótesis esencial.
Acompañamiento	Funciones, dedicación, duración y tratamiento económico.
Calendario	Tiempo para financiar, preparar, transmitir y alcanzar autonomía.

Compare paquetes completos. Por ejemplo, una propuesta puede incluir una inversión previa del transmitente y otra dejarla a cargo del continuador. La comparación debe recoger ese coste y sus plazos; mirar solo el precio nominal ocultaría parte del acuerdo.

Reservar recursos para después de la entrada

Actualice la ficha económica 8B con cada propuesta: adquisición, inversiones, circulante, transición y margen ante imprevistos. Identifique gastos de la operación y financiación aplicables. Evite contar dos veces las existencias o los costes ya incluidos. Compruebe los cobros y pagos en un escenario prudente.

Para quien transmite: ¿Qué recibirá, cuándo lo cobrará y qué riesgo conservará? Una oferta nominalmente mayor puede ofrecer una seguridad de cobro distinta.

Para quien continúa: ¿Puede cumplir los pagos y mantener recursos para operar, invertir y remunerar su trabajo? Poder reunir el precio no resuelve por sí solo la viabilidad.

Dos referencias que conviene revisar

El coste histórico de una máquina o reforma no equivale a su valor actual. Tampoco debe confundirse una capacidad de generar ingresos ya comprobada con el crecimiento que dependerá de futuras inversiones y trabajo del continuador. Haga visibles esas diferencias al justificar las propuestas.

9.7. Pago aplazado y cantidades variables

Aplazar una cantidad fija puede reducir el desembolso inicial del continuador, pero mantiene un compromiso futuro y un riesgo de cobro para quien transmite. Una cantidad variable es distinta: su importe depende de un hecho o cálculo que debe definirse y comprobarse. Ambas fórmulas necesitan analizarse dentro del proyecto completo.

Fórmula	Qué debe comprender cada parte
Pago inmediato	Recursos necesarios al cierre y liquidez que queda para comenzar.
Cantidad fija aplazada	Importe pendiente, vencimientos, coste financiero si existe y seguridad de cobro.
Cantidad variable	Variable elegida, fórmula, periodo, datos y condiciones que determinan el importe.

Qué concretar antes de aceptar

Cuestión	Definición necesaria
Importe y calendario	Qué queda pendiente, cuándo vence y qué costes se añaden, si procede.
Condiciones de pago	Qué hechos hacen exigible cada importe y cómo se acreditan.
Cálculo de una parte variable	Indicador, fórmula, periodo, reglas de cálculo y límites acordados.
Información y contraste	Qué datos se usan, quién calcula, quién revisa y cómo se aclaran diferencias.
Garantías e incumplimiento	Protección del cobro y consecuencias de no cumplir, revisadas profesionalmente.
Acontecimientos excepcionales	Tratamiento de las circunstancias relevantes previstas por las partes.
Finalización	Cuándo se liquidan y terminan las obligaciones vinculadas al precio.

“Se pagará más si el negocio va bien” deja demasiadas preguntas abiertas. Facturar más no equivale a ganar más. Si se usa una variable futura, explique cómo influyen las inversiones, decisiones y trabajo de la nueva titularidad; una medida fácil de calcular no siempre distribuye adecuadamente el riesgo.

La permanencia de clientes tampoco depende solo de quien transmite. Puede facilitar presentaciones y conocimiento, pero influyen el mercado y la gestión posterior. Separe las tareas de acompañamiento de las obligaciones de pago y concrete cualquier relación entre ellas.

Prueba de viabilidad: ¿Los vencimientos encajan con la estacionalidad, la inversión y la caja del negocio? Alargar plazos no corrige un precio que el proyecto no puede sostener. La estructura jurídica, fiscal y financiera debe revisarse para la operación concreta.

9.8. Definir qué se incluye en la operación

Convierta «el negocio» en una relación reconocible de elementos incluidos, excluidos y pendientes. Compruebe qué se utiliza, quién es su titular o en qué condiciones se usa y qué tratamiento tendrá. No presuponga que todo lo que ve en el establecimiento se transmite.

Grupo	Qué identificar o comprobar
Activos materiales	Máquinas, mobiliario, vehículos, herramientas y equipos. Referencias, estado, titularidad, financiación y derechos de terceros relevantes.
Existencias	Categorías incluidas, estado y rotación. Criterio de valoración, fecha y procedimiento del inventario final.
Local e instalaciones	Si forman parte de la operación o qué condiciones permitirán utilizarlos.
Elementos comerciales	Marca, nombre y otros elementos identificativos; situación y condiciones de uso o transmisión.
Recursos digitales	Dominio, web, correo, perfiles, software y plataformas; control, licencias y actuaciones necesarias.
Contratos y relaciones	Acuerdos esenciales y actuaciones para su continuidad. No dar por automática su transmisión.
Documentos e información	Material que debe entregarse y condiciones de acceso o tratamiento.
Conocimiento y procesos	Qué debe enseñarse o documentarse y qué relaciones necesitan presentación.

Existencias que cambian durante la negociación

Acordar una cifra semanas antes puede no reflejar lo que se entrega. Determine cuándo se contará el inventario, quién participará y cómo se tratarán productos deteriorados, obsoletos o de difícil venta. Deje claro si su valor está incluido en el precio o se calcula por separado y cómo se resolverán diferencias.

Separar los recursos empresariales de los personales

Identifique cuentas o herramientas vinculadas personalmente al titular. Organice el acceso a los recursos del negocio conforme a las condiciones de cada servicio, sin entregar indiscriminadamente cuentas personales. Compruebe qué debe cambiar de titular, configurarse o contratarse de nuevo.

Prueba del lector externo: Una persona ajena a las reuniones debe poder entender qué se entrega, qué se excluye y qué necesita una actuación posterior. Use la ficha 9B y actualice la valoración cuando cambie el contenido de la operación.

9.9. Acordar un calendario por hitos

Una fecha deseada no demuestra que la operación esté preparada. Trabaje hacia atrás desde la transmisión prevista: qué debe comprobarse, financiarse, documentarse y comunicarse. Asigne responsables y fechas, y diferencie los hitos que pueden avanzar en paralelo de los que dependen de un resultado anterior.

Momento	Qué debe estar claro
Preparación y comprobación	Información disponible, revisión de cuestiones críticas y propuestas comparables.
Preparación del cierre	Contenido, condiciones económicas, financiación y actuaciones previas suficientemente resueltas.
Firma y transmisión efectiva	Fechas respectivas, entrega de recursos, responsabilidades y continuidad operativa.
Pagos y revisiones posteriores	Vencimientos, fechas de cálculo y comprobaciones que correspondan.
Acompañamiento y salida	Inicio, reducción de la dedicación, revisiones y criterio de finalización.

La firma, el cambio operativo y los pagos pueden tener fechas distintas. Coordine el inventario, llaves, accesos, documentación y atención a clientes. Acuerde a quién se informará, cuándo, por quién y con qué mensaje. Si un hito se retrasa, revise su causa y las fechas que dependen de él.

9.10. Condiciones que deben resolverse antes del cierre

Distinga una tarea pendiente de una condición esencial. Pregunte: si no se resuelve como esperamos, ¿seguiría teniendo sentido la operación en estos términos? Financiación, local, requisitos para operar, contratos críticos o una contingencia importante pueden condicionar el cierre.

Defina cada condición: Qué debe ocurrir, quién lo impulsa, fecha límite, evidencia de cumplimiento y respuesta si no se cumple. Evite expresiones imprecisas como «pendiente del local» o «pendiente de revisión».

Resultado	Respuesta empresarial por concretar
Se cumple lo previsto	Avanzar conforme a los términos y demás requisitos acordados.
No se cumple y hay alternativa	Valorar la alternativa y revisar expresamente las condiciones.
No se cumple y era esencial	No cerrar como estaba planteado; revisar el acuerdo y sus consecuencias.

Separe lo previo al cierre, lo que se ejecuta al transmitir y lo que continúa después. Las consecuencias jurídicas de una condición requieren una redacción adecuada. La ficha 9C ayuda a preparar esa revisión y a evitar tanto la precipitación como una negociación indefinida.

9.11. Acordar el papel de quien transmite

El acompañamiento debe transferir conocimientos, relaciones y capacidad de decisión hasta que el continuador funcione con autonomía. Acuerde su alcance antes de la firma. Una disponibilidad indefinida o dos personas dando instrucciones distintas pueden dificultar la nueva dirección.

Elemento	Qué concretar
Objetivos y tareas	Procesos que enseñar, relaciones que presentar y decisiones que aprender.
Duración y dedicación	Inicio, presencia prevista, reducción progresiva y forma de consulta.
Autoridad y límites	Decisiones de la nueva titularidad y papel de apoyo del transmitente.
Condiciones económicas	Qué se incluye en el acuerdo y qué colaboración necesita tratamiento específico.
Revisión y finalización	Cómo se resuelven discrepancias y qué evidencia demuestra autonomía.

Un recorrido útil es observar, realizar juntos, ejecutar con supervisión y trabajar con autonomía. Mida las dependencias que desaparecen, además de las horas de presencia. Las presentaciones facilitan relaciones; no garantizan que clientes y proveedores mantengan indefinidamente su comportamiento.

9.12. Ordenar lo acordado antes de formalizar

Un acuerdo preliminar puede ayudar cuando existe un entendimiento avanzado y quedan comprobaciones, financiación o actuaciones por completar. Debe distinguir lo acordado, lo pendiente, lo que puede impedir el cierre y los siguientes pasos. En una operación sencilla y próxima a formalizarse, puede no hacer falta un documento independiente.

Recoja las partes, el objeto, los elementos incluidos y excluidos, precio y pagos, existencias, calendario, condiciones previas y acompañamiento. Si se propone exclusividad, aclare qué limita, durante cuánto tiempo y con qué condiciones y consecuencias; no la incorpore automáticamente.

Antes de firmar: El nombre «preliminar» no garantiza que el documento carezca de efectos. Su contenido y los compromisos asumidos deben revisarse: pueden coexistir materias todavía abiertas y obligaciones concretas de confidencialidad o exclusividad. No use una plantilla sin comprender qué está aceptando.

Referencia jurídica general: Código Civil, arts. 1258, 1278 y 1281–1282, sobre consentimiento, obligatoriedad e interpretación. BOE, texto consolidado consultado el 14 de octubre de 2026: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1889-4763>

La ficha 9D sirve para preparar el expediente y una reunión de revisión. No sustituye las comprobaciones pendientes ni determina por sí sola los efectos del acuerdo.

9.13. Reconocer cuándo no existe acuerdo

Una dificultad negociable admite una solución razonable; una incompatibilidad afecta a los fundamentos de la operación. Antes de abandonar, revise alternativas de contenido, precio, pagos o calendario. Si ninguna respeta los límites esenciales y la viabilidad, seguir cediendo puede agravar el problema.

Situación	Pregunta para decidir
Diferencia económica persistente	¿Existe una combinación asumible sin dejar a quien sale desprotegido ni al negocio sin recursos?
Financiación insuficiente	¿Puede obtenerse o ajustarse en condiciones sostenibles para adquirir y continuar?
Nueva información crítica	¿La realidad comprobada permite el proyecto o cambia por completo la oportunidad?
Pérdida de confianza	¿Las conductas permiten verificar, cumplir compromisos y colaborar durante la transición?
Expectativas incompatibles	¿Puede existir una nueva dirección autónoma respetando los compromisos acordados?

El tiempo dedicado y la proximidad de una fecha no obligan a cerrar. Si no continúa, deje claro el fin de las conversaciones y revise los compromisos que puedan permanecer: confidencialidad, documentación, exclusividad o acuerdos previos. Extraiga aprendizajes sobre preparación, valoración, financiación y perfil buscado.

9.14. Comprobar cómo queda el negocio al día siguiente

La última prueba es que la actividad conserve medios para funcionar después de pagar o comprometer el precio. Actualice el presupuesto del capítulo 8 con las condiciones finales: existencias, circulante, inversiones necesarias, transición, servicio de la deuda y remuneración del trabajo. Pruebe una evolución menos favorable de la prevista.

Perspectiva	Pregunta de cierre
Quien transmite	¿La salida económica, la seguridad del cobro y el final de su participación resultan razonables?
Quien continúa	¿Puede cumplir lo acordado con sus capacidades, dedicación y recursos?
El negocio	¿Conserva caja, equipo, medios y margen para atravesar la transición?

Si una respuesta esencial es negativa, revise las condiciones o reconozca que no hay una solución suficiente. La negociación prepara el acuerdo empresarial; el siguiente capítulo abordará las cuestiones jurídicas, laborales, fiscales y administrativas que deben revisarse para formalizarlo.

FICHA 9ª: PREPARAR Y COMPARAR PROPUESTAS

Uso individual antes de la reunión y comparación posterior

Negocio: [completar] Fecha y versión: [completar]

Posición: ☐ Transmitedor ☐ Continuoador

Objetivo principal: [Qué necesito conseguir y por qué.]

Tres imprescindibles: [1 / 2 / 3. Indicar el límite y la razón de cada uno.]

Deseables y flexibilidad: [Qué prefiero, qué alternativa aceptaría y qué puedo ofrecer a la otra parte.]

Alternativa sin acuerdo: [Qué haré si esta operación no puede completarse.]

Comparar el conjunto de condiciones

Use la misma fecha, alcance y criterio en las propuestas. Marque los importes confirmados y las estimaciones. Si una opción depende de información pendiente, déjela visible.

Variable	Propuesta A	Propuesta B
Precio y qué incluye	[Completar]	[Completar]
Pago inicial	[Importe / fecha]	[Importe / fecha]
Pago aplazado o variable	[Importe / criterio / plazos]	[Importe / criterio / plazos]
Costes financieros y garantías	[Completar]	[Completar]
Existencias	[Criterio / inclusión]	[Criterio / inclusión]
Inversiones previas y posteriores	[Quién / importe / fecha]	[Quién / importe / fecha]
Calendario y condiciones previas	[Completar]	[Completar]
Acompañamiento y su coste	[Tareas / dedicación / fin]	[Tareas / dedicación / fin]
Riesgos que asume cada parte	[Completar]	[Completar]
Recursos para operar después	[Caja / circulante / reserva]	[Caja / circulante / reserva]

Conclusión provisional: [Opción que merece avanzar, razones y condiciones que deben cambiar.]

Siguiente propuesta: [Qué se plantea, quién prepara los datos y fecha de revisión.]

FICHA 9B: DELIMITAR LO QUE SE TRANSMITE

Inventario de alcance y registro de información

Negocio: [completar] Fecha y versión: [completar]

Marque I —incluido—, E —excluido— o P —pendiente—. Duplique filas para identificar elementos concretos y vincule los inventarios detallados necesarios.

Elemento o grupo	I E P	Identificación y situación	Tratamiento y tarea pendiente
Maquinaria y otros equipos	[]	[Referencia / titular / estado]	[Completar]
Mobiliario y vehículos	[]	[Referencia / titular / estado]	[Completar]
Existencias	[]	[Categorías / ubicación]	[Completar]
Local e instalaciones	[]	[Título o condiciones de uso]	[Completar]
Marca y nombre comercial	[]	[Situación / evidencia]	[Completar]
Web dominios y cuentas	[]	[Control / condiciones]	[Completar]
Software y plataformas	[]	[Licencias / costes]	[Completar]
Contratos esenciales	[]	[Referencia / vigencia]	[Completar]
Documentación e información	[]	[Contenido / condiciones]	[Completar]
Procesos y conocimiento	[]	[Qué debe transferirse]	[Completar]

Reglas para las existencias

Incluidas en precio o separadas: [completar]. Criterio de valoración: [completar].

Fecha y responsables del inventario: [completar].

Tratamiento de deterioro, obsolescencia y diferencias: [completar].

Información entregada para comprobar la operación

Documento y versión	Fecha y destinatario	Finalidad y protección	Estado y conclusión
[Completar]	[Completar]	[General / reservada / sensible]	[Pendiente / revisado / comprobado]
[Completar]	[Completar]	[Condiciones de acceso]	[Consecuencia para el acuerdo]

Identifique los accesos de asesores y el tratamiento de la documentación si no hay acuerdo. Traslade cualquier incertidumbre crítica a la ficha 9C; recibir un documento no demuestra por sí solo su comprobación.

FICHA 9C: CONDICIONES CALENDARIO Y TRANSICIÓN

Responsables evidencias y fechas para ejecutar el relevo

Negocio: [completar] Fecha de revisión: [completar]

Condición previa al cierre

Duplique el bloque para cada condición esencial. Describa un resultado verificable, no solo una gestión iniciada. Concreten profesionalmente los efectos que quieren darle.

Campo	Definición
Qué debe ocurrir y por qué importa	[Financiación / local / requisito / contrato / contingencia / otra.]
Responsable y fecha límite	[Quién impulsa y acredita el cumplimiento.]
Evidencia y persona que comprueba	[Documento o resultado y quién confirma su suficiencia.]
Respuesta si no se cumple	[Alternativa / revisión de condiciones / no cierre según lo acordado.]
Estado y siguiente actuación	[Pendiente / en revisión / cumplida. Acción y fecha.]

Calendario de hitos

Hito	Fecha	Responsable y requisito
Comprobaciones y condiciones previas	[Completar]	[Completar]
Preparación y firma	[Completar]	[Completar]
Transmisión efectiva e inventario	[Completar]	[Completar]
Pagos y cálculos posteriores	[Completar]	[Detalle de vencimientos]
Revisiones y fin del acompañamiento	[Completar]	[Completar]

Bases del acompañamiento

Conocimientos y relaciones por transferir: [completar].

Funciones y decisiones de cada persona: [completar].

Dedicación inicial, reducción y consultas: [completar].

Coste o inclusión en la operación: [completar].

Revisiones, resolución de discrepancias y criterio de autonomía: [completar].

Comunicación y día del cambio: [Quién informa a equipo, clientes y proveedores; fechas y mensaje. Quién entrega llaves, recursos, documentación y accesos empresariales.]

FICHA 9D: REVISIÓN PREVIA AL ACUERDO

Comprobaciones documentales y asuntos para la formalización

Negocio: [completar] Fecha y responsables: [completar]

Estado: C —comprobado—, P —pendiente— o NA —no aplicable, con motivo—. Añada la referencia de la evidencia. Una cuestión crítica pendiente exige una decisión expresa.

Área	Comprobación esencial	Estado y evidencia
Economía	Evolución, deudas, financiación, inversiones y discrepancias aclaradas.	[Completar]
Activos	Incluidos y excluidos, titularidad o uso, estado y cargas relevantes.	[Completar]
Existencias	Criterio, fecha e inventario final; mercancía deteriorada u obsoleta.	[Completar]
Local	Documentación, duración, costes, continuidad y actuaciones pendientes.	[Completar]
Plantilla	Funciones, organización, revisión laboral y comunicación de la transición.	[Completar]
Contratos	Acuerdos esenciales, tratamiento y condiciones que afectan al cierre.	[Completar]
Requisitos para operar	Situación actual, actuaciones necesarias y revisión especializada completada donde sea decisiva.	[Completar]
Intangibles y digital	Marca, dominio, web, cuentas, software; separación de recursos personales.	[Completar]
Seguros	Pólizas actuales y necesidades de la nueva etapa.	[Completar]
Contingencias	Deudas, reclamaciones, conflictos, otros riesgos y responsables de resolverlos.	[Completar]
Transición	Funciones, conocimiento, presentaciones, límites y final del acompañamiento.	[Completar]
Viabilidad final	Caja, circulante, inversiones, pagos y margen para el funcionamiento posterior.	[Completar]

Resultado de la reunión de revisión

Elementos acordados: [objeto, alcance, economía y calendario].

Pendientes y condiciones críticas: [cuestión, responsable y fecha].

Revisión profesional: [materias, profesional y resultado pendiente].

Confidencialidad y exclusividad propuestas: [alcance, duración y revisión].

Siguiente paso: [continuar / revisar / cerrar conversaciones; motivo y fecha].

Instrumento de preparación. Antes de firmar un acuerdo preliminar o definitivo, compruebe que su redacción refleja lo que se quiere asumir y que se han entendido sus efectos.

10. QUÉ REVISAR ANTES DE FORMALIZAR LA TRANSMISIÓN

Del acuerdo empresarial a una entrega documentada

Antes de firmar, las partes necesitan saber qué transmiten, qué obligaciones conservan y qué permitirá seguir funcionando al negocio. La estructura de la operación condiciona los impuestos, la plantilla, los contratos y las responsabilidades. Por eso la revisión profesional debe empezar mientras aún pueden ajustarse el precio y las condiciones.

Al terminar, podrá preparar el expediente para los profesionales, distinguir cuestiones resueltas de condiciones pendientes y organizar la entrega. Este capítulo orienta la revisión de una operación en España; las fichas no sustituyen el contrato ni el análisis del caso concreto.

10.1. Identificar qué se transmite realmente

Operación	Qué cambia y qué debe comprobarse
Activos concretos	Se adquieren bienes o derechos determinados. Identificar titularidad, cargas y posibilidad de transmisión de cada elemento.
Actividad organizada	Se transmite un conjunto capaz de sostener una actividad. Comprobar los medios esenciales, su continuidad y los efectos legales de la operación.
Participaciones o acciones	Cambia la propiedad de la sociedad. Esta mantiene su personalidad, patrimonio y obligaciones; deben revisarse también su historia y contingencias.

Puede haber operaciones mixtas: por ejemplo, vender equipos y actividad y mantener el inmueble arrendado al continuador. No basta con llamar «traspaso» al conjunto. La calificación fiscal y la laboral responden a sus propias reglas; una conclusión en una materia no resuelve automáticamente la otra.

10.2. Comprobar la forma jurídica y las titularidades

Si la actividad la ejerce una persona física, no existen participaciones de esa actividad que vender. Si la explota una sociedad, distinga entre comprar sus activos y adquirir sus participaciones. En este último caso revise estatutos, socios, restricciones de transmisión, acuerdos y facultades de representación con asesoramiento jurídico.

El negocio puede utilizar bienes del titular, de la sociedad, de familiares o de entidades financieras. Identifique quién es propietario o titular del derecho de uso y quién puede comprometer su transmisión. Una persona que dirige el establecimiento no necesariamente puede disponer de todos sus elementos.

Documento de partida: Una descripción de las partes, estructura prevista, elementos incluidos y excluidos, plantilla, local y condiciones del capítulo 9. Use la ficha 10A para localizar las evidencias y asignar la revisión, sin duplicar la Carpeta del Negocio.

10.3. Revisar activos existencias y derechos de uso

Complete el inventario de la ficha 9B con la evidencia jurídica y material. Para cada elemento esencial compruebe qué es, de quién es, con qué título se utiliza, qué limitaciones tiene y qué actuación permitirá que el continuador disponga de él. Comprar el equipo no garantiza adquirir la licencia del programa instalado.

Elemento	Comprobación y resultado necesario
Maquinaria y vehículos	Identificación, documentos de adquisición, estado y cargas o financiación. Determinar cancelación, autorización o tratamiento aplicable.
Leasing renting y alquiler	Revisar el contrato: titular, duración, pagos y opciones de continuidad. El usuario no puede prometer la propiedad del bien ajeno.
Existencias	Inventario a fecha acordada, cantidades, estado y criterio de valoración. Separar deterioro, obsolescencia y mercancía de terceros.
Derechos y licencias	Alcance, vigencia y facultad de cesión o necesidad de nueva contratación. Revisar especialmente los esenciales para operar.

Deje identificados los elementos excluidos y compare el inventario final con lo negociado. Si falta una máquina decisiva o cambia una condición de uso, revise su efecto sobre el precio, los recursos necesarios y el cierre.

10.4. Asegurar la continuidad del local

Separe la transmisión del negocio del derecho a ocupar el inmueble. Si el local se vende, necesita su propia revisión. Si quien transmite lo conserva, concrete el arrendamiento. Si pertenece a un tercero, lea el contrato completo y determine el régimen aplicable y las actuaciones que exige el cambio.

Qué revisar	Pregunta para decidir
Duración y coste	¿El plazo restante, prórrogas, renta, actualizaciones y garantías permiten sostener la inversión?
Cambio de titular	¿Qué permite el contrato y qué consentimientos, comunicaciones o nuevas condiciones proceden?
Instalaciones y obras	¿De quién son y qué mantenimiento, adaptación o restitución puede exigirse?
Uso de la actividad	¿La actividad real puede desarrollarse legalmente en ese espacio? El derecho de ocupación no resuelve las autorizaciones.

En arrendamientos para uso distinto de vivienda deben revisarse los pactos y el régimen legal y temporal aplicable. No dé por automática la cesión ni por universal la necesidad de consentimiento: la respuesta exige leer ese contrato. Referencia general: Ley de Arrendamientos Urbanos, artículos 4.3 y 32 [1].

Si la ubicación es decisiva: Incorpore la continuidad del local como condición del cierre. Si es sustituible, estime el coste, tiempo y pérdida comercial de un traslado antes de aceptar la alternativa.

10.5. Comprobar licencias y requisitos para operar

Identifique los títulos habilitantes, declaraciones, comunicaciones, registros y requisitos técnicos o profesionales que exige la actividad concreta en su ubicación. La antigüedad del establecimiento no acredita que la situación actual esté regularizada. Compare los documentos con lo que realmente se hace, incluidas reformas y ampliaciones.

Comprobación	Qué debe quedar aclarado
Actividad y establecimiento	Qué se autoriza, dónde, con qué condiciones y si coincide con el funcionamiento real.
Persona o entidad titular	A quién habilita cada documento y qué requisitos debe cumplir quien entra.
Efecto del relevo	Cambio de titularidad, comunicación, nueva solicitud u otra actuación que determine la administración competente.
Condiciones técnicas	Adecuaciones, inspecciones o certificados necesarios; coste y plazo para disponer de ellos.

Consulte a la administración competente y, cuando corresponda, a un profesional técnico. Pida una respuesta aplicable a la actividad y al establecimiento concretos. Distinga el trámite que puede completarse después de la condición sin la cual no se puede comenzar legalmente.

10.6. Revisar contratos y relaciones con terceros

Clasifique las relaciones como esenciales, relevantes u ordinarias según el efecto de perderlas. Para cada contrato decisivo revise parte contratante, duración, renovación, cesión, terminación, penalizaciones, garantías y obligaciones pendientes. Compruebe también anexos, modificaciones y compromisos que expliquen la relación real.

Relación	Punto de atención en el relevo
Clientes y proveedores	Continuidad de pedidos, condiciones, anticipos, devoluciones y garantías. La relación comercial no asegura futuras compras.
Franquicia y distribución	Autorizaciones, exclusividad, territorio, requisitos del nuevo operador y consecuencias de terminar.
Financiación y garantías	Continuidad del crédito, deudor, garantías personales y aceptación de sustituciones por la entidad.
Servicios esenciales	Mantenimiento, suministros, software y plataformas: cambio, nueva contratación y prevención de interrupciones.

Al adquirir participaciones, la sociedad suele seguir siendo parte contratante, pero una cláusula de cambio de control puede activar comunicaciones, autorizaciones o consecuencias específicas. Entregar una copia del contrato no equivale a asegurar su continuidad.

Resultado de cada revisión: Resuelto, pendiente con actuación definida o condición previa al cierre. Si una relación imprescindible sigue incierta, no la considere asegurada al calcular la viabilidad.

10.7. Trabajadores y sucesión empresarial

Si hay plantilla, la revisión laboral debe preceder a la firma. Cuando la transmisión encaja en el artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores, el cambio de empresario no extingue por sí solo los contratos: el nuevo titular se subroga en derechos y obligaciones. La aplicación depende de si se transmite una entidad económica que conserva su identidad [2].

En transmisiones entre vivos, ese artículo contempla responsabilidad solidaria durante tres años por obligaciones laborales anteriores impagadas, sin perjuicio del régimen específico de Seguridad Social. No interprete ese plazo como una liberación general de toda responsabilidad. Debe precisarse qué obligaciones existen y qué régimen corresponde a cada una [2].

Preparar una fotografía laboral completa

Bloque	Información que debe revisarse
Contratación	Personas, modalidades, antigüedad, jornada y funciones. Contrastar la documentación con la prestación real.
Condiciones	Salario y complementos, convenio, pactos, vacaciones y otros derechos pendientes.
Situaciones particulares	Ausencias, suspensiones, situaciones protegidas, compromisos de previsión y otras circunstancias relevantes.
Obligaciones y conflictos	Cantidades pendientes, reclamaciones, procedimientos y contingencias. Coordinar con la revisión de cotización.
Organización	Representación, comunicación prevista, conocimiento esencial y personas clave para la continuidad.

Información y consultas antes del cambio

El artículo 44 prevé informar a la representación laboral o, si no existe, a las personas afectadas, con la antelación exigida. Si se proyectan medidas laborales, debe analizarse la consulta que corresponda. La confidencialidad de la negociación no elimina estas obligaciones. Revise también la continuidad del convenio y de la representación en los términos legales [2].

Preparar la continuidad del equipo

Aclare quién dirigirá, cómo se comunicarán las decisiones y qué apoyo prestará el titular saliente. La plantilla aporta conocimiento y relaciones, además de costes. Una transición confusa puede poner en riesgo esa capacidad aunque los documentos estén completos.

Si una persona trabajadora pasa a ser continuadora o socia, analice separadamente su nueva posición: financiación, gestión, riesgo y encuadramiento. Conocer el negocio ayuda, pero no sustituye la preparación para dirigirlo.

Tres respuestas antes del cierre: Qué régimen laboral se aplica; qué derechos y obligaciones acompañan a la actividad; y quién realizará cada información, consulta o actuación necesaria. Utilice información personal solo en la medida necesaria para la revisión.

10.8. Analizar la fiscalidad antes de cerrar el precio

Solicite una previsión fiscal de la estructura concreta para cada parte. Describa qué se transmite, su titularidad, precio desglosado con criterio justificable, fechas, pagos y uso posterior. El coste fiscal debe incorporarse al dinero disponible para la salida y al presupuesto de entrada; no se deduce de la palabra “traspaso”.

La no sujeción al IVA exige comprobar requisitos

El artículo 7.1 de la Ley del IVA contempla la no sujeción de determinados conjuntos que constituyan o puedan constituir una unidad económica autónoma en el transmitente. Excluye la mera cesión de bienes o derechos sin organización suficiente y contiene otros requisitos y exclusiones. No exige necesariamente continuar la misma actividad, pero sí acreditar la intención de mantener la afectación empresarial o profesional [3].

No sujeción al IVA no significa ausencia de impuestos. Debe revisarse el tratamiento de cada operación y, especialmente si hay inmuebles, la posible tributación por otros conceptos. La calificación debe estar respaldada antes de emitir documentos o calcular la liquidez necesaria.

Pregunta para la asesoría fiscal	Resultado que se necesita
¿Qué operaciones y tributos concurren?	Mapa de venta de activos, actividad, participaciones, inmueble o arrendamiento, según lo realmente acordado.
¿Cómo tributa quien transmite?	Previsión según sea persona física o sociedad y según la naturaleza de las partidas. En IRPF, el inmovilizado afecto tiene reglas propias [4].
¿Qué desembolsa quien continúa?	Precio, impuestos, gastos y calendario; distinguir coste definitivo de importes recuperables cuando proceda.
¿Influyen los plazos y la forma de pago?	Fechas de devengo, imputación y obligaciones formales revisadas para ese caso.
¿Qué documentación debe emitirse?	Facturas, declaraciones, comunicaciones y justificantes aplicables, con responsable y plazo.

Revisar obligaciones tributarias anteriores

La Ley General Tributaria contempla responsabilidad por sucesión en explotaciones o actividades en los supuestos de su artículo 42.1.c. Antes de adquirir, consulte la certificación específica del artículo 175.2, que

se solicita con conformidad del titular actual y puede limitar esa responsabilidad en los términos legales. No la confunda con un certificado genérico de estar al corriente [5].

Decisión práctica: Pida que las hipótesis, importes estimados y cuestiones pendientes queden por escrito. Si cambia la estructura, actualice el análisis y la ficha económica 8B. Las donaciones, herencias u otras fórmulas de continuidad requieren su análisis específico; no aplique automáticamente el de una compraventa.

10.9. Coordinar la Seguridad Social

Trabaje esta materia junto con la revisión laboral. Compruebe cotizaciones, deudas, aplazamientos, incidencias y procedimientos relevantes; solicite la documentación adecuada y determine su alcance. Un certificado debe interpretarse por lo que acredita y su fecha, sin atribuirle una cobertura general sobre cualquier responsabilidad.

Prepare también la posición del continuador: actividad como autónomo, participación y funciones en una sociedad o condición de empresario con plantilla. La inscripción y las comunicaciones de cambio deben corresponder a la realidad de la operación y a su fecha efectiva [6].

Perspectiva	Resultado de la revisión
Situación anterior	Obligaciones e incidencias identificadas, documentación comprobada y tratamiento definido.
Nueva etapa	Encuadramiento y trámites aplicables al continuador y a la estructura empresarial.
Fecha del cambio	Altas, bajas, variaciones o comunicaciones que procedan, coordinadas por quien gestione la operación.

No dé de baja y vuelva a contratar a la plantilla por el mero cambio de titular sin analizar la sucesión. Diferencie los trámites administrativos de la continuidad de los derechos laborales. Una incidencia puede resolverse o condicionar el cierre; debe quedar integrada en la ficha 10B.

10.10. Proteger los datos durante el relevo

La cartera comercial y los datos personales requieren análisis distintos. Identifique clientes, contactos, plantilla, reservas, facturación, comunicaciones comerciales y demás tratamientos. Antes de dar acceso, determine necesidad, finalidad, base jurídica, responsable y seguridad; la confidencialidad contractual no sustituye la legitimación para tratar datos [7].

Momento	Actuación práctica
Negociación	Usar información agregada o anonimizada si basta. Restringir documentos identificables y datos especialmente sensibles.
Preparación del cambio	Determinar quién será responsable, qué información debe facilitarse a las personas y qué contratos con proveedores deben revisarse.
Transferencia	Definir los datos necesarios, canal seguro, permisos y registro de entrega; comprobar accesos y copias.
Después o sin acuerdo	Revocar accesos innecesarios y decidir devolución, eliminación o conservación legítima de la documentación.

Comprar participaciones no implica necesariamente cambiar al responsable si la misma sociedad sigue decidiendo sobre el tratamiento. Adquirir la actividad por otra persona puede plantear un cambio distinto. Revise el caso, los derechos de las personas y los usos posteriores; la compra no autoriza cualquier campaña comercial [7].

10.11. Asegurar los derechos y el control digital

Identifique los elementos que sostienen la identidad y el funcionamiento: marca, nombre comercial, dominio, web, contenidos, software y perfiles empresariales. Distinga propiedad, licencia, suscripción y permiso de administración. El uso habitual o el pago de un encargo no demuestran por sí solos que todos los derechos necesarios estén disponibles.

Elemento	Qué comprobar	Qué preparar
Marca y nombre	Titularidad, situación y alcance de los derechos.	Documentación y actuaciones de transmisión o uso que procedan.
Textos fotos y diseño	Autoría y derechos adquiridos o autorizados.	Facultad de continuar utilizándolos en los canales previstos.
Dominio y alojamiento	Titular, proveedor, renovación y administración.	Cambio admitido, facturación y control de recuperación.
Web y tienda	Código, contenidos, plataforma, pagos e integraciones.	Entrega o contratación de cada componente y prueba de funcionamiento.
Software y nube	Licencia, usuario contratante, coste y condiciones.	Cesión admitida o nueva contratación y traslado autorizado de información.
Perfiles y plataformas	Reglas de la plataforma y administradores actuales.	Procedimiento permitido de cambio, sin prometer transferencias no comprobadas.

Entregar capacidad de administración

Prepare cuentas empresariales, permisos, correos y teléfonos de recuperación y métodos de verificación. Compruebe que quien entra puede administrar y recuperar cada servicio. Evite que el funcionamiento dependa del teléfono o correo personal de quien sale. Los certificados personales y las credenciales privadas no deben tratarse como un activo más que se entrega.

La relación de entrega puede registrar que un acceso se ha gestionado y probado, pero no debe contener contraseñas en claro. Use un canal seguro para las credenciales que legítimamente deban compartirse y cambie las que corresponda. Acorde qué permisos conserva temporalmente el transmitente, para qué y hasta cuándo.

No olvidar el conocimiento que sostiene el sistema

Junto con los accesos, entregue manuales, configuraciones, contactos de soporte, fechas de renovación y procedimientos de recuperación. Documente el saber hacer esencial que se haya acordado transferir y sus condiciones de confidencialidad. No todo conocimiento constituye un derecho registrado, pero puede ser decisivo para continuar.

Prueba antes de completar la entrega: ¿Puede el continuador acceder, operar, administrar y recuperar los servicios esenciales sin depender indefinidamente del anterior titular? Registre las incidencias y quién las resolverá.

10.12. Tratar las responsabilidades pendientes

Reúna en una única relación las deudas, compromisos y contingencias detectados. Incluya financiación, proveedores, anticipos de clientes, trabajos en curso, garantías, reclamaciones, litigios y procedimientos administrativos. Distinga importes conocidos de riesgos estimados y explique la incertidumbre.

Situación	Decisión que debe documentarse
Deuda u obligación cierta	Importe, acreedor, vencimiento, quién debe atenderla y prueba del tratamiento acordado.
Contingencia	Hecho que puede originarla, impacto estimado, incertidumbre y mecanismo de gestión.
Garantía personal	Quién la prestó y qué hace falta para cancelarla, sustituirla o mantenerla. No presumir que termina con la salida.
Operación en curso	Ingreso o anticipo recibido, prestación pendiente y reparto económico y operativo desde la fecha de corte.

Separar el pacto entre las partes de los derechos de terceros

Las partes pueden acordar cómo distribuir un coste, compensar un riesgo o reclamar entre sí. Ese pacto no elimina por sí solo una responsabilidad legal ni libera de una deuda frente al acreedor. La cancelación o sustitución de garantías y deudores exige revisar los requisitos aplicables y la intervención del tercero cuando proceda.

Al comprar participaciones, las obligaciones permanecen en la sociedad y afectan a su valor. Al comprar activos, también deben revisarse las responsabilidades que puedan derivar de la ley. Elegir una etiqueta o excluir una deuda del inventario no basta para resolver todos sus efectos.

Dar una salida concreta a cada cuestión

Estado de la cuestión	Cómo se cierra la revisión
Resuelta antes del cierre	Pago, cancelación, regularización u otra solución acreditada.
Pendiente con tratamiento	Responsabilidad, actuación, fecha y protección acordadas con revisión jurídica.
Condición previa	Hecho o evidencia que debe alcanzarse antes de completar la transmisión.
Sin información suficiente	Comprobación pendiente y decisión de no dar por resuelto ese riesgo.

La ficha 10B permite reunir el trabajo de los distintos profesionales. Si un hallazgo cambia el valor o las necesidades de caja, vuelva a los capítulos 5, 8 y 9. No mantenga un precio construido sobre una hipótesis que ha dejado de ser válida.

Protección de ambas partes: La documentación contractual puede recoger declaraciones, garantías y consecuencias de incumplimiento adaptadas a lo relevante. Quien transmite debe conocer qué compromisos conserva y cuándo terminan; quien continúa, qué podrá exigir y cómo.

10.13. Preparar el día efectivo de la transmisión

Distinga firma, pago, entrega y comienzo de la gestión: pueden coincidir o tener fechas distintas. Fije una fecha y, cuando sea útil, una hora de corte. Determine cómo se tratarán pedidos, anticipos, cobros, facturas, devoluciones y gastos que atravesasen ese momento, coordinando el acuerdo con las obligaciones legales.

Momento	Qué debe estar preparado o comprobado
Antes de la entrega	Condiciones previas, financiación, documentos, permisos y contratos esenciales; inventario y responsables del cambio.
En la fecha efectiva	Llaves, equipos, existencias, documentación y accesos. Comprobación de suministros, seguros, cobros y servicios necesarios.
Inmediatamente después	Comunicaciones y trámites previstos, corrección de incidencias y confirmación de que la nueva titularidad opera con normalidad.

Coordine con la fecha efectiva la situación de la plantilla, los trámites fiscales y de Seguridad Social y las actuaciones administrativas. Compruebe que las coberturas de seguro necesarias están vigentes y que no queda un intervalo sin protección. El acompañamiento del titular saliente debe respetar la nueva dirección y las funciones acordadas.

10.14. Dejar constancia mediante el acta de entrega

El acta registra lo que efectivamente se entrega y comprueba: identifica a las partes y el contrato, fecha y hora, inventarios, documentación, medios de acceso e incidencias. Puede apoyarse en anexos fechados, evitando copiar de nuevo toda la Carpeta del Negocio.

Debe ser coherente con el contrato y no usarse para improvisar cambios de obligaciones o renunciaciones. Su redacción y firma pueden tener efectos probatorios y jurídicos: concrete las discrepancias y reservas con asesoramiento cuando sea necesario. La ficha 10C sirve como base de preparación adaptable.

Una comprobación final con las dos partes

Revise que ambas comprenden qué reciben, qué entregan, qué pagan o cobran, qué compromisos continúan y qué cuestiones quedan pendientes. No marque como completado algo que solo se ha solicitado. Cada pendiente debe tener responsable, plazo y forma de comprobar su resolución.

Del cierre a la continuidad: La entrega inicia la gestión del continuador. Traslade las tareas abiertas, el conocimiento por transferir y las revisiones del acompañamiento al plan de transición y a los primeros 100 días del capítulo siguiente.

Cómo utilizar las tres fichas

10A localiza documentos y responsables de revisión. 10B desarrolla cada incidencia que afecta a la decisión. 10C registra la entrega efectiva. Reutilice los inventarios y condiciones del capítulo 9; adjúntelos por referencia y versión, sin crear listados paralelos que puedan contradecirse.

FICHA 10ª: EXPEDIENTE DE REVISIÓN

Documentos localizados y revisiones asignadas

Negocio: [completar] Fecha y versión: [completar]

Transmitente y continuador: [completar].

Operación prevista: [activos / actividad / participaciones / mixta; describir].

Coordinación de la revisión: [persona y contacto].

Estado: C —comprobado—, P —pendiente— o NA —no aplicable, con motivo—. Registrar un documento no equivale a validarlo. En la última columna indique quién revisa y la fecha límite.

Área	Documento o evidencia que localizar	Estado referencia y revisión
Identidad y estructura	Titular, representación, socios y documentación societaria si procede.	[Completar]
Activos y existencias	Inventario 9B, titularidad, uso, cargas, financiación y valoración final.	[Completar]
Local	Título de ocupación, contrato completo, anexos, duración y condiciones del cambio.	[Completar]
Requisitos administrativos	Licencias, comunicaciones, registros y comprobaciones técnicas aplicables.	[Completar]
Contratos esenciales	Partes, vigencia, cesión o cambio de control, garantías y actuaciones con terceros.	[Completar]
Plantilla	Mapa laboral, condiciones, obligaciones pendientes e información o consulta.	[Completar]
Fiscalidad	Análisis de estructura, coste, documentos y obligaciones tributarias anteriores.	[Completar]
Seguridad Social	Cotización, incidencias, certificaciones y trámites del cambio.	[Completar]
Datos personales	Tratamientos, legitimación, responsables, información y seguridad del acceso.	[Completar]
Derechos y digital	Titularidad, licencias, contratos y plan de cambio de administración.	[Completar]
Responsabilidades	Deudas, garantías, reclamaciones y contingencias; fichas 10B.	[Completar]
Cierre y entrega	Condiciones 9C, contrato y anexos finales, seguros y ficha 10C.	[Completar]

Resultado de la revisión: [Qué está resuelto, qué modifica la operación y qué impide completar el cierre.]

Apoyo necesario: [Asesoría jurídica / fiscal / laboral; administración competente; técnico u otro especialista, según cada cuestión.]

FICHA 10B: INCIDENCIA Y DECISIÓN DE CIERRE

Un bloque por cuestión relevante

Negocio: [completar] Referencia de incidencia: [completar]

Fecha y versión: [completar] Persona que coordina: [completar].

Describir y comprobar

Cuestión detectada: [Qué sucede y a qué activo, contrato, persona u obligación afecta.]

Evidencia disponible: [Documento, fecha, versión y ubicación. Qué se ha contrastado y por quién.]

Información pendiente: [Qué falta comprobar, quién lo hará y fecha límite.]

Impacto	Valoración para esta operación
Continuidad	[¿Puede operar el negocio sin resolverlo? ¿Qué alternativa existe?]
Economía	[Importe conocido o estimación, fundamento y posible efecto sobre precio o caja.]
Calendario	[Hito afectado y tiempo necesario para la solución.]
Responsabilidad	[Régimen revisado, persona obligada y derechos de terceros afectados.]

Acordar el tratamiento

Estado elegido: ☐ Resuelta y acreditada.

☐ Pendiente con tratamiento documentado.

☐ Condición previa al cierre.

☐ Sin información suficiente para decidir.

Solución o condición concreta: [Resultado requerido; no limitarse a «gestionar» o «consultar».]

Responsable y fecha: [Quién ejecuta, quién confirma y plazo.]

Evidencia para darla por cerrada: [Documento, autorización, justificante o prueba de funcionamiento.]

Si no se resuelve: [Revisión de términos, alternativa, aplazamiento u otra respuesta; consecuencias revisadas jurídicamente.]

Incorporar la decisión a la operación

Documentos afectados: [contrato / anexo / ficha 9C / presupuesto 8B / otros].

Revisión profesional: [persona, materia, fecha y conclusión].

Situación final: [resuelta / pendiente; evidencia y fecha].

Próxima revisión: [responsable y fecha].

El reparto de costes entre las partes no equivale por sí solo a liberar a una persona frente a acreedores o administraciones. Diferencie ambas cuestiones al documentar la solución.

FICHA 10C: PREPARACIÓN DEL ACTA DE ENTREGA

Registro de lo entregado y de las incidencias

Negocio y dirección: [completar].

Transmitente y representación: [completar].

Continuador y representación: [completar].

Contrato de referencia y versión: [completar].

Fecha efectiva: [completar]. Fecha, hora y lugar de entrega: [completar].

Estado: E —entregado y comprobado—, P —pendiente— o NA —no aplicable—. Identifique anexos por título, fecha y versión. No incluya contraseñas en este documento.

Elemento	Detalle o anexo	Estado y observaciones
Llaves y accesos físicos	[Juegos, dispositivos y destino]	[Completar]
Equipos y bienes	[Inventario final y comprobación]	[Completar]
Existencias	[Recuento, valoración e incidencias]	[Completar]
Documentación	[Relación de documentos y expedientes]	[Completar]
Suministros	[Servicios, lecturas y gestiones]	[Completar]
Seguros	[Coberturas y fecha de efecto comprobadas]	[Completar]
Sistemas digitales	[Cambio de administración y pruebas]	[Completar]
Pedidos y operaciones abiertas	[Anticipos, cobros, trabajos y tratamiento]	[Completar]
Otros elementos acordados	[Identificar]	[Completar]

Incidencias reservas y actuaciones pendientes

Qué no coincide o falta: [Describir con precisión; añadir referencia 10B si procede.]

Tratamiento acordado: [Actuación, responsable, plazo y forma de comprobarla. Identificar discrepancias no resueltas.]

Anexos incorporados: [Lista cerrada de documentos y versiones.]

Revisión y constancia

Observaciones de las partes: [completar].

Revisión de coherencia con el contrato: [persona y fecha].

Firmas e identificación de quienes intervienen, una vez adaptado y revisado el documento:

Transmitente: [completar]. Continuador: [completar].

Base de preparación que debe adaptarse a la operación. Su firma puede tener efectos jurídicos; no incorpore declaraciones generales de conformidad, liberación o renuncia sin comprender y revisar su alcance.

11. EL DÍA DESPUÉS DE LA FIRMA

Transferir conocimiento relaciones y capacidad de dirigir

La transmisión cambia la titularidad; la transición permite que el negocio funcione con quien toma el relevo. Una carpeta y unas llaves no transfieren por sí solas los criterios para presupuestar, resolver incidencias o atender a un cliente importante. Esa capacidad se construye con preparación, práctica y un acompañamiento que reduzca la dependencia del titular saliente.

Al terminar, podrá organizar los primeros 100 días, asignar aprendizajes y presentaciones, comprobar la autonomía y cerrar el acompañamiento. El calendario es orientativo: debe adaptarse a la complejidad, la estacionalidad y las condiciones acordadas.

11.1. Preparar la transición antes del día 1

Pregunte qué podría impedir trabajar mañana si cambiara la titularidad. Priorice accesos, sistemas, personas, pedidos, suministros, pagos próximos y tareas críticas. Compruebe su disponibilidad real con el acta de entrega del capítulo 10: disponer de un documento no equivale a saber utilizarlo.

Prioridad	Qué debe estar preparado
Crítico para funcionar	Llaves y accesos probados, operativa de la jornada, interlocutores, trabajos en curso y obligaciones inmediatas.
Importante para aprender	Tareas que solo domina una persona, información para decidir y agenda de práctica de la primera semana.
Útil para mejorar	Oportunidades que pueden esperar hasta conocer mejor su efecto sobre la actividad.

Prepare también a quién se informará, quién hará cada presentación y qué papel tendrá el transmitente. La participación previa del continuador debe respetar los accesos y actuaciones autorizados durante la negociación. Deje una agenda concreta para la primera semana, sin intentar aprenderlo todo a la vez.

11.2. Planificar la transferencia de capacidad

Para cada proceso o relación esencial determine qué debe transferirse, quién lo enseñará, cómo se practicará, cuándo y qué evidencia demostrará autonomía. Parte del aprendizaje estará en documentos; otra parte exige observar situaciones reales, hacer preguntas y tomar decisiones con apoyo.

Responsabilidad desde el comienzo: La nueva dirección debe quedar clara desde la fecha efectiva, aunque necesite apoyo para determinadas tareas. Aprender progresivamente no significa posponer indefinidamente quién decide. Use la ficha 11A para el calendario y la 11B para relaciones y aprendizajes críticos.

11.3. Comunicar el cambio con claridad

Explique qué ocurre, quién asume la dirección, desde cuándo y cómo se mantendrá la atención. Diferencie lo confirmado de lo pendiente. Comunicar continuidad no exige prometer que nada cambiará; exige dar una referencia fiable y evitar que cada persona reciba una versión distinta.

Público	Qué necesita conocer	Forma de comunicación
Plantilla	Dirección, organización inicial y papel del transmitente.	Reunión y espacio para preguntas, cuando exista equipo.
Cientes prioritarios	Interlocutor, continuidad del servicio y tratamiento de asuntos abiertos.	Presentación personal y contacto posterior del continuador.
Proveedores esenciales	Responsable de compras, pedidos, entregas y coordinación administrativa.	Contacto directo y comprobación de los cambios necesarios.
Colaboradores	Responsabilidades, canales y calendario de trabajo.	Presentación y actualización de interlocutores.
Cientela general	Nueva etapa y canales de atención confirmados.	Medios habituales del negocio, según proceda.

Coordine este plan con las comunicaciones y obligaciones revisadas en el capítulo 10. Una presentación comercial u organizativa no sustituye esos trámites. El transmitente facilita el primer contacto; el continuador debe empezar a hablar y actuar como responsable de la nueva etapa.

11.4. Presentarse al equipo y escuchar

La primera reunión debe reconocer el trabajo existente, presentar a quien dirige, explicar cómo se organizarán las primeras semanas y aclarar dónde se plantean los problemas. Si una decisión aún no está tomada, dígalos y fije cómo se informará cuando exista respuesta.

Descubrir quién sabe qué

Hable con las personas sobre sus tareas reales, dificultades, relaciones y conocimientos. Pregunte qué no puede fallar, qué problemas se repiten y qué información necesitan. El organigrama, cuando existe, no siempre refleja cómo funciona una pequeña empresa.

Identifique procesos que dependen de una sola persona y prepare documentación o aprendizaje compartido. Este mapa sirve para conservar conocimiento, no para puntuar el rendimiento del equipo. Puede alimentar los aprendizajes de la ficha 11B, incluyendo a quienes enseñan además del transmitente.

Evitar mensajes contradictorios: Explique que el titular saliente acompaña en las tareas acordadas y que la dirección corresponde a quien continúa, dentro del marco de responsabilidades establecido. No anuncie reorganizaciones antes de comprender sus efectos; atienda sin demora los problemas que sí exijan actuación inmediata.

11.5. Presentarse a los clientes

La confianza puede estar vinculada al negocio, al equipo o personalmente al titular. Identifique dónde se concentra esa relación y prepare la presentación en función de su importancia, no solo de la facturación. La estabilidad, la recomendación y los trabajos abiertos también cuentan.

Grupo	Actuación inicial	Comprobación posterior
Estratégicos	Presentación conjunta y conversación sobre necesidades y compromisos.	El continuador atiende directamente y conoce los asuntos abiertos.
Recurrentes	Comunicación directa adecuada a la relación y nuevos contactos.	Pedidos, atención y dudas funcionan sin intermediación habitual.
Cientela general	Información clara por los canales habituales.	El cambio resulta comprensible y los canales siguen atendidos.

Escuche qué valora el cliente, qué necesita conservar y qué problemas ha encontrado. No acepte todas las propuestas de inmediato. Revise pedidos, anticipos, plazos y garantías conforme a lo acordado en la

transmisión. En relaciones muy personales pueden ser útiles varias interacciones conjuntas, seguidas de atención directa del continuador.

11.6. Presentarse a proveedores y colaboradores

Empiece por aquellos cuya interrupción comprometería la actividad. Confirme interlocutores, pedidos, plazos, condiciones y actuaciones administrativas ya revisadas. Distinga las condiciones documentadas de las prácticas habituales que conviene aclarar. Una presentación no confirma por sí sola la continuidad contractual o del crédito.

Pregunte qué ocurre cuando falta un suministro, qué alternativa existe y quién resuelve una incidencia. Incluya asesoría, mantenimiento, soporte informático, transporte y otros colaboradores esenciales. Transfiera también el conocimiento sobre cantidades, estacionalidad y formas de coordinarse.

11.7. Calendarizar las relaciones clave

Convierta la agenda personal del transmitente en una red que pueda utilizar el negocio. Registre relación, motivo de importancia, persona que presenta, fecha, nuevo interlocutor y seguimiento. Priorice lo crítico antes del día 1 o en la primera semana; distribuya el resto para que cada contacto pueda prepararse y atenderse.

La presentación no cierra la tarea: Compruebe si el continuador ha mantenido una conversación, pedido o gestión directa. Si todas las llamadas siguen llegando al anterior titular, acuerde cómo derivarlas y qué información falta transferir. Use la primera parte de la ficha 11B.

Observe incidencias, retrasos, dudas y cambios de comportamiento. No atribuya automáticamente una variación al relevo: contraste también estacionalidad, demanda y otras causas. Una relación importante debe revisarse por cómo funciona, no por haber marcado una reunión como realizada.

11.8. Transferir el cómo y el porqué

El conocimiento útil incluye procedimientos y criterios. Explique por qué se actúa de determinada manera, qué excepciones existen y qué errores conviene evitar. Pregunte qué información sería costoso descubrir de nuevo y dónde reside: titular, equipo, colaboradores o documentación.

Conocimiento	Qué conviene transferir
Operativo	Secuencia de trabajo, prioridades, controles y respuesta a incidencias habituales.
Comercial	Necesidades de clientes, compromisos, particularidades del servicio y relaciones clave.
Técnico	Uso de equipos, calidad, mantenimiento y límites que requieren ayuda especializada.
Criterio empresarial	Cómo se valora un presupuesto, una compra, un riesgo o una excepción; qué alternativas se descartan y por qué.

Trabaje con situaciones reales y explique el razonamiento en voz alta. Documente lo que merezca conservarse en procedimientos breves, calendarios, contactos y ejemplos. En la información de clientes o personas mantenga las condiciones de acceso y protección preparadas en el capítulo 10.

11.9. Aprender haciendo de forma progresiva

Etapa	Papel de quien enseña	Prueba de aprendizaje
1 Observar	Realiza la tarea y explica el razonamiento.	El continuador puede explicar pasos, finalidad y riesgos.
2 Hacer juntos	Comparte la ejecución y aclara dudas.	El continuador participa y justifica las decisiones.
3 Hacer con supervisión	Observa y corrige sin recuperar toda la tarea.	El continuador ejecuta y responde a incidencias con apoyo limitado.
4 Hacer con autonomía	Queda disponible en los términos acordados.	El continuador resuelve lo habitual y sabe cuándo y a quién consultar.

Aplique la secuencia a los procesos que realmente la necesitan. Una tarea sencilla puede aprenderse rápido; una técnica o estacional puede requerir más tiempo. No fuerce la autonomía en trabajos para los que falte formación, habilitación o condiciones seguras de ejecución.

Comprobar el resultado: No basta con «se lo he explicado». Pida que explique, practique y resuelva un caso. Registre la fecha y evidencia en la ficha 11B. Hacerlo de otra forma no es necesariamente un error si mantiene los resultados y controles necesarios.

Si una corrección es necesaria, explique qué falló y deje que el continuador vuelva a intentarlo. El objetivo es que construya criterio propio, aprovechando la experiencia anterior sin depender de su validación permanente.

11.10. Usar una bitácora de transición

Registre las dudas e incidencias que revelan conocimiento pendiente, una dependencia oculta o una mejora necesaria. No hace falta anotar toda la jornada. Para cada situación recoja qué ocurrió, cómo se resolvió, quién aportó el conocimiento y qué permitirá resolverla la próxima vez.

Convertir una solución en aprendizaje

Imagine que un pedido urgente solo puede resolverse porque el transmitente recuerda una alternativa de suministro. La incidencia termina cuando llega el material; el aprendizaje se completa cuando el contacto, las condiciones y el criterio de uso quedan disponibles para quien continúa.

Ejemplo ficticio con finalidad didáctica.

Traslade lo aprendido al documento o sistema habitual: procedimiento, calendario, ficha de relación o tarea de formación. Una anotación aislada no sirve si nadie sabe localizarla después. La ficha 11C une el registro con una comprobación de autonomía.

Duda o dependencia: Consultar a un técnico, a la asesoría o al equipo forma parte de dirigir. Existe una dependencia problemática cuando una cuestión necesaria solo puede resolverse recurriendo al anterior titular y no hay otra vía razonable para acceder al conocimiento.

11.11. Organizar el acompañamiento del titular saliente

Convierta las condiciones negociadas en el capítulo 9 en una agenda de trabajo: procesos por enseñar, relaciones por presentar, presencia, disponibilidad, canales, revisiones y criterio de finalización. Mantenga coherencia con los compromisos formalizados; una ficha operativa no modifica por sí sola lo pactado.

Momento orientativo	Uso del acompañamiento
Inicio	Explicar tareas críticas, practicar y facilitar presentaciones prioritarias.
Primer mes	Resolver dudas agrupadas y documentar conocimiento todavía concentrado en el titular.
Mayor autonomía	Contrastar cuestiones concretas y retirar intervenciones ordinarias ya innecesarias.
Cierre	Dar por terminada la presencia habitual y definir, si se acuerda, consultas excepcionales.

La retirada también exige adaptación de quien transmite. Antes de intervenir, pregúntese si aporta información que falta o si está sustituyendo una decisión que el continuador ya puede tomar. Una forma distinta de trabajar no justifica recuperar el mando.

Reunión de seguimiento: Revise qué ocurrió, qué dudas aparecieron, qué se consultó, qué debe documentarse y qué puede asumirse ya sin ayuda. Puede comenzar semanalmente y espaciarse según las necesidades. Cierre cada reunión con pocas acciones, responsables y fechas.

11.12. Evitar la doble dirección

Durante la transición pueden coincidir dos personas con experiencia e influencia, pero debe quedar claro quién decide cada materia. Si equipo, clientes o proveedores buscan una segunda respuesta en el transmitente, la autoridad de la nueva dirección puede quedar debilitada.

Situación	Respuesta que facilita el relevo
El equipo busca otra autorización	Remitir a la persona responsable de decidir y aclarar la instrucción con ella.
Un cliente llama al anterior titular	Presentar o derivar al nuevo interlocutor y facilitar el contexto necesario.
Existe una discrepancia	Contrastar en privado hechos, riesgos y alternativas; comunicar una decisión coherente.
Aparece un riesgo importante	Advertir de inmediato y activar el procedimiento acordado, sin dejar sin atender la incidencia.
Hay responsabilidades compartidas	Precisar por escrito su alcance y límites conforme al acuerdo; evitar ámbitos indefinidos.

Quien sale puede explicar antecedentes, advertir y asesorar; quien dirige debe valorar y decidir dentro de sus responsabilidades. Si alguna materia conserva una distribución específica por los compromisos asumidos, hágala visible. Evite instrucciones paralelas o cambios decididos sin informar a la nueva dirección.

11.13. Decidir qué mantener, mejorar o cambiar ahora

Antes de cambiar algo, identifique qué valor aporta, qué problema pretende resolver y qué podría perderse. Un hábito antiguo puede proteger una relación útil o ser una ineficiencia; hay que comprobarlo. Del mismo modo, una herramienta nueva solo merece prioridad si mejora un resultado relevante.

Decisión	Criterio	Primer paso
Mantener	Funciona y aporta valor que conviene proteger.	Explicar qué se preserva y cómo se comprobará que sigue funcionando.
Mejorar	Hay una oportunidad que admite preparación y prueba.	Definir un cambio limitado, recursos y revisión del resultado.
Cambiar ahora	Existe un problema que amenaza seguridad, cumplimiento, viabilidad u operativa esencial.	Actuar sobre el riesgo y obtener el apoyo necesario sin esperar al día 100.

No cambie simultáneamente sistemas, oferta, proveedores y organización sin valorar la capacidad para absorberlo. Escuche al equipo y a las relaciones clave, priorice y compruebe el efecto. Mantener temporalmente una práctica puede ser una decisión consciente; prolongarla sin revisarla es otra cosa.

Pregunta para decidir: ¿Qué debe seguir reconociendo la clientela para conservar su confianza y qué necesita evolucionar para que el negocio tenga futuro? Registre las prioridades de la nueva etapa en la ficha 11D.

11.14. Comprender antes de transformar

La nueva mirada del continuador puede detectar oportunidades desde el primer día. Para convertirlas en mejoras, necesita comprender el funcionamiento recibido y elegir el momento adecuado. El aprendizaje y la transformación pueden solaparse; lo urgente se atiende cuando aparece y lo demás se ordena con criterio.

Plan CIAE de los primeros 100 días

Periodo	Prioridad	Evidencia que conviene obtener
Antes del día 1	Preparar accesos, operativa, obligaciones inmediatas y agenda de aprendizaje.	Elementos esenciales comprobados y pendientes con responsable.
Día 1	Dar continuidad y hacer visible la nueva dirección.	Sistemas funcionando, tareas atendidas e interlocutores claros.
Días 1 a 30	Comprender procesos, economía, equipo y relaciones.	Ciclo de trabajo observado, caja y vencimientos conocidos, dependencias identificadas.
Días 31 a 60	Ampliar la autonomía práctica y reducir el apoyo habitual.	Decisiones, relaciones e incidencias ordinarias gestionadas directamente.
Días 61 a 100	Comprobar autonomía y preparar las prioridades futuras.	Conocimientos críticos disponibles, apoyo puntual y cuestiones abiertas asignadas.

El continuador dirige desde la fecha efectiva: la fase de «asumir» amplía su capacidad práctica, no retrasa su autoridad hasta el segundo mes. El calendario tampoco obliga a mantener acompañamiento que ya no aporta valor ni a cerrarlo si subsiste una dependencia crítica.

Comprobar también la economía real

Revise cobros y pagos, vencimientos, ventas, márgenes e incidencias respecto del presupuesto y la situación de partida. Compruebe que sabe localizar los datos, entender una desviación y decidir una respuesta. Hacer funcionar la operativa sin conocer la tesorería deja incompleta la autonomía empresarial.

Compare periodos equivalentes y anote cambios de demanda o estacionalidad. Cien días pueden no incluir una campaña, una renovación o un proceso anual decisivo. Prepare esos casos con documentación, ejemplos y una persona de apoyo identificada, y programe su comprobación cuando corresponda.

Tres revisiones previstas: En los días 30, 60 y 100, use la ficha 11D para registrar evidencias y actuaciones. No mida el éxito por la cantidad de cambios o documentos: observe qué puede gestionar ya la nueva dirección y qué sigue dependiendo de quien sale.

Las fichas se complementan: 11A organiza el calendario; 11B sigue las relaciones y el aprendizaje; 11C recoge incidencias; 11D compara avances y prepara el cierre. Adjunte solo lo necesario y reutilice la documentación de los capítulos anteriores.

11.15. Cerrar también la transición

La transición puede darse por completada cuando el negocio dispone de una dirección capaz de gestionar lo ordinario, mantener sus relaciones, localizar la información y responder a las incidencias habituales sin recurrir sistemáticamente al titular saliente. No requiere que desaparezcan todas las dudas ni que ambas personas dejen de hablar.

Observar la dependencia con un criterio común

Nivel orientativo	Situación observada
4 Total	Necesita consultas continuas para operar y tomar decisiones.
3 Alta	Gestiona una parte, pero requiere ayuda frecuente en asuntos relevantes.
2 Moderada	Resuelve la mayoría de las situaciones y consulta cuestiones concretas.
1 Puntual	Gestiona con autonomía y solicita apoyo ante situaciones excepcionales.
0 Autonomía	La actividad ordinaria puede funcionar y decidir sin intervención del anterior titular.

Esta escala es una ayuda de seguimiento, no un indicador validado ni una nota del continuador. Acompañe cada valoración de ejemplos. No promedie una dependencia crítica hasta hacerla invisible: puede haber autonomía en ventas y seguir faltando capacidad para presupuestar o controlar la caja.

Qué revisar antes de cerrar

Compruebe procesos y conocimientos esenciales, relaciones asumidas, documentación accesible, sistemas bajo control de quien continúa, dirección del equipo y comprensión económica. Revise las incidencias abiertas y los compromisos de acompañamiento. La ficha 11D permite dejar constancia de lo resuelto y de lo pendiente.

Si falta una capacidad crítica, defina qué debe completarse, quién lo hará y cuándo se comprobará. Una ampliación del apoyo debe tener un propósito concreto. Si quedan consultas excepcionales, determine su alcance y canal; no convierta la disponibilidad informal en una obligación indefinida.

Pregunta de cierre: Si el anterior titular dejara de estar disponible mañana, ¿podría la actividad ordinaria seguir funcionando? Si la respuesta es negativa, identifique exactamente qué recurso o aprendizaje falta.

Abrir la nueva etapa

La revisión de cierre es una herramienta de gestión y debe respetar las obligaciones contractuales pendientes. Su función es ordenar la autonomía alcanzada y la retirada del apoyo habitual, no declarar que han terminado todas las responsabilidades de las partes.

A partir de ahí, la nueva dirección puede dedicar más atención a las mejoras e inversiones futuras. La transmisión formaliza el cambio, la transición prepara la continuidad y la transformación desarrolla el proyecto de quien continúa. Son dimensiones relacionadas, con actuaciones que pueden solaparse.

FICHA 11ª: PLAN DE LOS PRIMEROS 100 DÍAS

Calendario de continuidad aprendizaje y acompañamiento

Negocio: [completar] Fecha efectiva o día 1: [completar].

Continuador: [completar]. Transmitedor: [completar].

Objetivo principal de la transición: [completar].

Preparación mínima para el día 1

Marque C —comprobado—, P —pendiente— o NA —no aplicable—. Una cuestión crítica pendiente requiere una solución antes de operar en las condiciones afectadas.

Área	Qué comprobar	Estado y pendiente
Operativa	Pedidos, trabajos, suministros y tareas de la primera jornada.	[Completar]
Accesos y sistemas	Llaves, dispositivos, facturación, gestión y recuperación de accesos.	[Completar]
Personas y contactos	Dirección, comunicaciones, relaciones prioritarias y emergencias.	[Completar]
Economía y documentos	Cobros, pagos, vencimientos y documentación esencial localizable.	[Completar]

Acciones por periodo

Seleccione pocas acciones decisivas. En cada fila añada cómo se comprobará el resultado; duplique filas si es necesario.

Periodo	Acción y responsable	Fecha y evidencia de logro
Antes del día 1	[Completar]	[Completar]
Día 1 y primera semana	[Completar]	[Completar]
Días 1 a 30	[Completar]	[Completar]
Días 31 a 60	[Completar]	[Completar]
Días 61 a 100	[Completar]	[Completar]

Organización práctica del acompañamiento

Procesos y relaciones que requieren apoyo: [referencias de la ficha 11B].

Presencia y disponibilidad por periodo: [completar].

Canal y situaciones para consultar: [completar].

Quién decide y límites de cada intervención: [completar].

Fechas de seguimiento: [completar].

Criterio de reducción y finalización del apoyo: [completar].

Casos estacionales o poco frecuentes por preparar: [caso, apoyo y fecha].

Plan operativo vinculado a los compromisos acordados. Cualquier modificación de alcance, duración o condiciones económicas del acompañamiento debe tratarse conforme al acuerdo aplicable.

FICHA 11B: RELACIONES Y APRENDIZAJES CRÍTICOS

Presentar practicar y comprobar autonomía

Negocio: [completar] Fecha y versión: [completar].

Use una fila por relación o proceso prioritario y duplique cuando sea necesario.

Relaciones que debe asumir el continuador

Relación y prioridad	Motivo y asunto abierto	Presentación y seguimiento
Cliente estratégico [Identificar]	[Qué necesita conservarse; pedido o compromiso]	[Quién presenta, fecha, nuevo interlocutor y próxima gestión directa]
Proveedor esencial [Identificar]	[Qué aporta, dependencia y alternativa]	[Presentación, condiciones por confirmar y seguimiento]
Colaborador clave [Identificar]	[Servicio, conocimiento o soporte que aporta]	[Contacto, responsables y siguiente actuación]

Prueba de relación asumida: [Gestión realizada directamente por el continuador, resultado y fecha. Qué sigue pasando por el titular saliente y cómo se corregirá.]

Conocimiento que debe transferirse

Tipo: operativo, comercial, técnico o criterio empresarial. Incluya a personas del equipo y colaboradores que posean conocimiento esencial.

Proceso y quién enseña	Qué debe aprenderse y cómo	Fecha y prueba de autonomía
[Proceso 1 / persona]	[Pasos, porqué, excepciones; documento y práctica]	[Resultado observable y fecha prevista]
[Proceso 2 / persona]	[Completar]	[Completar]
[Proceso 3 / persona]	[Completar]	[Completar]

Matriz de autonomía por proceso

Anote fechas y la evidencia de práctica. O —observado—; J —hecho juntos—; S —con supervisión—; A —autonomía comprobada—. Una casilla marcada no sustituye comprobar el resultado.

Proceso	O	J	S	A	Evidencia o siguiente práctica
[Proceso 1]	[]	[]	[]	[]	[Completar]
[Proceso 2]	[]	[]	[]	[]	[Completar]
[Proceso 3]	[]	[]	[]	[]	[Completar]

Conocimiento aún concentrado en una sola persona: [completar].

Acción para compartirlo o disponer de alternativa: [responsable y fecha].

Documentos o sistemas donde quedará disponible: [referencias].

FICHA 11C: BITÁCORA DE TRANSICIÓN

Resolver una incidencia y conservar el aprendizaje

Negocio: [completar] Registro número: [completar].

Fecha: [completar]. Persona que registra: [completar].

Duplique esta ficha solo para cuestiones que aporten un aprendizaje relevante.

Qué ocurrió y cómo se resolvió

Situación o duda: [Describir el hecho y su efecto en clientes, tareas, tiempo, coste u otra dimensión.]

Prioridad y respuesta inmediata: [Qué no podía esperar y qué se hizo.]

Solución aplicada: [Resultado y cuestiones todavía abiertas.]

Quién aportó el conocimiento: [Titular saliente / equipo / colaborador / documento / otra fuente.]

Qué necesitamos aprender

Explicación y criterio: [Por qué funcionó la solución, cuándo sirve y cuáles son sus límites.]

Dependencia detectada: [Qué solo podía resolver una persona y por qué no había una alternativa disponible.]

Posibilidad de repetición: [Habitual / ocasional / estacional / excepcional; justificar.]

Acción de aprendizaje	Responsable y fecha	Cómo se comprobará
[Documentar / practicar / presentar / crear alternativa]	[Completar]	[Caso resuelto, documento localizado u otra evidencia]
[Otra acción necesaria]	[Completar]	[Completar]

Incorporar el aprendizaje a la gestión

Documento o sistema que se actualiza: [referencia y ubicación].

Proceso de la ficha 11B al que se vincula: [completar, si procede].

Práctica o comprobación realizada: [resultado y fecha].

Estado de la incidencia: ☐ Resuelta ☐ Pendiente.

Estado del aprendizaje: ☐ Incorporado ☐ Falta practicar o documentar.

Siguiente actuación y responsable: [completar].

Reunión periódica de transición

Fecha: [completar]. Participantes: [completar].

Dudas repetidas que siguen llegando al transmitente: [completar].

Qué puede asumir ya el continuador sin ayuda habitual: [completar].

Acciones acordadas y responsables: [completar].

Cambio de intensidad del apoyo, si procede: [completar].

Próxima revisión: [fecha].

Una incidencia puede estar resuelta y su aprendizaje seguir pendiente. Cierre ambos aspectos por separado para evitar que la misma situación vuelva a depender de la memoria de quien sale.

FICHA 11D: REVISIÓN Y CIERRE DE TRANSICIÓN

Comparar avances y preparar la siguiente etapa

Negocio: [completar]. Fechas de revisión 30 / 60 / 100: [completar].

Estado: C —consolidado—, P —en proceso— o A —requiere atención—. En cada casilla anote estado y evidencia breve; use NA con motivo si no aplica.

Área	Día 30	Día 60	Día 100
Operativa e incidencias habituales	[Completar]	[Completar]	[Completar]
Conocimiento y procesos críticos	[Completar]	[Completar]	[Completar]
Clientes y relaciones esenciales	[Completar]	[Completar]	[Completar]
Proveedores y colaboradores	[Completar]	[Completar]	[Completar]
Dirección del equipo	[Completar]	[Completar]	[Completar]
Economía caja y vencimientos	[Completar]	[Completar]	[Completar]
Documentación sistemas y accesos	[Completar]	[Completar]	[Completar]
Dependencia del transmitente 0 a 4	[Nivel / ejemplo]	[Nivel / ejemplo]	[Nivel / ejemplo]

Decisión de cierre del acompañamiento ordinario

¿Puede funcionar la actividad ordinaria sin disponibilidad del transmitente?

☐ Sí, con evidencia. ☐ Parcialmente. ☐ No.

Evidencia y dependencia crítica que permanece, si existe: [completar].

Decisión: ☐ Cerrar el apoyo ordinario ☐ Completar tareas y revisar de nuevo.

Fecha y personas que realizan la revisión: [completar].

Pendientes y compromisos: [Qué queda, responsable, plazo y comprobación; referencias de la bitácora o del acuerdo.]

Consultas excepcionales: [Alcance, disponibilidad y canal acordados; o indicar que no se prevén.]

Prioridades para la nueva etapa

Decisión	Elemento motivo y acción	Responsable y revisión
Mantener	[Valor que se protege]	[Completar]
Mejorar	[Problema, prueba y resultado esperado]	[Completar]
Cambiar ahora	[Riesgo y actuación necesaria, si existe]	[Completar]

Prioridad para los próximos doce meses: [completar].

Próxima revisión de resultados: [fecha y responsable].

Registro de gestión. El cierre de esta fase no acredita por sí solo la extinción de obligaciones contractuales ni sustituye las actuaciones pendientes que correspondan.

12. SEIS FORMAS DE HACER POSIBLE UN RELEVO

Reconocer el problema y construir alternativas de continuidad

El mismo método de relevo puede conducir a soluciones diferentes. En un comercio puede faltar una persona preparada; en un restaurante, autonomía respecto del propietario; en una actividad profesional, una forma de transferir conocimiento y confianza. Identificar el obstáculo permite elegir qué preparar antes de buscar o cerrar un acuerdo.

Los seis relatos se presentan como escenarios didácticos, no como experiencias reales verificadas. Los nombres, plazos y resultados ilustran decisiones posibles; no constituyen previsiones ni garantías. Un negocio puede compartir rasgos de varios casos.

Cómo leerlos: Observe la situación, el problema, las alternativas, la decisión, el proceso y el resultado del escenario. Después pregunte qué tendría que comprobar en su negocio para que una solución pareciera fuera razonable. La ficha 12A ayuda a convertir esa reflexión en una acción.

Caso 1: Comercio de proximidad

Situación y problema

María tiene 63 años y lleva 28 al frente de una tienda de alimentación especializada. Cuenta con clientela recurrente, proveedores y una ubicación estable. Sus hijos no quieren continuar y piensa cerrar al jubilarse. El diagnóstico del escenario identifica una actividad viable, pero dependiente de ella para pedidos, precios, horarios y relaciones comerciales.

Alternativas y decisión

Se consideran la continuidad familiar, la venta a otra empresa, una persona emprendedora externa y el relevo interno. Una trabajadora con nueve años de experiencia muestra interés. Conoce la operativa, pero necesita aprender gestión. Se elige preparar esa candidatura durante doce meses, incorporándola a los números, las compras y las decisiones comerciales.

Proceso y resultado del escenario

Se ordenan cuentas y procedimientos, se revisa el arrendamiento, se prepara inventario y valoración y se estudia la financiación. Tras la transmisión se acuerdan seis meses de acompañamiento. La tienda continúa, María reduce su presencia y la nueva titular incorpora después pedidos online y reparto de proximidad.

Lección: La ausencia de sucesión familiar no agota las alternativas. La experiencia de una trabajadora puede ser un buen punto de partida si se completan sus capacidades y se comprueba la viabilidad de su entrada.

Qué comprobar en su negocio: Interés real, capacidad para gestionar, financiación y continuidad del local. Herramientas: perfil de continuador del capítulo 6, presupuesto 8B y plan de transición 11A.

Caso 2: Hostelería dependiente del propietario

Situación y problema

Antonio lleva 24 años dirigiendo un restaurante con ocupación, reputación y clientela habitual. Es cocinero principal, comprador, interlocutor de proveedores y responsable de calidad. Los resultados parecen atractivos, pero no demuestran que el establecimiento pueda mantenerlos cuando él se retire.

Alternativas decisión y proceso

Se estudian una venta inmediata, la incorporación de un responsable de cocina, un comprador experimentado y una transición prolongada. Antonio decide preparar el negocio durante dieciocho meses:

incorpora una segunda referencia en cocina, documenta recetas y procesos y reduce su intervención en compras y relaciones.

Cuando aparece una candidata, se acuerdan cuatro meses de acompañamiento: presencia frecuente al inicio, después dos días por semana y finalmente consultas. La preparación previa y el apoyo posterior cumplen funciones distintas: primero se reduce la dependencia del negocio; después se facilita el aprendizaje de quien entra.

Resultado del escenario: El restaurante mantiene la actividad y la mayor parte de la clientela. La nueva titular revisa la carta de forma gradual y conserva durante el primer año los productos más reconocidos.

Lección y comprobación: Rentabilidad y transmisibilidad son distintas. Antes de valorar, compruebe qué trabajo de Antonio debe asumir otra persona y a qué coste. Use el análisis del capítulo 8 y la matriz de autonomía 11B; los plazos del relato no son una pauta universal.

Caso 3: Una actividad profesional basada en conocimiento

Situación y problema

Luis es consultor técnico desde hace treinta años. Tiene pocos activos físicos y unos cuarenta clientes, varios de larga duración. Cree que no hay nada que transmitir. Sin embargo, existen metodologías, encargos recurrentes, documentación y reputación; la dificultad es que todo está muy vinculado a su persona.

Alternativas decisión y proceso

Puede cerrar y derivar clientes, incorporar otro profesional, transmitir parte de la actividad o iniciar una colaboración progresiva. Elige trabajar durante nueve meses con una profesional del sector. La presenta a sus clientes y ella pasa de colaborar a asumir proyectos completos. Se revisan contratos y tratamiento de información y se documentan métodos y trabajos recurrentes.

Resultado del escenario: Al cabo de un año, la profesional atiende autónomamente a buena parte de la cartera y Luis mantiene una mentoría puntual.

Lección y comprobación: Tener pocos bienes no equivale a carecer de valor transferible. Compruebe qué relaciones y conocimiento pueden continuar y cómo se gestionarán los derechos y la información. Use el capítulo 10 y la ficha 11B. La presentación facilita la confianza, pero no garantiza que los clientes permanezcan.

Caso 4: Una panadería rural que presta un servicio local

Situación y problema

Carmen y José elaboran pan a diario en su municipio y abastecen a otros dos pueblos. Quieren jubilarse y sus hijos viven fuera. El cierre supondría perder actividad y empleo, además de obligar a parte de la población a buscar el servicio en otro lugar. El entorno inmediato ofrece pocos candidatos.

Alternativas decisión y proceso

Se consideran relevo familiar, empresario del sector, búsqueda fuera del municipio y una fórmula colectiva. El ayuntamiento y una entidad empresarial ayudan a difundir un dossier. Se interesa una pareja que desea trasladarse; uno de sus miembros tiene experiencia en hostelería y producción alimentaria.

El análisis incorpora vivienda, financiación, formación, proveedores, distribución y acompañamiento técnico. José participa durante seis meses en la transferencia del oficio. La compra del equipo es solo una parte de la preparación necesaria para que el proyecto pueda funcionar.

Resultado del escenario: La panadería continúa y amplía su oferta con productos locales y pedidos online para la comarca.

Lección y comprobación: Ampliar la búsqueda puede conectar negocio y proyecto de vida. Antes de avanzar, compruebe demanda, márgenes, carga de trabajo, vivienda y recursos. El valor territorial puede movilizar

apoyos, pero no sustituye la viabilidad. Use el dossier del capítulo 7 y el análisis de encaje y presupuesto del capítulo 8.

Caso 5: La plantilla estudia una continuidad colectiva

Situación y problema

Una empresa de mantenimiento tiene siete trabajadores y un propietario que prevé retirarse en dos años. Tres personas llevan más de quince años en ella. Conocen la actividad, pero ninguna dispone por sí sola de los recursos o del interés para asumir toda la operación.

Alternativas decisión y proceso

Se valoran la venta a un tercero o competidor, el cierre y la continuidad colectiva. Los interesados estudian un proyecto compartido y comparan estructuras adecuadas, incluidas cooperativas de trabajo asociado o sociedades laborales, sin dar por elegida una forma antes de analizarla.

Con asesoramiento preparan el plan económico, distribuyen responsabilidades y negocian precio y pagos. Se diseña un año de relevo en el que el propietario transfiere relaciones, criterios comerciales y funciones de dirección. La estructura elegida debe servir a un proyecto viable y a una forma de decidir compartida.

Resultado del escenario: La actividad continúa y quienes asumen el relevo incorporan responsabilidades empresariales a su experiencia técnica.

Lección y comprobación: Sumar buenos profesionales no resuelve por sí solo la gestión colectiva. Concrete aportaciones, funciones, decisiones, financiación y tratamiento de desacuerdos. Use los capítulos 8 a 10 y el plan 11A. La experiencia y la voluntad de conservar empleo necesitan un proyecto común sostenible.

Caso 6: Emprender adquiriendo una actividad existente

Situación y problema

Laura tiene 36 años y doce de experiencia en diseño e impresión. Quiere emprender y calcula lo necesario para empezar desde cero: local, maquinaria, software, captación y recursos para los primeros meses. Encuentra una pequeña empresa de impresión cuyo titular desea jubilarse. El precio le parece alto si lo compara únicamente con el coste de darse de alta.

Análisis y decisión

Aplica las cuarenta preguntas del capítulo 8. Identifica clientes recurrentes, equipamiento y reputación, junto con una web obsoleta, escasa presencia comercial digital y concentración en algunos clientes tradicionales. Compara las necesidades completas de ambas alternativas y negocia la adquisición, reservando recursos para modernización y funcionamiento posterior.

Proceso y resultado del escenario

Durante los primeros cien días mantiene nombre, equipo y servicios principales mientras conoce la actividad. Después incorpora venta online, nuevas líneas de impresión, marketing y diseño. Dos años más tarde, la cartera está más diversificada. El resultado ilustra una evolución posible, no un efecto automático de adquirir un negocio o digitalizarlo.

Lección: Crear y adquirir son alternativas que deben compararse sobre una base equivalente. Una actividad existente puede aportar recursos y relaciones, pero también incorpora necesidades y riesgos que deben comprobarse.

Comparar el proyecto completo

Cuestión	Crear desde cero	Adquirir una actividad
Recursos iniciales	Instalaciones, equipo y sistemas por preparar.	Precio y elementos incluidos; inversiones pendientes por comprobar.
Mercado	Captación y tiempo hasta generar demanda suficiente.	Clientela existente cuya continuidad y concentración deben analizarse.
Funcionamiento	Procesos y relaciones por construir.	Organización disponible y dependencia del titular por revisar.
Caja necesaria	Inversión y recursos para sostener el arranque.	Adquisición, transición, circulante y mejoras sin duplicar partidas.
Riesgos	Hipótesis nuevas de demanda y funcionamiento.	Historia, obligaciones y limitaciones de lo adquirido.

Qué comprobar en su proyecto: Utilice el mismo horizonte y un escenario prudente para ambas opciones. Revise el presupuesto 8B y las cuestiones del capítulo 10. La capacidad de facturar desde el inicio no garantiza beneficio ni caja suficiente; tampoco justifica pagar por crecimiento que aún depende del trabajo y la inversión futuros.

12.1. Seis casos con una lógica común

Cada relato parte de un obstáculo distinto. Lo útil es reconocer qué decisión desbloquea el análisis y qué necesita comprobarse. Ningún resultado favorable elimina la posibilidad de que una operación real deba modificarse, aplazarse o descartarse.

Caso	Obstáculo principal	Trabajo decisivo
Comercio	Falta de sucesión familiar y gestión concentrada.	Preparar una candidatura interna y su entrada económica.
Hostelería	Actividad demasiado ligada al propietario.	Transferir funciones y comprobar el funcionamiento sin él.
Profesional	Valor intangible muy personal.	Documentar conocimiento y construir relaciones propias.
Rural	Pocos candidatos próximos y necesidades de instalación.	Ampliar la búsqueda y comprobar el proyecto económico y personal.
Plantilla	Capacidad técnica sin proyecto empresarial compartido.	Organizar gestión, propiedad, decisiones y financiación.
Emprendedor	Comparación incompleta entre crear y adquirir.	Analizar la inversión total y los riesgos de ambas alternativas.

Se repiten seis factores: anticipación para disponer de alternativas; información para comprobar; realismo sobre valor, capacidades y recursos; confianza que debe reconstruirse; transferencia de conocimiento y responsabilidad; y adaptación para desarrollar una nueva etapa. Ninguno actúa de forma aislada ni garantiza el éxito.

12.2. El relevo no tiene una única forma

La continuidad puede ser familiar o externa, individual o colectiva, apoyarse en la plantilla o conectar con una persona emprendedora. Estas categorías pueden combinarse: una solución rural puede ser colectiva y

una candidatura interna puede necesitar apoyo externo. El sector no determina por sí solo la modalidad adecuada.

Dimensión	Pregunta que debe responderse
Persona o entidad continuadora	¿Tiene interés, capacidades, recursos y un proyecto compatible con la actividad?
Negocio transmisible	¿Qué valor puede mantenerse y qué dependencia debe reducirse?
Proceso de relevo	¿Pueden acordarse condiciones económicas y una transición que hagan viable la continuidad?

Si una dimensión falla, identifique si puede prepararse o si exige otra alternativa. No basta con encontrar alguien interesado; tampoco con tener los documentos ordenados. La pregunta es quién podría continuar, qué necesita aprender y qué debe cambiar en el negocio para hacerlo posible.

Aplicación: Elija uno o dos casos por su problema, no por su parecido superficial. Complete la ficha 12A con una hipótesis, la evidencia que falta y una primera acción. Vuelva después a las herramientas del capítulo que corresponda.

FICHA 12ª: APLICAR LOS CASOS A MI NEGOCIO

Del parecido inicial a una decisión que pueda comprobarse

Negocio o actividad: [completar]. Fecha: [completar].

Perspectiva: ☐ Transmisor ☐ Continuidad ☐ Equipo o proyecto colectivo.

Caso o casos de referencia: [número y motivo].

Reconocer el verdadero problema

Lo que inicialmente parece impedir el relevo: [Describir sin dar por cerradas las alternativas.]

Lo que sabemos: [Hechos y documentación disponible sobre el negocio y las personas.]

Lo que todavía suponemos: [Viabilidad, valor, capacidades, financiación, clientela u otras hipótesis.]

Diferencia importante respecto del caso: [Qué hace que su situación necesite una solución distinta.]

Comparar dos alternativas reales

Criterio	Alternativa A	Alternativa B
Quién podría continuar	[Persona o perfil; interés por confirmar]	[Completar]
Capacidades por desarrollar	[Gestión, oficio, equipo u otras]	[Completar]
Preparación del negocio	[Dependencia, procesos, información]	[Completar]
Recursos necesarios	[Adquisición, inversión, caja y apoyo]	[Completar]
Comprobación decisiva	[Qué evidencia permitiría avanzar]	[Completar]
Qué haría descartarla	[Límite o condición no resoluble]	[Completar]

Convertir la reflexión en una actuación

Alternativa que merece estudiarse primero: [Razón y cuestiones que siguen abiertas.]

Primera acción concreta: [Qué se hará y qué resultado debe obtenerse.]

Responsable: [completar]. Fecha límite: [completar].

Persona o entidad de apoyo: [completar].

Herramienta que se utilizará: [capítulo y ficha].

Fecha de revisión: [completar].

Decisión tras comprobar: ☐ Avanzar ☐ Preparar antes ☐ Estudiar otra alternativa ☐ Descartar.

[Motivo, evidencia obtenida y siguiente paso.]

Esta ficha organiza una primera hipótesis de continuidad. No sustituye el diagnóstico, la valoración, el análisis de viabilidad ni las comprobaciones de la operación.

ANEXOS

TEST CIAE DE PREPARACIÓN PARA EL RELEVO

Diagnóstico inicial de transmisibilidad del negocio

35 afirmaciones · 7 dimensiones · 70 puntos máximos

Para qué sirve y cuándo utilizarlo

Este test ayuda a reconocer qué está preparado, qué depende todavía de la persona titular y qué necesita aclararse para facilitar la continuidad. Complételo al comenzar a preparar el relevo y repítalo después de realizar mejoras. Al terminar tendrá una puntuación inicial, una lectura por dimensiones y tres prioridades de actuación.

Lo cumplimenta la persona titular, sola o con apoyo de alguien que conozca el negocio. Las respuestas deben describir la situación actual, no lo que se espera conseguir.

Negocio / actividad	_____
Persona que responde	_____
Fecha de cumplimentación	_____
Apoyo recibido, si lo hay	_____

Cómo responder

Marque una sola casilla por afirmación y escriba sus puntos. Sume las cinco respuestas de cada dimensión y, al final, los siete subtotales. En Word puede activar las casillas; en papel, marcarlas con una cruz. Las puntuaciones y las sumas se completan manualmente.

Respuesta	Puntos	Cuándo marcarla
SÍ	2	La afirmación se cumple y puede explicarla con información o ejemplos concretos.
PARCIAL / DUDA	1	Solo se cumple en parte o no dispone de información suficiente para estar seguro.
NO	0	La afirmación no se cumple en la situación actual del negocio.

Anote las dudas y las evidencias en el espacio de cada dimensión. No deje afirmaciones sin responder ni calcule un resultado global con respuestas pendientes.

ALCANCE DEL RESULTADO

Es una autoevaluación orientativa, no una certificación de viabilidad ni una autorización para transmitir. Una puntuación alta no elimina los riesgos que deban comprobarse.

1. Autoevaluación

Dimensiones A y B | Marque una respuesta y anote los puntos de cada afirmación.

A. Viabilidad económica

Compruebe qué conoce de las cifras, los resultados y las necesidades del negocio.

Nº	Afirmación	Sí 2	Parcial 1	No 0	Puntos
1	Conozco con claridad la evolución de la facturación de los últimos años	☐	☐	☐	—
2	El negocio genera resultados razonablemente sostenibles	☐	☐	☐	—
3	Conozco sus principales costes y márgenes	☐	☐	☐	—
4	Tengo identificadas deudas y obligaciones pendientes	☐	☐	☐	—
5	Sé qué inversiones serán necesarias próximamente	☐	☐	☐	—
TOTAL DE LA DIMENSIÓN A (máximo: 10 puntos)					—

Observaciones, evidencia o mejora pendiente (indique el nº de afirmación)

B. Dependencia del titular

Una puntuación más alta indica mayor preparación y menor dependencia personal.

Nº	Afirmación	Sí 2	Parcial 1	No 0	Puntos
6	El negocio podría funcionar temporalmente sin mi presencia	☐	☐	☐	—
7	Otras personas conocen sus procedimientos básicos	☐	☐	☐	—
8	Los clientes identifican la actividad con el negocio y no exclusivamente conmigo	☐	☐	☐	—
9	Los principales contactos y relaciones están registrados	☐	☐	☐	—
10	Las decisiones habituales pueden explicarse y transferirse	☐	☐	☐	—
TOTAL DE LA DIMENSIÓN B (máximo: 10 puntos)					—

Observaciones, evidencia o mejora pendiente (indique el nº de afirmación)

Autoevaluación

Dimensiones C y D | «Parcial» incluye las respuestas que todavía generan dudas.

C. Organización y documentación

Valore si la información permite entender la actividad sin depender de su memoria.

Nº	Afirmación	Sí 2	Parcial 1	No 0	Puntos
11	Dispongo de información económica ordenada	☐	☐	☐	___
12	Tengo identificados contratos y documentos importantes	☐	☐	☐	___
13	Los principales procedimientos del negocio pueden explicarse	☐	☐	☐	___
14	Los accesos y herramientas digitales están correctamente organizados	☐	☐	☐	___
15	Un tercero podría comprender el funcionamiento básico revisando mi documentación	☐	☐	☐	___
TOTAL DE LA DIMENSIÓN C (máximo: 10 puntos)					___

Observaciones, evidencia o mejora pendiente (indique el nº de afirmación)

D. Clientes y mercado

Distinga entre la clientela actual y su posible continuidad después del relevo.

Nº	Afirmación	Sí 2	Parcial 1	No 0	Puntos
16	Existe una cartera de clientes suficientemente estable	☐	☐	☐	___
17	El negocio no depende excesivamente de un único cliente	☐	☐	☐	___
18	Conozco cómo llegan nuevos clientes	☐	☐	☐	___
19	La actividad mantiene una reputación reconocible	☐	☐	☐	___
20	Creo que una parte importante de la clientela permanecería tras el relevo	☐	☐	☐	___
TOTAL DE LA DIMENSIÓN D (máximo: 10 puntos)					___

Observaciones, evidencia o mejora pendiente (indique el nº de afirmación)

Autoevaluación

Dimensiones E y F | Trabajar sin plantilla no impide cumplimentar este bloque.

E. Personas y conocimiento

En la afirmación 24, valore también sus propias funciones aunque trabaje solo.

Nº	Afirmación	Sí 2	Parcial 1	No 0	Puntos
21	Sé cuáles son los conocimientos críticos del negocio	☐	☐	☐	___
22	Puedo explicar o enseñar esos conocimientos	☐	☐	☐	___
23	El conocimiento esencial no depende exclusivamente de mí	☐	☐	☐	___
24	Las funciones de quienes trabajan en el negocio, incluidas las mías, están suficientemente claras	☐	☐	☐	___
25	Sería posible organizar un periodo de transferencia de conocimiento	☐	☐	☐	___
TOTAL DE LA DIMENSIÓN E (máximo: 10 puntos)					___

Observaciones, evidencia o mejora pendiente (indique el nº de afirmación)

F. Situación jurídica y administrativa

En la 28, valore el espacio real de actividad, aunque no tenga local propio.

Nº	Afirmación	Sí 2	Parcial 1	No 0	Puntos
26	Conozco las licencias y autorizaciones que necesita la actividad	☐	☐	☐	___
27	Tengo identificados los contratos que deberán revisarse	☐	☐	☐	___
28	La situación del local está claramente documentada	☐	☐	☐	___
29	Conozco las obligaciones laborales, fiscales o administrativas que pueden afectar a la operación	☐	☐	☐	___
30	He revisado los posibles impedimentos graves para la continuidad y no he identificado ninguno sin resolver	☐	☐	☐	___
TOTAL DE LA DIMENSIÓN F (máximo: 10 puntos)					___

Atención: En la 30, desconocer un riesgo no equivale a haberlo revisado. Si no lo ha comprobado, marque «Parcial».

Observaciones, evidencia o mejora pendiente (indique el nº de afirmación)

Autoevaluación

Dimensión G | Complete el último bloque antes de sumar el resultado.

G. Preparación del relevo

Valore los pasos que ya ha dado para organizar la continuidad y su salida.

Nº	Afirmación	Sí 2	Parcial 1	No 0	Puntos
31	Tengo una fecha aproximada para reducir o dejar la actividad	☐	☐	☐	___
32	He pensado qué tipo de sucesor podría ser adecuado	☐	☐	☐	___
33	Tengo una idea razonable de qué elementos se transmitirían	☐	☐	☐	___
34	Estaría dispuesto a acompañar temporalmente a la nueva persona	☐	☐	☐	___
35	He comenzado a hablar del relevo con alguna persona o profesional de confianza	☐	☐	☐	___
TOTAL DE LA DIMENSIÓN G (máximo: 10 puntos)					___

Observaciones, evidencia o mejora pendiente (indique el nº de afirmación)

2. Resultado por dimensiones

Copie los subtotales y escriba el color que corresponde a cada dimensión.

Dimensión	Puntos	Situación
A. Viabilidad económica	___ / 10	_____
B. Dependencia del titular	___ / 10	_____
C. Organización y documentación	___ / 10	_____
D. Clientes y mercado	___ / 10	_____
E. Personas y conocimiento	___ / 10	_____
F. Situación jurídica y administrativa	___ / 10	_____
G. Preparación del relevo	___ / 10	_____
PUNTUACIÓN TOTAL (A + B + C + D + E + F + G)	___ / 70	_____

Cada dimensión, sobre 10: 8–10: VERDE · 6–7: AMARILLO · 0–5: ROJO.

Son bandas orientativas de lectura, sin validación estadística como escala predictiva. Más puntos indican mayor preparación en todos los bloques. El color global se obtiene sobre 70 puntos con la tabla de interpretación del resultado; no por mayoría de colores.

3. Interpretación del resultado

Lea primero cada dimensión y después el total. El semáforo resume sus respuestas; no expresa una probabilidad de éxito ni sustituye las comprobaciones necesarias.

56–70 VERDE	Preparación inicial alta según las respuestas. La información declarada ofrece una base para seguir preparando la valoración, la búsqueda de continuadores y la transmisión. Revise los puntos débiles y cualquier cuestión crítica antes de asumir compromisos.
36–55 AMARILLO	Preparación intermedia; conviene ordenar áreas. Hay aspectos trabajados junto a carencias o incertidumbres. Convierta los resultados más débiles en tareas concretas antes de buscar o negociar. El color no acredita por sí solo que el negocio sea transmisible.
0–35 ROJO	Preparación insuficiente o elevada incertidumbre. Las respuestas señalan dificultades que necesitan atención: dependencia, falta de organización, información incompleta u otros problemas. No implica necesariamente inviabilidad; el primer paso es aclarar y preparar.

Una puntuación alta no compensa un problema crítico

Un total de 60 sobre 70 puede coexistir con 0 sobre 10 en una dimensión. Tampoco es lo mismo conocer una deuda o una dificultad que haberla resuelto. Por eso, el resultado debe leerse junto con las observaciones y no como una autorización para avanzar.

Revise especialmente las afirmaciones puntuadas con 0 y las dudas que puedan condicionar la continuidad. Si detecta una cuestión crítica, incorpórela a sus prioridades aunque el color global sea verde.

Mi comprobación prioritaria

☐ Hay una cuestión crítica ☐ No identificada ☐ Tengo dudas

Afirmación / cuestión

Qué debo comprobar

Con quién y antes de cuándo

REGLA DE DECISIÓN

El test sirve para decidir qué preparar, qué comprobar y qué apoyo pedir. Las cuestiones críticas requieren una respuesta propia: no desaparecen al sumarlas con otras respuestas favorables.

4. Mis tres prioridades después del test

Seleccione tres cuestiones relevantes. Convierta cada una en una actuación concreta, indique cómo comprobará que está resuelta y asigne una persona responsable y una fecha.

Ejemplo de cumplimentación: «Contactos sin registrar (afirmación 9)» → «Preparar un directorio de contactos clave» → «Directorio localizado y revisado con la persona que continuará la actividad».

PRIORIDAD 1

Riesgo / afirmación nº

Actuación concreta

Resultado verificable

Responsable

Fecha objetivo

PRIORIDAD 2

Riesgo / afirmación nº

Actuación concreta

Resultado verificable

Responsable

Fecha objetivo

PRIORIDAD 3

Riesgo / afirmación nº

Actuación concreta

Resultado verificable

Responsable

Fecha objetivo

Mi siguiente paso y la próxima revisión

Primera actuación

Fecha de revisión

Cómo continuar con los demás anexos

Traslade la puntuación, los riesgos principales y estas actuaciones al Anexo XI, «Mi Plan de Relevo». Utilice el Anexo IV para profundizar en el diagnóstico y el Anexo II para controlar los preparativos de la persona transmitente.

IDEA CLAVE

Dos negocios con la misma puntuación pueden necesitar preparaciones distintas. Lo importante es terminar con un siguiente paso claro, una persona responsable y una fecha.

CHECKLIST DEL TRANSMITENTE

Preparación integral antes, durante y después de la transmisión

48 comprobaciones · 6 bloques · Preparado / Pendiente / No aplica

Para qué sirve y cuándo utilizarla

Esta lista ayuda a ordenar los preparativos de la persona transmitente, desde la decisión de retirarse hasta la transición. Complétela al preparar el relevo y revísela cuando avance el proceso. Al terminar tendrá una relación de cuestiones preparadas, pendientes y no aplicables, y cinco prioridades de actuación.

La cumplimenta la persona titular, sola o con apoyo de alguien que conozca el negocio. Responda según la situación actual y conserve la fecha de cada revisión.

Negocio / actividad

Persona que cumplimenta

**Fecha / referencia de
revisión**

Apoyo recibido, si lo hay

Cómo responder

Marque una sola casilla por comprobación. En Word puede activar las casillas; en papel, marcarlas con una cruz. Los recuentos se completan manualmente. No deje filas sin responder.

Estado	Cuándo marcarlo
PREPARADO	La afirmación se cumple tal como está formulada y puede explicar en qué se basa.
PENDIENTE	No se cumple, se cumple solo en parte o necesita información para confirmarla. Incluya también lo que deba resolver en una fase posterior.
N/A · NO APLICA	La cuestión no resulta aplicable a este negocio u operación. Anote el motivo en observaciones; no utilice N/A para «no sé» o «más adelante».

Lea el verbo de cada afirmación: haber previsto, identificado o comenzado una tarea no significa haberla terminado. Anote también el trabajo que quede por hacer.

DEL PENDIENTE A LA ACCIÓN

La finalidad no es tenerlo todo perfecto desde el primer día, sino detectar qué debe resolverse antes de avanzar. Convierta los pendientes en actuaciones, con responsable y fecha.

1. Decisión y horizonte del relevo

Comprobaciones 1-6 | 6 cuestiones | Una sola respuesta por fila.

Concretar cuándo y cómo desea retirarse y qué debe preparar antes de buscar un continuador.

Nº	Comprobación	Preparado	Pendiente	N/A
1	He definido una fecha u horizonte aproximado para reducir o abandonar la actividad.	☐	☐	☐
2	He decidido si deseo una salida inmediata o una retirada gradual.	☐	☐	☐
3	He identificado circunstancias personales o empresariales que podrían acelerar mi retirada.	☐	☐	☐
4	He hablado del relevo con las personas de confianza que necesitan conocerlo.	☐	☐	☐
5	He realizado el Test CIAE de Preparación para el Relevo y conozco mis principales debilidades.	☐	☐	☐
6	He identificado las actuaciones prioritarias que debo completar antes de buscar seriamente un continuador.	☐	☐	☐

Recuento del bloque: Preparadas _____ + Pendientes _____ + N/A _____ = 6

Utilice los resultados del Anexo I para identificar las debilidades y prioridades de las comprobaciones 5 y 6.

Observaciones, pendientes y motivos de N/A

Indique el nº de comprobación. Puede agrupar referencias o añadir filas.

[illegible]

Herramienta relacionada: Anexo I, Test CIAE de Preparación para el Relevo.

2. Preparación y transmisibilidad del negocio

Comprobaciones 7–14 | 8 cuestiones | Una sola respuesta por fila.

Revisar si la actividad puede entenderse y continuar sin depender exclusivamente de usted.

Nº	Comprobación	Preparado	Pendiente	N/A
7	El negocio puede explicarse con claridad a una persona que no lo conoce.	☐	☐	☐
8	Tengo identificados los procesos críticos que hoy dependen especialmente de mí.	☐	☐	☐
9	He comenzado a documentar procedimientos, rutinas y criterios importantes.	☐	☐	☐
10	Los contactos clave del negocio no dependen únicamente de mi agenda o memoria personal.	☐	☐	☐
11	He revisado qué ocurriría si dejara de estar presente durante varias semanas.	☐	☐	☐
12	He identificado conocimientos que deben transferirse antes de mi salida.	☐	☐	☐
13	Cuando existe plantilla, las funciones y responsabilidades están suficientemente claras.	☐	☐	☐
14	He detectado y priorizado problemas que reducen la transmisibilidad o el atractivo del negocio.	☐	☐	☐

Recuento del bloque: Preparadas ____ + Pendientes ____ + N/A ____ = 8

En la 9, haber comenzado a documentar no significa haber terminado. En la 13, utilice N/A si no existe plantilla y anote el motivo.

Observaciones, pendientes y motivos de N/A

Indique el nº de comprobación. Puede agrupar referencias o añadir filas.

Nº	Evidencia, actuación pendiente o motivo por el que no aplica

Herramienta relacionada: Anexo IV, Ficha de Diagnóstico del Negocio.

3. Información, documentación y valor

Comprobaciones 15–23 | 9 cuestiones | Una sola respuesta por fila.

Ordenar la información, la documentación y los elementos de valor para explicar qué negocio se transmite.

Nº	Comprobación	Preparado	Pendiente	N/A
15	La información económica de los últimos ejercicios está localizada, ordenada y puede explicarse.	☐	☐	☐
16	Tengo identificadas deudas, obligaciones pendientes, financiación e inversiones previsibles.	☐	☐	☐
17	Dispongo de una relación actualizada de activos, existencias y elementos relevantes para la actividad.	☐	☐	☐
18	He revisado la situación del local y, si es arrendado, conozco las condiciones que afectan a la continuidad.	☐	☐	☐
19	Tengo localizados contratos, licencias, autorizaciones, seguros y documentación administrativa relevante.	☐	☐	☐
20	He inventariado los principales activos digitales: dominio, web, software, cuentas, perfiles y accesos.	☐	☐	☐
21	He preparado o actualizado la Carpeta del Relevo para que cada información importante sea localizable.	☐	☐	☐
22	He realizado una valoración preliminar y puedo explicar qué elementos generan y reducen valor.	☐	☐	☐
23	Sé si necesito una valoración profesional antes de negociar.	☐	☐	☐

Recuento del bloque: Preparadas ____ + Pendientes ____ + N/A ____ = 9

Tener la información localizada no implica que todas las cuestiones estén resueltas. Registre lo que aún deba aclarar o revisar.

Observaciones, pendientes y motivos de N/A

Indique el nº de comprobación. Puede agrupar referencias o añadir filas.

Nº	Evidencia, actuación pendiente o motivo por el que no aplica

Herramientas relacionadas: Anexo V, Valoración Preliminar; Anexo VIII, Documentación del Relevo.

4. Continuador y presentación de la oportunidad

Comprobaciones 24–30 | 7 cuestiones | Una sola respuesta por fila.

Definir posibles continuadores, canales de búsqueda y una presentación progresiva de la oportunidad.

Nº	Comprobación	Preparado	Pendiente	N/A
24	He pensado qué tipos de continuador podrían encajar: familia, trabajadores, colaboradores, otra empresa, emprendedor externo o fórmula colectiva.	☐	☐	☐
25	He distinguido qué requisitos son imprescindibles y cuáles pueden adquirirse mediante formación o acompañamiento.	☐	☐	☐
26	He elaborado un mapa de posibles continuadores y no limito la búsqueda al entorno inmediato.	☐	☐	☐
27	He definido canales de búsqueda adecuados para hacer visible la oportunidad de forma progresiva.	☐	☐	☐
28	Dispongo de un Dossier de Oportunidad que explica qué actividad existe, cómo funciona, fortalezas, retos y condiciones generales.	☐	☐	☐
29	He decidido qué información puedo facilitar al inicio y qué datos deben reservarse para fases más avanzadas.	☐	☐	☐
30	Sé cómo presentar el relevo como una oportunidad de continuidad y no únicamente como una jubilación o retirada.	☐	☐	☐

Recuento del bloque: Preparadas _____ + Pendientes _____ + N/A _____ = 7

Si todavía no ha preparado el dossier o los canales de búsqueda, marque Pendiente, no N/A.

Observaciones, pendientes y motivos de N/A

Indique el nº de comprobación. Puede agrupar referencias o añadir filas.

Nº	Evidencia, actuación pendiente o motivo por el que no aplica

Herramienta relacionada: Anexo VI, Dossier de Oportunidad Empresarial.

5. Negociación y formalización

Comprobaciones 31–39 | 9 cuestiones | Una sola respuesta por fila.

Delimitar la transmisión, preparar las condiciones y organizar las revisiones previas a la firma.

Nº	Comprobación	Preparado	Pendiente	N/A
31	Tengo claro qué quiero transmitir y qué elementos deben quedar expresamente incluidos o excluidos.	☐	☐	☐
32	He definido un precio o rango de referencia razonado y conozco la diferencia entre valor estimado, precio pedido y precio final.	☐	☐	☐
33	He clasificado mis condiciones en imprescindibles, deseables y negociables.	☐	☐	☐
34	He pensado la forma de pago, el calendario, el reparto de riesgos y las condiciones previas al cierre.	☐	☐	☐
35	He decidido qué papel puedo y quiero tener durante el acompañamiento posterior.	☐	☐	☐
36	Antes de firmar, he previsto la revisión jurídica, fiscal, laboral, administrativa y de Seguridad Social que corresponda.	☐	☐	☐
37	He identificado deudas, reclamaciones, garantías, litigios u otras contingencias que deban conocerse y tratarse.	☐	☐	☐
38	He comprobado la titularidad y posibilidad de transmisión de marca, nombre comercial, activos digitales y otros intangibles relevantes.	☐	☐	☐
39	He previsto una fecha efectiva de transmisión y un Acta de Entrega con inventario, llaves, documentación, accesos e incidencias.	☐	☐	☐

Recuento del bloque: Preparadas ____ + Pendientes ____ + N/A ____ = 9

La 36 comprueba que la revisión se ha previsto, no que ya se haya realizado. Si falta ejecutarla, regístrela como actuación pendiente.

Observaciones, pendientes y motivos de N/A

Indique el nº de comprobación. Puede agrupar referencias o añadir filas.

Nº	Evidencia, actuación pendiente o motivo por el que no aplica

Herramientas relacionadas: Anexo VII, Primera Reunión; Anexo VIII, Documentación del Relevo.

6. Transición, conocimiento y salida

Comprobaciones 40–48 | 9 cuestiones | Una sola respuesta por fila.

Preparar la comunicación, el aprendizaje y la retirada progresiva para evitar una doble dirección.

Nº	Comprobación	Preparado	Pendiente	N/A
40	Existe un plan para comunicar el cambio a trabajadores, clientes, proveedores y colaboradores clave.	☐	☐	☐
41	He identificado clientes estratégicos y proveedores esenciales que requieren una presentación personal.	☐	☐	☐
42	He definido qué conocimiento operativo, comercial, técnico y de criterio empresarial debo transferir.	☐	☐	☐
43	He acordado una secuencia práctica de aprendizaje: observar, hacer juntos, hacer con supervisión y hacer con autonomía.	☐	☐	☐
44	Mi acompañamiento tiene una duración, funciones y límites definidos.	☐	☐	☐
45	Está claro para todas las partes que acompañar no significa continuar dirigiendo.	☐	☐	☐
46	He establecido un momento para reducir progresivamente mi intervención y evitar una doble dirección.	☐	☐	☐
47	Existe un Plan de los Primeros 100 Días o calendario equivalente para asegurar continuidad, aprendizaje y autonomía.	☐	☐	☐
48	He previsto una revisión final para comprobar que la actividad puede funcionar sin dependencia cotidiana de mí.	☐	☐	☐

Recuento del bloque: Preparadas ____ + Pendientes ____ + N/A ____ = 9

Revisar los planes antes de la transmisión no sustituye comprobar su ejecución durante la transición.

Observaciones, pendientes y motivos de N/A

Indique el nº de comprobación. Puede agrupar referencias o añadir filas.

Nº	Evidencia, actuación pendiente o motivo por el que no aplica

Herramientas relacionadas: Anexo IX, Transferencia de Conocimiento; Anexo X, Primeros 100 Días.

Resumen de preparación y próximos pasos

1. Mi situación general

Copie el recuento de cada bloque y asigne prioridad a sus pendientes. La prioridad depende de su efecto sobre la continuidad y el próximo paso, no del número de casillas marcadas.

Bloque	Total	Preparadas	Pendientes	N/A	Prioridad
1. Decisión y horizonte del relevo	6	_____	_____	_____	_____
2. Preparación y transmisibilidad del negocio	8	_____	_____	_____	_____
3. Información, documentación y valor	9	_____	_____	_____	_____
4. Continuador y presentación de la oportunidad	7	_____	_____	_____	_____
5. Negociación y formalización	9	_____	_____	_____	_____
6. Transición, conocimiento y salida	9	_____	_____	_____	_____
TOTAL DE COMPROBACIONES	48	_____	_____	_____	

Control del recuento: Preparadas + Pendientes + N/A = 48. Si no coincide, revise las filas sin marcar o con más de una respuesta.

Criterio para ordenar los pendientes

ALTA	Puede impedir el próximo paso o condicionar de forma importante la continuidad. Atiéndala antes de avanzar en ese punto.
MEDIA	Necesita resolverse antes de un hito posterior. Defina ahora la actuación, el responsable y la fecha.
BAJA	No condiciona el siguiente paso, pero conviene programarla y volver a revisarla.

En cada bloque, anote la prioridad más alta de sus pendientes. Si no tiene ninguno, escriba «Sin pendientes». Los N/A no cuentan como cuestiones preparadas.

Qué puede condicionar mi siguiente paso

Nº de comprobación / asunto	
Qué debo resolver o aclarar	

EL RECuento NO SUSTITUYE LA REVISIÓN

Muchas casillas preparadas no compensan una cuestión crítica sin resolver. Esta lista organiza el trabajo: no certifica la viabilidad del negocio ni la seguridad de la operación. Seleccione las cinco prioridades en el apartado de prioridades.

Plan de actuación y siguiente paso

2. Mis cinco pendientes prioritarios

Seleccione cinco pendientes relevantes. Indique el nº de la comprobación de origen, qué hará y cómo sabrá que está resuelto. Asigne una persona responsable y una fecha; puede añadir filas si necesita registrar más actuaciones.

Nº	Pendiente / riesgo	Actuación y resultado verificable	Responsable	Fecha

Ejemplo de cumplimentación: nº 10, contactos sin registrar → preparar un directorio → directorio localizado y revisado. Añada responsable y fecha.

3. ¿Estoy en condiciones de avanzar?

Si mañana apareciera una persona seriamente interesada, ¿podría explicarle con claridad qué negocio ofrezco, mostrarle información suficiente para evaluarlo y avanzar hacia una negociación sin descubrir después problemas básicos que podía haber preparado antes?

Mi respuesta: ☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

Concreción del siguiente paso

Qué haré a continuación

**Condición pendiente /
apoyo necesario**

Fecha de próxima revisión

Cómo continuar

Traslade las prioridades y las fechas al Anexo XI, «Mi Plan de Relevo». Mantenga el detalle documental en el Anexo VIII y utilice los anexos IX y X para organizar la transferencia de conocimiento y los primeros cien días.

CHECKLIST DEL ADQUIRENTE

40 preguntas antes de tomar el relevo de un negocio

40 preguntas · 8 bloques · Verde / Amarillo / Rojo

Para qué sirve y cuándo utilizarla

Esta lista ayuda a la persona adquirente o continuadora a comprender la oportunidad, contrastar la información y detectar riesgos antes de asumir compromisos. Al terminar dispondrá de una lectura por bloques, las cuestiones críticas, las comprobaciones pendientes y una conclusión razonada.

Complétela al estudiar un negocio y actualícela cuando reciba nueva información. Puede utilizarla con apoyo profesional; no sustituye las revisiones especializadas que necesite la operación.

Negocio / actividad

Persona que cumplimenta

Fecha / referencia de revisión

Apoyo recibido, si lo hay

Cómo responder

Lea cada pregunta, anote su respuesta o evidencia en las observaciones y marque una sola casilla. El color expresa la valoración de la cuestión, no una respuesta automática de sí o no. Las casillas se activan en Word o se marcan en papel; los recuentos son manuales. Puede agrupar referencias o añadir filas de observaciones.

Estado	Cuándo marcarlo
VERDE	La cuestión está suficientemente comprobada y no deja una duda relevante ni un riesgo crítico sin tratar para el siguiente paso.
AMARILLO	Falta información o una comprobación relevante. Necesita aclaración antes de decidir; conocer una respuesta no la convierte por sí solo en favorable.
ROJO	Hay una cuestión crítica sin resolver, un riesgo relevante no tratado o una incertidumbre que puede cambiar sustancialmente su decisión.

Revise las 40 preguntas. Si alguna no resulta aplicable, anote su número y el motivo en observaciones y deje sus tres casillas sin marcar. No la cuente como verde. «No lo sé» no significa «no aplica».

EL OBJETIVO NO ES ACUMULAR VERDES

Las dudas y los riesgos abiertos deben convertirse en preguntas, documentos o condiciones. Un riesgo crítico no se compensa con muchas respuestas favorables.

Análisis de la oportunidad

Bloques 1 y 2 | Valore la situación y deje constancia de la información utilizada.

1. Sobre el negocio

Nº	Pregunta	Verde	Amarillo	Rojo
1	¿Entiendo exactamente qué actividad voy a asumir?	☐	☐	☐
2	¿Sé cuáles son sus productos o servicios principales?	☐	☐	☐
3	¿Conozco qué actividades generan realmente el resultado?	☐	☐	☐
4	¿Entiendo la evolución del mercado?	☐	☐	☐
5	¿Sé por qué se transmite?	☐	☐	☐

Explique qué actividad asumiría, de dónde procede su resultado y por qué se transmite.

Respuesta, evidencia o duda pendiente (indique el nº de pregunta)

Nº	Observaciones / referencia de la información
----	--

Recuento: Verde ____ + Amarillo ____ + Rojo ____ + No aplica justificado ____ = 5

2. Sobre los números

Nº	Pregunta	Verde	Amarillo	Rojo
6	¿He revisado información económica suficiente?	☐	☐	☐
7	¿Conozco la evolución de la facturación?	☐	☐	☐
8	¿Conozco los principales costes?	☐	☐	☐
9	¿Entiendo los márgenes?	☐	☐	☐
10	¿He estimado cuál sería mi resultado real después del relevo?	☐	☐	☐

Diferencie conocer las cifras de entender si el negocio podría sostenerse después del relevo.

Respuesta, evidencia o duda pendiente (indique el nº de pregunta)

Nº	Observaciones / referencia de la información
----	--

Recuento: Verde ____ + Amarillo ____ + Rojo ____ + No aplica justificado ____ = 5

Relaciones comerciales

Bloques 3 y 4 | Valore la situación y deje constancia de la información utilizada.

3. Sobre clientes

Nº	Pregunta	Verde	Amarillo	Rojo
11	¿Sé cuántos clientes relevantes existen?	☐	☐	☐
12	¿Conozco su grado de recurrencia?	☐	☐	☐
13	¿Sé cuánto pesa el principal cliente?	☐	☐	☐
14	¿La clientela depende excesivamente del actual titular?	☐	☐	☐
15	¿Existe una estrategia para presentarme a los clientes?	☐	☐	☐

Pregunta 14: un «sí» identifica dependencia, no una situación verde. Valore su efecto sobre la continuidad y qué queda por resolver.

Respuesta, evidencia o duda pendiente (indique el nº de pregunta)

Nº	Observaciones / referencia de la información
----	--

Recuento: Verde ____ + Amarillo ____ + Rojo ____ + No aplica justificado ____ = 5

4. Sobre proveedores

Nº	Pregunta	Verde	Amarillo	Rojo
16	¿Conozco los proveedores principales?	☐	☐	☐
17	¿Sé si mantendrán sus condiciones?	☐	☐	☐
18	¿Existe dependencia de alguno?	☐	☐	☐
19	¿Conozco alternativas?	☐	☐	☐
20	¿Sé si existen obligaciones pendientes?	☐	☐	☐

Preguntas 17, 18 y 20: saber que cambian las condiciones, existe dependencia o hay obligaciones no elimina sus posibles efectos.

Respuesta, evidencia o duda pendiente (indique el nº de pregunta)

Nº	Observaciones / referencia de la información
----	--

Recuento: Verde ____ + Amarillo ____ + Rojo ____ + No aplica justificado ____ = 5

Recursos y personas

Bloques 5 y 6 | Valore la situación y deje constancia de la información utilizada.

5. Sobre activos

Nº	Pregunta	Verde	Amarillo	Rojo
21	¿Sé exactamente qué activos se transmiten?	☐	☐	☐
22	¿He comprobado su estado?	☐	☐	☐
23	¿Conozco su titularidad?	☐	☐	☐
24	¿Sé qué deberá renovarse próximamente?	☐	☐	☐
25	¿He incorporado esas inversiones a mi presupuesto?	☐	☐	☐

Relacione lo que se transmite con su estado, titularidad e inversiones previstas; anote qué ha comprobado.

Respuesta, evidencia o duda pendiente (indique el nº de pregunta)

Nº	Observaciones / referencia de la información
----	--

Recuento: Verde ____ + Amarillo ____ + Rojo ____ + No aplica justificado ____ = 5

6. Sobre personas

Nº	Pregunta	Verde	Amarillo	Rojo
26	¿Conozco la estructura del equipo?	☐	☐	☐
27	¿Sé qué conocimiento posee cada persona?	☐	☐	☐
28	¿He identificado personas clave?	☐	☐	☐
29	¿Comprendo las obligaciones laborales que pueden afectar a la operación?	☐	☐	☐
30	¿Sé cómo comunicaré el relevo?	☐	☐	☐

Incluya al titular y a quienes sostienen la actividad. No tener plantilla no resuelve por sí solo las preguntas sobre conocimiento u obligaciones.

Respuesta, evidencia o duda pendiente (indique el nº de pregunta)

Nº	Observaciones / referencia de la información
----	--

Recuento: Verde ____ + Amarillo ____ + Rojo ____ + No aplica justificado ____ = 5

Operación y transición

Bloques 7 y 8 | Valore la situación y deje constancia de la información utilizada.

7. Sobre la operación

Nº	Pregunta	Verde	Amarillo	Rojo
31	¿Entiendo exactamente qué estoy adquiriendo jurídicamente?	☐	☐	☐
32	¿He revisado contratos, licencias y autorizaciones relevantes?	☐	☐	☐
33	¿He identificado deudas, riesgos y obligaciones?	☐	☐	☐
34	¿Sé cuánto dinero necesito además del precio?	☐	☐	☐
35	¿Tengo una estrategia de financiación?	☐	☐	☐

Haber identificado una deuda o previsto financiación no significa que la cuestión esté resuelta. Registre lo que falta por comprobar.

Respuesta, evidencia o duda pendiente (indique el nº de pregunta)

Nº	Observaciones / referencia de la información

Recuento: Verde ____ + Amarillo ____ + Rojo ____ + No aplica justificado ____ = 5

8. Sobre la transición

Nº	Pregunta	Verde	Amarillo	Rojo
36	¿El anterior titular me acompañará?	☐	☐	☐
37	¿Durante cuánto tiempo?	☐	☐	☐
38	¿Existe un plan de transferencia de conocimiento?	☐	☐	☐
39	¿Sé qué cambiaré primero y qué mantendré?	☐	☐	☐
40	Si conociera hoy todo lo que sé, ¿seguiría queriendo asumir este negocio?	☐	☐	☐

En las preguntas 36 y 37 anote el apoyo previsto y su duración, o la alternativa que deba analizar. Conocer una duración no prueba que el apoyo sea suficiente.

Respuesta, evidencia o duda pendiente (indique el nº de pregunta)

Nº	Observaciones / referencia de la información

Recuento: Verde ____ + Amarillo ____ + Rojo ____ + No aplica justificado ____ = 5

Semáforo del adquirente

Reúna las valoraciones de los ocho bloques. Los recuentos permiten localizar cuestiones abiertas; no son una puntuación ni determinan el color por mayoría. Revise primero la importancia de los riesgos y de la información que falta.

Resumen por bloques

Bloque	Verdes	Amarillas	Rojas	No aplica justificado
1. Sobre el negocio	—	—	—	—
2. Sobre los números	—	—	—	—
3. Sobre clientes	—	—	—	—
4. Sobre proveedores	—	—	—	—
5. Sobre activos	—	—	—	—
6. Sobre personas	—	—	—	—
7. Sobre la operación	—	—	—	—
8. Sobre la transición	—	—	—	—
TOTAL	—	—	—	—

Comprobación del recuento: Verdes + Amarillas + Rojas + No aplicables justificadas = 40.

Una pregunta debe figurar en una sola categoría. Los casos no aplicables no son respuestas favorables.

Criterio para la lectura general

Estado	Cómo interpretar el conjunto
VERDE	No quedan amarillos ni rojos abiertos en las cuestiones aplicables y la información es suficiente para el siguiente paso. Puede tener sentido seguir analizando o negociar, con las revisiones que correspondan.
AMARILLO	No hay rojos abiertos, pero faltan respuestas o comprobaciones relevantes. Continúe analizando antes de asumir compromisos; no significa abandonar la oportunidad.
ROJO	Existe al menos una cuestión marcada en rojo y todavía abierta. No asuma compromisos hasta comprenderla y tratarla. Valore si puede resolverse o si modifica la decisión de continuar.

Mi lectura general: ☐ Verde ☐ Amarillo ☐ Rojo

Cuestión que determina mi lectura

Información / comprobación pendiente

PRINCIPIO DE PRUDENCIA

Las dudas antes de firmar son información. Después de firmar pueden convertirse en problemas. Un resultado verde no equivale a una autorización para firmar ni acredita por sí solo la viabilidad.

Mis cinco cuestiones críticas

Seleccione los asuntos que más pueden afectar a la decisión de asumir el negocio o a sus condiciones. Incluya el número de pregunta de origen; puede agrupar varias preguntas cuando se refieran al mismo riesgo.

En «Qué necesito comprobar» escriba la respuesta, documento o condición necesaria. Marque un estado por fila según los mismos criterios de verde, amarillo y rojo.

Ref.	Cuestión / riesgo	Qué necesito comprobar	Estado
			☐ Verde ☐ Amarillo ☐ Rojo
			☐ Verde ☐ Amarillo ☐ Rojo
			☐ Verde ☐ Amarillo ☐ Rojo
			☐ Verde ☐ Amarillo ☐ Rojo
			☐ Verde ☐ Amarillo ☐ Rojo

La cuestión que más puede cambiar mi decisión

Referencia / asunto
Por qué condiciona la decisión
Qué tendría que quedar resuelto

DETECTAR NO ES RESOLVER

Una cuestión no se cierra porque exista una promesa de respuesta. Revise el estado cuando disponga de la información o se cumpla la condición. Utilice la matriz «No sé» para organizar las comprobaciones y sus fechas.

Matriz «No sé»

Convierta cada incertidumbre importante en una comprobación concreta. Un «no lo sé» es una respuesta útil: anótelo y conviértalo en pregunta, información y decisión.

Identifique quién puede responder, qué documento o comprobación necesita y antes de qué fecha. Incluya la referencia de la pregunta o de la cuestión crítica para no duplicar el trabajo.

[illegible]

Resultado de esta revisión

Referencia ya aclarada / evidencia

Qué sigue pendiente

Persona de apoyo que debo consultar

Próxima fecha de revisión

NO COMPLETE LOS HUECOS CON SUPOSICIONES

Si la información recibida no resuelve la duda, mantenga la cuestión abierta. Si revela un riesgo crítico, actualice el semáforo. Tras cada comprobación, revise si cambian su decisión o las condiciones para avanzar.

Mi conclusión y siguiente paso

Analizar bien también significa saber cuándo no avanzar.

Preguntas de control antes de negociar

Responda por escrito. Un «sí» a la primera pregunta señala un asunto por resolver; no es una respuesta favorable.

Pregunta	Mi respuesta / comprobación
¿Hay alguna cuestión amarilla o roja que pueda cambiar de forma sustancial el precio o mi decisión?	
¿Conozco el coste total real: adquisición + inversiones + circulante + transición?	
¿Sé qué ocurriría si el actual titular dejara de estar disponible mañana?	
¿He revisado con profesionales las cuestiones jurídicas, fiscales, laborales o técnicas que lo requieren?	
¿Puedo explicar, con mis propias palabras, por qué este negocio puede ser viable para mí?	

Mi conclusión

SÍ	La oportunidad parece razonablemente adecuada, existe encaje y los riesgos identificados son asumibles.
SÍ, PERO	La oportunidad puede ser interesante, pero solo si se cumplen condiciones concretas: precio, financiación, inversiones, continuidad del local, acompañamiento, resolución de contingencias u otras.
NO	El riesgo, las necesidades económicas o la falta de encaje hacen que la operación no resulte razonable. Llegar a un NO después de un buen análisis significa que la herramienta ha cumplido su función.

«Sí, pero» mantiene abiertas las condiciones: no equivale a aceptarlas sin comprobar. Si aún falta información suficiente, deje la decisión pendiente y vuelva a la matriz «No sé».

Condiciones que deben cumplirse antes de avanzar

Condición / comprobación	Responsable	Fecha / hito
Si conociera hoy todo lo que sé después de este análisis, ¿seguiría queriendo asumir este negocio?		
Mi decisión:	☐ Sí ☐ Sí, pero ☐ No	
Siguiente actuación		
Fecha de la próxima revisión		

FICHA DE DIAGNÓSTICO DEL NEGOCIO

Radiografía práctica para preparar la continuidad

48 comprobaciones · 8 dimensiones · Fortaleza / Atención / Riesgo

Para qué sirve y cuándo utilizarla

Permite obtener una visión estructurada de la situación real del negocio antes de iniciar una búsqueda o una negociación. No sustituye el Test CIAE ni el asesoramiento profesional: transforma sus resultados y la información disponible en una radiografía útil para decidir qué debe mantenerse, qué necesita preparación y qué puede dificultar el relevo.

La cumplimenta la persona titular, sola o con apoyo de alguien que conozca el negocio. Al terminar dispondrá de evidencias, un mapa de fortalezas y riesgos y cinco prioridades de preparación.

Datos básicos del negocio

Actividad / nombre comercial

Sector

Localización

Antigüedad

Titular / forma jurídica

Personas que trabajan en la actividad

Fecha del diagnóstico

Persona que cumplimenta / apoyo recibido

Fotografía inicial

Horizonte aproximado de retirada ☐ Más de 3 años ☐ De 1 a 3 años ☐ Menos de 1 año ☐ Sin definir

¿Existe una persona interesada? ☐ Sí ☐ Posible ☐ No

Situación general del Test CIAE ☐ Verde ☐ Amarillo ☐ Rojo ☐ No realizado
Puntuación: ____ / 70 Fecha del test: _____

Dependencia del titular ☐ Baja ☐ Media ☐ Alta ☐ Sin analizar

Percepción inicial de continuidad ☐ Sólida ☐ Posible con preparación ☐ En riesgo ☐ Sin analizar

Transcriba el resultado del Anexo I sin recalcularlo. La dependencia y la percepción de continuidad son apreciaciones iniciales: revíselas tras completar la ficha.

DIAGNOSTICAR ANTES DE TRANSMITIR

El diagnóstico no busca demostrar que el negocio está bien o mal. Busca descubrir dónde se concentra el riesgo para la continuidad y qué puede hacerse con suficiente tiempo.

Cómo cumplimentar el diagnóstico

Revise las 48 comprobaciones y marque una sola categoría por cuestión aplicable. Las casillas se pueden activar en Word o marcar en papel. Las observaciones, el mapa y el plan se completan manualmente; no hay puntuación ni cálculo automático.

Qué significa cada categoría

Categoría	Cuándo marcarla
FORTALEZA	La información o la comprobación es suficiente y el aspecto evaluado favorece la continuidad. No queda en él una dificultad relevante pendiente.
ATENCIÓN	La situación es parcial, necesita preparación o falta información para valorar sus efectos. Concrete qué debe mejorarse o comprobarse.
RIESGO	Existe una dificultad relevante o una incertidumbre crítica que puede comprometer la continuidad. Identifique su efecto y la actuación prioritaria.

Conocer un problema no significa haberlo resuelto

Valore la situación y sus efectos, no solo si puede responder a la afirmación. Tener identificada una deuda, una inversión o una dependencia no la convierte en fortaleza. Del mismo modo, localizar un contrato o prever una revisión no significa que su contenido ya esté comprobado. Registre cualquier dificultad o verificación pendiente.

Qué anotar en observaciones y evidencias

Indique el número de comprobación, el hecho observado, su fuente y fecha o el documento que lo respalda. Añada qué falta por comprobar y por qué importa para la continuidad. Puede agrupar números relacionados o añadir filas. Referencie los documentos; no escriba contraseñas ni datos personales innecesarios en esta ficha.

EJEMPLO ILUSTRATIVO DE CUMPLIMENTACIÓN

Nº 17. En una ausencia reciente del titular quedaron incidencias sin resolver. No hay apoyo operativo identificado. Se marca Riesgo y se anota la necesidad de documentar el procedimiento y comprobar que otra persona puede ejecutarlo.

Cuando una cuestión no sea aplicable

Anote su número y el motivo en observaciones y deje las tres casillas sin marcar. Por ejemplo, las comprobaciones condicionadas a la existencia de plantilla requieren esa circunstancia. No confunda «no aplica» con «no lo sé». Trabajar sin plantilla no hace inaplicables las preguntas sobre dependencia del titular o transferencia de conocimiento.

Del análisis a la decisión

Mantenga las ocho dimensiones como una lectura cualitativa, no como una nota media. Recoja las fortalezas y los riesgos en la síntesis; después traslade las prioridades a actuaciones, resultados verificables, responsables y fechas. El mapa se interpreta con las reglas del mapa rápido por dimensiones.

1. Diagnóstico económico y comercial

Marque la situación que mejor describa hoy el negocio.

A. Economía

Nº	Área de diagnóstico	Fortaleza	Atención	Riesgo
1	La facturación y su evolución de los últimos años están claramente identificadas.	☐	☐	☐
2	El negocio genera resultados razonablemente sostenibles.	☐	☐	☐
3	Los principales costes, márgenes y necesidades de circulante son conocidos.	☐	☐	☐
4	Las deudas y obligaciones pendientes están identificadas.	☐	☐	☐
5	Las inversiones necesarias en los próximos años están estimadas.	☐	☐	☐
6	La información económica puede explicarse y documentarse ante un tercero.	☐	☐	☐

Observaciones / evidencias y cuestiones pendientes

Nº	Hecho, fuente y fecha / comprobación pendiente	Efecto sobre la continuidad / motivo de no aplica
----	--	---

B. Clientes y mercado

Nº	Área de diagnóstico	Fortaleza	Atención	Riesgo
7	Existe una cartera de clientes suficientemente estable y recurrente.	☐	☐	☐
8	La facturación no depende de forma crítica de uno o muy pocos clientes.	☐	☐	☐
9	La clientela está vinculada al negocio y no exclusivamente a la persona titular.	☐	☐	☐
10	Se conoce cómo llegan nuevos clientes y qué canales comerciales funcionan.	☐	☐	☐
11	La actividad mantiene una posición o reputación reconocible en su mercado.	☐	☐	☐
12	La evolución de la demanda ofrece perspectivas razonables de continuidad.	☐	☐	☐

Observaciones / evidencias y cuestiones pendientes

Nº	Hecho, fuente y fecha / comprobación pendiente	Efecto sobre la continuidad / motivo de no aplica
----	--	---

2. Organización y dependencia del titular

¿Puede funcionar el negocio cuando cambie la persona que lo dirige?

C. Organización y procesos

Nº	Área de diagnóstico	Fortaleza	Atención	Riesgo
13	Las funciones principales están suficientemente claras y repartidas.	☐	☐	☐
14	Los procesos esenciales pueden explicarse a otra persona.	☐	☐	☐
15	Las rutinas, calendarios y procedimientos críticos están documentados o son transferibles.	☐	☐	☐
16	Los principales proveedores y contactos están identificados y localizables.	☐	☐	☐
17	La actividad podría mantener una operativa básica durante una ausencia temporal del titular.	☐	☐	☐
18	Existe información suficiente para que un tercero comprenda el funcionamiento cotidiano.	☐	☐	☐

Observaciones / evidencias y cuestiones pendientes

Nº	Hecho, fuente y fecha / comprobación pendiente	Efecto sobre la continuidad / motivo de no aplica

D. Dependencia del titular

Nº	Área de diagnóstico	Fortaleza	Atención	Riesgo
19	Los clientes identifican la actividad con el negocio, no exclusivamente con el titular.	☐	☐	☐
20	Las decisiones habituales pueden ser asumidas por otra persona.	☐	☐	☐
21	El conocimiento esencial no reside únicamente en la persona titular.	☐	☐	☐
22	Existen otras personas capaces de resolver incidencias ordinarias.	☐	☐	☐
23	Los contactos, claves, accesos y relaciones no dependen de cuentas o agendas personales.	☐	☐	☐
24	La salida del titular podría organizarse de forma progresiva mediante acompañamiento.	☐	☐	☐

Dependencias críticas detectadas / evidencias

Nº	Hecho, fuente y fecha / comprobación pendiente	Efecto sobre la continuidad / motivo de no aplica

3. Personas, conocimiento y tecnología

Identifique qué sabe la organización y qué necesita actualizarse.

E. Personas y conocimiento

Nº	Área de diagnóstico	Fortaleza	Atención	Riesgo
25	Se conocen las funciones reales de cada persona del equipo, cuando existe plantilla.	☐	☐	☐
26	Se han identificado las personas y conocimientos críticos.	☐	☐	☐
27	El conocimiento técnico y comercial puede enseñarse o transferirse.	☐	☐	☐
28	Las relaciones relevantes con clientes y proveedores pueden presentarse a otra persona.	☐	☐	☐
29	Existe capacidad para organizar un periodo de transferencia de conocimiento.	☐	☐	☐
30	La continuidad del equipo aportaría estabilidad al relevo, cuando proceda.	☐	☐	☐

Observaciones / evidencias y cuestiones pendientes

Nº	Hecho, fuente y fecha / comprobación pendiente	Efecto sobre la continuidad / motivo de no aplica
----	--	---

F. Tecnología y activos digitales

Nº	Área de diagnóstico	Fortaleza	Atención	Riesgo
31	Los sistemas, software y herramientas esenciales están identificados.	☐	☐	☐
32	Dominio, web, perfiles y otros activos digitales tienen titularidad y accesos claros.	☐	☐	☐
33	La información y las copias de seguridad están razonablemente organizadas.	☐	☐	☐
34	Las herramientas actuales permiten gestionar la actividad sin depender del titular.	☐	☐	☐
35	Se conocen las necesidades de modernización o digitalización.	☐	☐	☐
36	Las inversiones tecnológicas previsibles están incorporadas al diagnóstico.	☐	☐	☐

Observaciones / evidencias y cuestiones pendientes

Nº	Hecho, fuente y fecha / comprobación pendiente	Efecto sobre la continuidad / motivo de no aplica
----	--	---

4. Activos y situación jurídico-administrativa

Compruebe qué existe, a quién pertenece y qué puede condicionar la continuidad.

G. Activos y local

Nº	Área de diagnóstico	Fortaleza	Atención	Riesgo
37	Los principales activos materiales están inventariados y su titularidad es conocida.	☐	☐	☐
38	Se conoce el estado, antigüedad y necesidad de renovación del equipamiento.	☐	☐	☐
39	Las existencias pueden identificarse y valorarse razonablemente.	☐	☐	☐
40	La situación del local está documentada y permite analizar su continuidad.	☐	☐	☐
41	Se conocen cargas, financiación, leasing, renting u otras limitaciones sobre activos.	☐	☐	☐
42	Marca, nombre comercial y otros intangibles relevantes están identificados.	☐	☐	☐

Observaciones / evidencias y cuestiones pendientes

Nº	Hecho, fuente y fecha / comprobación pendiente	Efecto sobre la continuidad / motivo de no aplica
----	--	---

H. Jurídico, laboral y administrativo

Nº	Área de diagnóstico	Fortaleza	Atención	Riesgo
43	Licencias, autorizaciones y requisitos administrativos necesarios están identificados.	☐	☐	☐
44	Los contratos relevantes están localizados y pueden revisarse.	☐	☐	☐
45	La situación laboral de la plantilla está suficientemente documentada, cuando exista.	☐	☐	☐
46	Se conocen las obligaciones fiscales y de Seguridad Social que pueden afectar a la operación.	☐	☐	☐
47	Se han revisado las contingencias, litigios o responsabilidades relevantes y se han registrado las cuestiones pendientes.	☐	☐	☐
48	Se ha identificado qué áreas necesitarán revisión profesional antes de formalizar.	☐	☐	☐

Observaciones / evidencias y cuestiones pendientes

Nº	Hecho, fuente y fecha / comprobación pendiente	Efecto sobre la continuidad / motivo de no aplica
----	--	---

5. Síntesis del diagnóstico

Convierta la radiografía del negocio en prioridades concretas. Seleccione los hallazgos más relevantes de las ocho dimensiones e identifique las comprobaciones de origen.

Mis principales fortalezas

Anote hasta cinco fortalezas demostrables y qué conviene preservar durante el relevo.

Nº	Ref.	Fortaleza y evidencia que la respalda	Qué debe mantenerse
1			
2			
3			
4			
5			

Mis principales riesgos / dependencias

Anote hasta cinco riesgos y explique qué podría ocurrir si no se actúa. Si falta una comprobación, identifíquela.

Nº	Ref.	Riesgo / dependencia y evidencia	Consecuencia / qué falta por comprobar
1			
2			
3			
4			
5			

Ref.: número o números de las comprobaciones 1–48. No es necesario rellenar las cinco filas si hay menos hallazgos relevantes; añada filas si necesita más espacio.

LECTURA DEL RESULTADO

No busque una nota media. Una única dimensión crítica puede bloquear la continuidad aunque el resto del negocio esté razonablemente preparado. Priorice aquello que pueda impedir una transmisión o hacer desaparecer valor con la salida del titular.

5. Síntesis del diagnóstico

Mapa rápido por dimensiones

Seleccione una categoría por dimensión y anote el motivo principal, con sus referencias. La síntesis no se obtiene contando mayorías ni compensando riesgos con fortalezas.

Dimensión	Fortaleza	Atención	Riesgo	Motivo principal / referencias
A. Economía	☐	☐	☐	
B. Clientes y mercado	☐	☐	☐	
C. Organización y procesos	☐	☐	☐	
D. Dependencia del titular	☐	☐	☐	
E. Personas y conocimiento	☐	☐	☐	
F. Tecnología y activos digitales	☐	☐	☐	
G. Activos y local	☐	☐	☐	
H. Jurídico, laboral y administrativo	☐	☐	☐	

Reglas para resumir cada dimensión

RIESGO	Existe al menos una comprobación aplicable marcada como Riesgo. Registre el motivo y trate la cuestión prioritaria.
ATENCIÓN	No hay comprobaciones en Riesgo, pero queda alguna en Atención. Indique qué falta para completar la preparación o la comprobación.
FORTALEZA	Todas las comprobaciones aplicables están fundamentadas como Fortaleza. Explique qué conviene preservar.

Antes de resumir, resuelva las casillas sin completar: marque la categoría que corresponda o justifique la no aplicación. Si ninguna comprobación de una dimensión es aplicable, deje sus casillas sin marcar y escriba el motivo. No la convierta en fortaleza.

UNA LECTURA CUALITATIVA, NO UNA CERTIFICACIÓN

Las categorías orientan la preparación. No acreditan por sí solas la viabilidad ni la transmisibilidad, ni sustituyen el asesoramiento profesional. No sume esta ficha a los 70 puntos del Test CIAE.

6. Del diagnóstico a la acción

Seleccione pocas prioridades, defina responsables y fije fechas. Ordene las actuaciones por su efecto sobre la continuidad, empezando por los riesgos que puedan impedirla.

Mis cinco prioridades de preparación

Relacione cada prioridad con las comprobaciones de origen. El resultado verificable indica qué deberá existir o haberse comprobado para dar la actuación por completada.

Nº	Problema / riesgo y ref.	Actuación concreta	Resultado verificable	Responsable	Fecha objetivo
1					
2					
3					
4					
5					

Decisión de siguiente paso

Mi prioridad nº 1 es

La primera actuación que realizaré

Necesito apoyo de

Fecha de próxima revisión

Después de esta revisión

- ☐ Avanzar a preparación ☐ Repetir diagnóstico
☐ Buscar apoyo profesional

Marque la actuación principal; puede combinarla con apoyo profesional. Traslade las prioridades al Anexo XI, Mi Plan de Relevo, y conserve la ficha con su fecha para comparar la situación en la próxima revisión.

DIAGNOSTICAR → PRIORIZAR → PREPARAR → VOLVER A REVISAR

UNA IDEA PARA RECORDAR

Un diagnóstico útil no termina describiendo el negocio. Termina identificando qué debe hacerse para que otra persona pueda comprenderlo, valorarlo y, llegado el momento, continuarlo.

FICHA DE VALORACIÓN PRELIMINAR

Ordenar los componentes del valor antes de solicitar una valoración profesional

Activos · Resultados · Clientela · Intangibles · Riesgos · Transición

Para qué sirve y cuándo utilizarla

Esta herramienta no calcula automáticamente el precio del negocio. Su finalidad es organizar la información que influye en el valor, identificar qué elementos lo refuerzan o lo reducen y preparar una conversación más rigurosa con asesores, posibles continuadores o profesionales especializados.

La cumplimenta quien conoce la actividad, con apoyo profesional cuando sea necesario. Utilícela después del diagnóstico del negocio y antes de dar por definitivo un rango de valor o un precio de salida.

Datos básicos

Actividad / nombre comercial

Sector

Localización

Forma jurídica

Años de actividad

Fecha de la valoración preliminar

Persona que cumplimenta / apoyo

Tres conceptos que no deben confundirse

Valor estimado	Resultado de una valoración razonada de la actividad.
Precio de salida	Cantidad o rango inicialmente planteado por la persona transmitente.
Precio final	Cantidad efectivamente acordada después de la negociación y sus condiciones.

Cómo cumplimentar la ficha

Anote el periodo y la fuente de cada cifra. Distinga datos comprobados, estimaciones y cuestiones pendientes. Escriba «Por comprobar» cuando no tenga información y «No aplica» solo cuando pueda justificarlo: no equivalen a cero. Las casillas son marcables en Word; los importes y las sumas se completan manualmente.

RESULTADO ESPERADO

Información ordenada, fortalezas y riesgos explicados y, solo si existe base suficiente, un rango preliminar justificado. Una cifra pendiente es preferible a una cifra sin fundamento.

1. Información económica

La valoración necesita cifras comprensibles, comparables y suficientemente normalizadas.

A. Evolución económica

Indique el año y el periodo cubierto. No mezcle un ejercicio completo con meses de otro sin explicarlo. En observaciones, identifique la cuenta, registro o documento utilizado.

Concepto	Último ejercicio	Anterior	Hace 2 años	Observación / fuente
Año / periodo				
Facturación (€)				
Resultado contable (€)				
Resultado normalizado (€)				
Resultado de partida (antes / después de impuestos)				

Cómo justificar el resultado normalizado

La normalización revisa partidas singulares o no recurrentes y condiciones no representativas de la actividad. Cada ajuste debe tener motivo y soporte, y puede aumentar o reducir el resultado. Esta ficha no decide qué ajustes proceden en su negocio: deben contrastarse con el profesional que corresponda.

Registre los ajustes aplicados a las cifras anteriores. Si aún no están justificados, deje el resultado normalizado como «Pendiente de revisión». Añada filas o una hoja vinculada cuando necesite más detalle.

Ejercicio	Ajuste y motivo	Importe con signo (€)	Documento / estado de revisión

Conciliación comprobada por / fecha

ATENCIÓN

Una cifra de facturación elevada no equivale automáticamente a un valor alto. La valoración necesita comprender márgenes, estabilidad, dependencia del titular, inversiones futuras y sostenibilidad de los resultados.

Consulta técnica complementaria de la nota de normalización: BDC, [5 mistakes to avoid when determining a company's value, apartado 2.](#)

1. Información económica

Continuación · Costes, obligaciones y recursos necesarios para la continuidad.

B. Costes, deudas y necesidades financieras

Para los costes, indique si el importe es mensual o anual. Para deudas y obligaciones, señale la fecha del saldo. Para circulante e inversiones, describa el horizonte y los supuestos. No sume conceptos de distinta naturaleza como si fueran una valoración del negocio.

Concepto	Importe / descripción	Periodo, fecha y fuente
Principales costes fijos		
Principales costes variables		
Deudas financieras		
Otras obligaciones relevantes		
Necesidades habituales de circulante		
Inversiones previstas a corto plazo		

Detalle de necesidades y obligaciones relevantes

Desglose solo las partidas importantes del cuadro anterior. Este registro amplía su explicación: no crea un segundo total. Identifique también los importes que aún deban estimarse.

Partida / referencia	Importe (€)	Vencimiento / horizonte	Quién debe comprobarla y con qué documento

Lectura económica

Evolución de ingresos	☐ Creciente ☐ Estable ☐ Decreciente
Estabilidad de resultados	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja
Estacionalidad	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja
Calidad de la información	☐ Clara ☐ Parcial ☐ Necesita revisión

Si no puede valorar alguno de estos campos, déjelo sin marcar y anote qué falta comprobar. Estas apreciaciones no generan una puntuación ni una valoración automática.

2. Activos materiales y local

Identifique qué forma parte realmente de la operación y cuál es su valor actual razonable.

C. Activos materiales

Indique el criterio y documento de apoyo de cada estimación, en la fila o en un inventario vinculado. En «¿Incluido?» escriba Sí, No o Por definir. No sustituya un valor desconocido por cero.

Activo	Valor de compra (€)	Antigüedad	Estado	Valor actual (€)	¿Incluido?

Inventario / soporte y fecha

Total estimado de activos materiales

Total orientativo de activos incluidos	_____ €
Existencias previstas en la operación	_____ €
Activos financiados / con cargas	Valor de los activos afectados: _____ €

Activos relevantes no incluidos

Las existencias se registran separadamente. La línea de activos financiados identifica bienes del inventario, no el saldo de la deuda ni un sumando adicional. Especifique si el inmueble se incluye en el total para evitar repetirlo.

D. Local / inmueble

Situación	☐ Propio ☐ Alquilado ☐ Otro
¿Forma parte de la operación?	☐ Sí ☐ No ☐ Por determinar
Renta / coste mensual, si procede	_____ €
Horizonte del contrato / situación	
Inversión / adecuación necesaria	

Aclare si se está considerando la propiedad, el uso del local u otro derecho. Cuando no exista un local vinculado a la actividad, indíquelo expresamente.

RECUERDE

No confunda uso con propiedad. Vehículos, maquinaria, software o instalaciones pueden estar financiados, arrendados, sometidos a reserva de dominio o sujetos a condiciones que afecten a su transmisibilidad.

3. Clientela e intangibles

Una parte importante del valor puede estar en aquello que no aparece en el inventario.

E. Clientela

Periodo de referencia / fuente	
Número aproximado de clientes activos	
% facturación principal cliente	_____ %
% facturación 5 principales	_____ %
Nivel de recurrencia	☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo
Dependencia personal del titular	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja
Probabilidad razonable de continuidad	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja

Use el mismo periodo y la misma facturación de referencia para ambos porcentajes. Indique qué entiende por cliente activo. Las valoraciones Alta / Media / Baja son cualitativas: deben apoyarse en razones, no en porcentajes de probabilidad inventados.

Criterio y razones de la valoración

F. Intangibles relevantes

Marque una opción por fila. Que un elemento exista no demuestra por sí solo su valor ni su continuidad tras el relevo. En la última columna anote una evidencia y qué necesita comprobar sobre su continuidad.

Elemento	Existe	Evidencia / observación de continuidad
Marca o nombre comercial reconocido	☐ Sí ☐ No ☐ Por comprobar	
Reputación / reseñas / prescripción	☐ Sí ☐ No ☐ Por comprobar	
Base estable de clientes	☐ Sí ☐ No ☐ Por comprobar	
Posicionamiento digital	☐ Sí ☐ No ☐ Por comprobar	
Know-how o conocimiento especializado	☐ Sí ☐ No ☐ Por comprobar	
Métodos o procedimientos propios	☐ Sí ☐ No ☐ Por comprobar	
Contratos recurrentes	☐ Sí ☐ No ☐ Por comprobar	
Red consolidada de proveedores	☐ Sí ☐ No ☐ Por comprobar	

CRITERIO DE PRUDENCIA

Un intangible aporta valor si puede demostrarse, genera o ayuda a generar resultados y existe una posibilidad razonable de que continúe después del relevo. «Tengo mucha reputación» no es todavía una valoración: hay que comprobar qué efectos económicos y qué transferibilidad tiene.

4. Capacidad de continuidad y riesgos

El valor también depende de cuánto puede seguir funcionando sin la persona transmitente.

G. Capacidad de continuidad

Marque Sí si la afirmación está respaldada; Parcial si solo se cumple en parte; No si no se cumple; y Por comprobar si aún no puede valorarla. Justifique las respuestas relevantes y los casos no aplicables en el espacio inferior.

Afirmación	Sí	Parcial	No	Por comprobar
La clientela está vinculada al negocio y no exclusivamente al titular.	☐	☐	☐	☐
Los procesos fundamentales pueden explicarse y transferirse.	☐	☐	☐	☐
Existe equipo o apoyo suficiente para mantener la operativa.	☐	☐	☐	☐
La marca / nombre puede seguir funcionando tras la salida.	☐	☐	☐	☐
Las relaciones con proveedores pueden trasladarse.	☐	☐	☐	☐
El transmitente puede acompañar temporalmente el relevo.	☐	☐	☐	☐

Evidencias, dudas y cuestiones no aplicables

Afirmación	Hecho / documento / motivo y qué falta comprobar

H. Riesgos que pueden reducir o presionar el valor

Marque los riesgos identificados. Una casilla vacía no acredita que el riesgo no exista. Cuando no lo haya revisado, anótelos como pendiente en lugar de darlo por descartado.

☐ Inversión próxima necesaria	☐ Cliente dominante
☐ Proveedor dominante	☐ Arrendamiento incierto
☐ Equipamiento obsoleto	☐ Alta dependencia del titular
☐ Deuda / pasivos relevantes	☐ Cambio regulatorio
☐ Caída de demanda / sector en deterioro	☐ Litigios / contingencias
☐ Información incompleta o poco fiable	☐ Otro riesgo relevante

Riesgo principal / efecto sobre la operación

Otro riesgo o revisión pendiente

IDEA CLAVE

Todo riesgo no resuelto tiende a afectar a la operación porque el adquirente no valora solo lo que recibe: también valora lo que tendrá que invertir, corregir o asumir después de la compra.

5. Fortalezas, riesgos y rango razonable

La valoración preliminar debe terminar en una hipótesis explicable, no en una cifra mágica.

Principales elementos que aportan valor

Nº	Elemento	Evidencia / por qué sostiene el valor
1		
2		
3		
4		
5		

Principales elementos que reducen o ponen en riesgo el valor

Nº	Elemento	Consecuencia / qué falta resolver
1		
2		
3		
4		
5		

Tres enfoques a considerar

Enfoque	Pregunta que plantea	Orientación
Activos	¿Qué valor tienen los bienes y derechos incluidos?	Especialmente útil cuando hay mucho patrimonio material.
Resultados	¿Qué capacidad tiene la actividad para generar beneficios o flujos futuros?	Clave cuando el negocio funciona y genera resultados.
Comparables	¿Qué se paga por negocios similares?	Útil como referencia, con prudencia.

CRITERIO DE USO

Son enfoques de análisis, no tres cantidades que deban sumarse. No añada automáticamente activos o intangibles a una cifra basada en resultados. Deje constancia del criterio empleado y contraste su adecuación antes de trasladarlo al rango preliminar.

Apoyo técnico de esta cautela: BDC, apartado 2 de la referencia enlazada en el apartado 1.A, sobre la mezcla inadecuada de métodos de valoración.

5. Mi rango preliminar

Continuación · Delimite qué está valorando y explique cómo llega a la hipótesis.

Objeto y alcance de la estimación

Qué se está valorando	☐ Actividad / activos ☐ Participación en sociedad ☐ Por definir
Elementos incluidos / excluidos (porcentaje, si procede)	
Tratamiento del local y las existencias	
Deuda, caja u otras partidas: tratamiento	

El mínimo y el máximo deben referirse al mismo objeto y fecha. No reste deudas ni añada partidas sin explicar si ya están consideradas y cómo se tratarán en la operación.

Hipótesis económica

Valor mínimo razonable (hipótesis)	_____ €
Valor máximo razonable (hipótesis)	_____ €
Precio de salida previsto	_____ €

No complete el rango por obligación. Cuando no haya base suficiente, escriba «No estimable todavía» e identifique la información que falta. El precio de salida se mantiene separado del valor estimado.

Justificación del mínimo y del máximo

Hipótesis	Criterio, datos / referencias y supuestos que la sostienen
Mínimo	
Máximo	

Si utiliza comparables, identifique la fuente, la fecha y las diferencias relevantes. Distinga un precio anunciado de uno efectivamente acordado. Si no dispone de una referencia comprobable, anótelos.

Principales condiciones que podrían modificarlo

Condición / incertidumbre	Qué debe comprobarse o acordarse	Responsable / fecha

IMPORTANTE

Esta ficha no sustituye una valoración profesional. Es especialmente recomendable recurrir a especialistas cuando existen inmuebles, activos relevantes, sociedades, trabajadores, intangibles importantes, financiación, consecuencias fiscales complejas o diferencias significativas entre las partes.

6. Síntesis y siguiente paso

Convierta la valoración preliminar en una base de trabajo para decidir y negociar.

El triángulo del valor

Lo que el negocio tiene	Activos, equipamiento, existencias, derechos y otros elementos transferibles.
Lo que el negocio produce	Ingresos, resultados, clientes y capacidad actual de generar actividad económica.
Lo que el negocio puede seguir produciendo	Continuidad, mercado, transmisibilidad, reputación, relaciones y futuro razonable tras el relevo.

Conclusión preliminar

Mi lectura del negocio hoy	☐ Valor sólido ☐ Valor razonable con ajustes ☐ Valor muy condicionado por riesgos ☐ Sin base suficiente para valorar
¿La información es suficiente?	☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No
¿Necesito valoración profesional?	☐ Sí ☐ No ☐ Por decidir
Principal incertidumbre	
Siguiente acción concreta	
Responsable / apoyo necesario	
Resultado que permitirá darla por hecha	
Fecha objetivo / próxima revisión	

Esta lectura es orientativa, no una certificación del valor. Justifíquela con los apartados anteriores. Traslade a «Mi Plan de Relevo» (Anexo XI) el rango, si existe, su principal condicionante y la próxima actuación.

Cinco errores que debo evitar

Idea que conviene revisar	Criterio de prudencia
«Vale lo que he invertido.»	La inversión histórica no determina por sí sola el valor actual.
«Vale lo que necesito para jubilarme.»	Las necesidades personales no fijan el valor económico.
«Vale X veces la facturación.»	Un múltiplo puede ser una referencia, no una valoración suficiente.
«Mi clientela vale muchísimo.»	Solo si puede razonablemente mantenerse y transferirse.
«Mi negocio no vale nada porque tiene pocos activos.»	Los intangibles, contratos, cartera y capacidad recurrente también pueden aportar valor.

ORDENAR → COMPRENDER → CONTRASTAR → VALORAR → NEGOCIAR

UNA IDEA PARA RECORDAR

Una valoración preliminar útil no busca producir una cifra espectacularmente precisa. Busca construir un rango razonable y explicable, basado en activos, resultados, continuidad, fortalezas y riesgos.

MODELO DE DOSSIER DE OPORTUNIDAD EMPRESARIAL

Presentar un negocio a posibles continuadores de forma clara, creíble y progresiva

Comprender el negocio · Despertar interés · Proteger la información

Para qué sirve y quién lo prepara

El Dossier de Oportunidad transforma una actividad conocida en profundidad por su titular en una oportunidad que puede ser comprendida por una persona externa. No sustituye la revisión posterior ni la documentación de la operación: su objetivo es permitir que un posible continuador decida si merece la pena seguir analizando el negocio.

Lo prepara la persona transmitente, con apoyo de quien conozca el negocio y su documentación. Reutilice el diagnóstico del Anexo IV y la información de valoración del Anexo V; no copie al dossier todo el expediente.

Regla de uso: tres niveles de información

Nivel	Finalidad y contenido
1. Oportunidad	Información general para generar un primer interés sin revelar datos sensibles. Prepare la ficha breve de oportunidad.
2. Evaluación	Información económica, operativa y comercial más detallada cuando existe interés serio. Seleccione los apartados 1–7.
3. Operación	Documentación sensible y comprobaciones para candidatos avanzados, con confidencialidad cuando proceda. Organice su acceso mediante el apartado 8 y el Anexo VIII.

Cómo trabajar con este modelo

Conserve un ejemplar maestro y prepare una copia específica para cada fase y destinatario. No envíe el modelo completo por defecto: la apertura explica el uso del modelo y el apartado final contiene un registro de control interno.

Escriba en los espacios y marque una opción por campo, salvo que se indique otra cosa. Distinga hechos, estimaciones y propuestas; anote fecha y fuente de las cifras. Use «Por comprobar» o «No aplica» con su motivo. Puede añadir filas. Las casillas se marcan en Word y no hay cálculos automáticos.

Referencia del dossier / versión

Persona que prepara / fecha

PRINCIPIO CLAVE

La jubilación explica por qué aparece la oportunidad. El dossier debe explicar, sobre todo, por qué esa oportunidad puede resultar interesante para quien podría continuarla.

NIVEL 1 / PRESENTACIÓN INICIAL**Ficha breve de oportunidad**

Complete esta página para un primer contacto. Utilice una denominación y un detalle territorial adecuados al grado de identificación que desea comunicar.

Identificación de la oportunidad

Referencia / fecha de la ficha

Nombre o denominación de la oportunidad

Sector / actividad

Localización general / años de actividad

Motivo de la transmisión

☐ Jubilación☐ Cambio profesional☐ Cambio personal☐ Otro

Persona / entidad de contacto

Canal de contacto autorizado

La oportunidad en pocas líneas

Qué hace el negocio y a quién se dirige

Qué se propone continuar

Por qué merece ser analizado

Principal reto o condición a conocer

Perfil buscado / horizonte previsto

Siguiente paso para la persona interesada

Cómo solicitar más información o una reunión

ANTES DE DIFUNDIR

Revise si la combinación de datos permite identificar el negocio sin desearlo. Reserve los nombres de clientes, las cifras detalladas y la documentación interna para la fase y las condiciones de acceso adecuadas.

NIVEL 2 / DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

1. Qué hace el negocio

Explique la actividad de forma que pueda entenderla alguien que no conoce el sector. Referencia del dossier / versión: _____

Descripción breve

Qué hace exactamente el negocio

A quién se dirige

Cómo obtiene sus ingresos

Qué necesidad resuelve

Qué lo diferencia

Productos o servicios principales

Indique si el peso se refiere a ingresos, volumen u otro criterio; añada el periodo. No mezcle porcentajes calculados sobre bases distintas.

Producto / servicio	Peso o importancia	Observaciones / periodo

Trayectoria

Principales hitos del negocio

Cambios relevantes en los últimos años

Situación actual ☐ Crecimiento ☐ Estable ☐ Reorientación / mejora necesaria

PRUEBA DE CLARIDAD

Una persona ajena al negocio debería poder responder tras leer esta página: ¿qué hace, quién compra, cómo gana dinero y por qué existe una oportunidad de continuidad?

NIVEL 2 / ALCANCE DE LA OPORTUNIDAD

2. Qué se propone transmitir

Describe qué se está ofreciendo y qué falta por concretar. Una propuesta de inclusión no acredita por sí sola que el elemento pueda transmitirse.

Actividad o unidad que se propone continuar

Modalidad que se está considerando

☐ Activos / actividad ☐ Participaciones / sociedad ☐ Por definir

Elementos y condiciones de continuidad

En «Propuesta de alcance», escriba incluido, excluido o por definir y precise el elemento. Reserve la documentación justificativa para su revisión posterior.

Elemento	Propuesta de alcance	Qué queda por comprobar
Equipamiento y otros activos materiales		
Existencias		
Local / inmueble / derechos de uso		
Marca, nombre y otros intangibles		
Dominio, web y herramientas digitales		
Relaciones comerciales y contratos		
Conocimiento y procedimientos		

Local, exclusiones y asuntos pendientes

Situación del local / condiciones de continuidad

Elementos expresamente excluidos

Autorizaciones, revisiones o condiciones por confirmar

PARA EVITAR MALENTENDIDOS

Distinga lo que se propone transmitir de lo que ya se ha comprobado. Identifique la revisión necesaria de titularidad, contratos, accesos o condiciones de uso, sin presentar la continuidad como automática.

NIVEL 2 / CIFRAS, PERIODOS Y FUENTES

3. Información económica para evaluar

Traslade las cifras necesarias del Anexo V o de la documentación disponible. Complete los importes en euros e identifique el periodo y el documento que los respalda.

Evolución económica

Concepto	Ejercicio	Ejercicio	Ejercicio	Fuente / aclaración
Facturación (€)				
Resultado contable (€)				
Resultado normalizado (€)				
Identifique qué resultado presenta y si corresponde a un ejercicio completo. Utilice el resultado normalizado solo si puede explicar sus ajustes y su soporte. Si no dispone del dato, escriba «Por comprobar»; no introduzca cero.				
Periodo cubierto / ajustes / limitaciones de comparación				

Costes y recursos que deben analizarse

Concepto	Información comunicada	Fecha / periodo / fuente
Costes fijos y variables relevantes		
Deudas y otras obligaciones a revisar		
Necesidades de circulante		
Inversiones previstas o necesarias		

Qué explican y qué no explican estas cifras

Estacionalidad, cambios o hechos no recurrentes
Hipótesis sobre la etapa posterior al relevo
Información pendiente de contrastar

CIFRAS PARA COMPRENDER, NO PARA PROMETER

Separe los datos históricos de las estimaciones sobre el futuro y explique sus supuestos. Esta página resume información: no calcula el valor del negocio, el precio ni el resultado que obtendrá la persona continuadora.

NIVEL 2 / RELACIONES QUE SOSTIENEN LA ACTIVIDAD

4. Clientela, mercado y proveedores

Presente la estructura comercial y sus dependencias mediante información agregada. En esta ficha, describa tipos de relaciones sin incorporar listados identificativos de clientes.

Clientela y demanda

**Tipos de clientes / necesidades
atendidas**

Recurrencia y estacionalidad

**Peso del principal cliente y de
los cinco principales**

**Vinculación de la clientela con el
titular**

Canales de captación y venta

**Evolución observada de la
demanda**

Para porcentajes, indique el periodo y que la base es la facturación total de ese mismo periodo. Distinga datos registrados de apreciaciones de la persona titular.

**Fuente / periodo / información
pendiente**

Proveedores y relaciones esenciales

Suministro o servicio clave

Dependencia / alternativas

Continuidad por confirmar

Presentación de las relaciones al continuador

**Qué relaciones requieren
acompañamiento y cómo se
propone hacerlo**

DISTINGUIR EXPECTATIVA Y CONFIRMACIÓN

Explique qué continuidad comercial se considera posible, en qué se apoya y qué queda por confirmar. No presente como acuerdo de un cliente o proveedor lo que es todavía una expectativa.

NIVEL 2 / FUNCIONAMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO

5. Organización y continuidad

Explique cómo funciona el negocio, qué dedicación exige y qué depende hoy del titular. Use funciones o perfiles; reserve la documentación individual para su revisión adecuada.

Funcionamiento cotidiano

Rutinas, horarios y periodos de mayor actividad

Funciones que desempeña actualmente el titular

Equipo, colaboradores o apoyos disponibles

Herramientas y sistemas esenciales

Lo que otra persona necesita poder asumir

Proceso o conocimiento crítico

Dependencia actual

Preparación o transferencia pendiente

Acompañamiento propuesto

Disponibilidad del transmitente ☐ Disponible ☐ Por concretar ☐ No disponible

Duración / dedicación propuestas

Funciones, relaciones y conocimientos a transferir

Límites y condiciones por acordar

DEL DOSSIER AL PLAN

Aquí se presenta una propuesta de acompañamiento, no un plan ya ejecutado. Desarrolle las tareas y la comprobación de autonomía en el Anexo IX, y la secuencia de transición en el Anexo X.

NIVEL 2 / RAZONES PARA ANALIZAR LA CONTINUIDAD

6. Fortalezas, retos y oportunidades

Explique por qué la oportunidad merece ser estudiada sin ocultar las condiciones que pueden cambiar la decisión. Apóyese en la Ficha de Diagnóstico del Anexo IV.

Fortalezas que pueden mantenerse tras el relevo

Fortaleza concreta	Evidencia / fecha	Cómo podría mantenerse

Retos y cuestiones pendientes

Riesgo o incertidumbre	Cómo afecta a la oportunidad	Comprobación o medida necesaria

Oportunidades de mejora por estudiar

Posible mejora	Qué requeriría	Supuesto o dato por contrastar

No complete esta sección con afirmaciones genéricas como «mucho potencial». Describa qué podría hacerse, con qué recursos y qué falta por verificar.

PRESENTAR SIN EXAGERAR

Una posibilidad de mejora no es un ingreso comprometido. Un reto identificado no debe desaparecer al preparar la versión para candidatos: resúmalo con el detalle adecuado a la fase y deje constancia de la comprobación pendiente.

NIVEL 2 / ENCAJE Y CONVERSACIÓN POSTERIOR**7. Perfil, condiciones y próximo paso**

Separe requisitos, expectativas y condiciones aún no acordadas. El objetivo es preparar una conversación fundada, no presentar como cerrado lo que sigue en estudio.

Perfil de la persona o entidad continuadora

**Conocimientos o experiencia
imprescindibles**

**Capacidades que podrían
adquirirse con apoyo**

**Dedicación, medios y papel
esperado**

Condiciones que se comunican para su análisis

**Precio de salida o rango que se
comunica, si existe**

**Base, fecha y alcance de esa
referencia**

**Forma de pago / financiación
por estudiar**

**Horizonte temporal y
acompañamiento propuestos**

**Condiciones relevantes todavía
pendientes**

Si no hay una referencia económica fundamentada, escriba «Por definir». Diferencie valor estimado, precio de salida y precio final, como en el Anexo V. No calcule aquí un importe sumando las distintas fichas.

Siguiente paso con la persona interesada

**Objetivo de la próxima
conversación**

**Información que se necesita
ampliar o contrastar**

**Persona de contacto / fecha o
hito**

CONTINUAR CON ORDEN

Utilice el Anexo VII para preparar la primera reunión. Mantenga identificadas las condiciones pendientes y las revisiones necesarias antes de asumir compromisos; este dossier no sustituye la documentación de la operación.

NIVEL 3 / PREPARACIÓN Y CONTROL INTERNO**8. Documentación y control de entrega**

Esta hoja organiza la ampliación documental y su entrega; no contiene los documentos sensibles. Conserve el registro interno y comparta solo la relación pertinente para cada destinatario.

Documentación para la siguiente fase

Consigne referencias localizables, qué se revisará y en qué condiciones se prevé el acceso. Desarrolle el expediente completo en el Anexo VIII.

Área	Documento / referencia	Pendiente / revisión / acceso
Economía y obligaciones		
Activos, existencias y local		
Licencias y contratos		
Personas y organización		
Intangibles, datos y digital		
Transición y acompañamiento		

Revisión antes de enviar la copia

Marque cada comprobación solo después de realizarla. Una casilla vacía indica una revisión pendiente, no una autorización de envío.

- ☐ He seleccionado el nivel, los apartados y el destinatario de esta copia.
- ☐ Las cifras y las afirmaciones tienen fuente, fecha o una incertidumbre indicada.
- ☐ Las exclusiones, los retos y las condiciones pendientes siguen siendo visibles.
- ☐ He revisado los datos identificativos y retirado credenciales y accesos operativos.
- ☐ He comprobado las condiciones de confidencialidad y de entrega que procedan.

Registro interno de la entrega

Fecha / persona destinataria / finalidad

Referencia de copia / nivel / apartados o anexos

Documentos, canal y condiciones de acceso

Persona que revisa y autoriza el envío

Próxima actuación / responsable / fecha

RESULTADO ESPERADO

Una oportunidad comprensible, una copia adecuada a la fase y un siguiente paso concreto. Antes de compartir nuevas versiones, revise qué ha cambiado y a quién debe comunicarse.

GUION PARA LA PRIMERA REUNIÓN TRANSMITENTE–ADQUIRENTE

Ordenar una primera conversación seria sin convertirla todavía en una negociación definitiva

Entender · Delimitar · Contrastar · Acordar el siguiente paso

Objetivo de la reunión

La primera reunión seria no tiene que resolver toda la operación. Debe permitir que ambas partes comprueben si existe suficiente interés, comprensión y encaje para seguir avanzando, y dejar claro qué información, decisiones y comprobaciones serán necesarias después.

Datos de la reunión

Negocio / actividad	
Fecha y lugar	
Persona transmitente	
Persona interesada / adquirente	
Otras personas asistentes	
Duración prevista	60–90 minutos / otra: _____

Cómo utilizar el guion

Lo cumplimentan las partes, con apoyo de quien facilite la reunión cuando proceda. Anote quién plantea cada propuesta y qué falta por comprobar. Escriba «No tratado» o «No aplica» con su motivo; no complete vacíos con suposiciones.

Las casillas se marcan en Word. Elija una opción por campo; en las listas de elementos, información y condiciones puede marcar varias. Los textos se completan manualmente y las filas pueden ampliarse. Use el apartado 7 para compartir el resumen.

Antes de sentarse

Marque lo que ya esté preparado; convierta lo que falta en una cuestión que aclarar al inicio.

☐ El transmitente puede explicar qué desea transmitir	☐ El adquirente conoce suficientemente la actividad para formular preguntas
☐ Ambas partes tienen interés real en seguir explorando la operación	☐ Se ha acordado qué información puede tratarse en esta fase
☐ Se sabe qué asuntos requieren confidencialidad	☐ Ninguna parte espera cerrar hoy todos los detalles

Regla básica

PRIMERO ENTENDER. DESPUÉS NEGOCIAR. Hablar de precio antes de comprender qué se transmite, qué riesgos existen y qué necesita cada parte suele generar más confusión que avance.

1. Qué busca cada parte

Antes de hablar de cifras, comprender motivaciones, expectativas y límites

Perspectiva del transmitente

¿Por qué quiere transmitir ahora?

Horizonte aproximado de retirada

Qué resultado considera satisfactorio

Qué le preocupa especialmente del proceso

Qué le gustaría preservar del negocio

Disponibilidad para acompañar la transición

Perspectiva del adquirente

¿Por qué le interesa esta oportunidad?

Experiencia / conocimientos relevantes

Qué espera encontrar en el negocio

Recursos o financiación que podría
movilizar

Horizonte temporal para asumir la actividad

Papel que imagina para sí dentro del
negocio

Primer encaje

Registre una lectura compartida. Si no coinciden o falta información, anote las dos posiciones y deje la valoración pendiente.

Interés mutuo ☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo ☐ Sin valorar

Compatibilidad temporal ☐ Clara ☐ Por concretar ☐ Difícil ☐ Sin valorar

Compatibilidad de expectativas ☐ Clara ☐ Parcial ☐ Divergente ☐ Sin valorar

Cuestión principal que debemos
aclarar

No buscamos todavía un acuerdo

Buscamos determinar si existe interés + capacidad + encaje suficiente para continuar hablando.

2. Qué se está transmitiendo

Delimitar el perímetro desde el principio evita malentendidos posteriores

Objeto de la oportunidad

Anote lo que se está estudiando, no una inclusión ya confirmada. En «Local» pueden coexistir opciones: aclare si se habla de propiedad del inmueble o de continuidad de su uso.

Actividad / unidad que se pretende continuar	
Modalidad que se está considerando	☐ Activos / actividad ☐ Participaciones / sociedad ☐ Por definir
Local	☐ Incluido ☐ Arrendamiento ☐ Fuera de la operación ☐ Por definir
Trabajadores / equipo	☐ Existen ☐ No existen ☐ Por analizar
Marca / nombre comercial	☐ Incluido ☐ Excluido ☐ Por definir
Activos digitales	☐ Incluidos ☐ Excluidos ☐ Por definir

Elementos que podrían formar parte

☐ Maquinaria / equipamiento	☐ Mobiliario
☐ Vehículos	☐ Existencias
☐ Marca / nombre	☐ Dominio y web
☐ Perfiles y activos digitales	☐ Cartera comercial
☐ Contratos cuando proceda	☐ Know-how / documentación
☐ Local / derechos de uso	☐ Otros activos o derechos

Lo que no está incluido o requiere aclaración

Nº	Elemento / exclusión	Aclaración pendiente / quién la aporta
1		
2		
3		
4		

Pregunta de control

¿Podrían ambas partes explicar, con palabras sencillas, qué se está estudiando transmitir y qué queda fuera? Si no, todavía no está suficientemente definido.

3. Información que hay que contrastar

Disponibilidad, fuentes y documentación para la siguiente fase

La reunión debe identificar qué sabemos y qué todavía debe comprobarse.

Información ya disponible

Marque «Disponible» cuando la información esté localizada y «Contrastada» cuando se haya comprobado su contenido para esta fase. Identifique la fuente, fecha y revisión realizada. Lo pendiente o no aplicable debe quedar escrito.

Información	Disponible	Fuente / fecha / comprobación	Contrastada
Descripción del negocio	☐		☐
Información económica general	☐		☐
Clientes y mercado	☐		☐
Proveedores	☐		☐
Activos / inventario inicial	☐		☐
Local	☐		☐
Equipo / organización	☐		☐
Contratos relevantes	☐		☐
Licencias / autorizaciones	☐		☐
Deudas / obligaciones	☐		☐
Activos digitales	☐		☐
Necesidades de inversión	☐		☐

Documentación que se facilitará a continuación

Documento / alcance	Quién facilita / quién recibe	Fecha / canal
Condiciones de acceso o confidencialidad por concretar		

Principio de información progresiva

La información debe crecer al mismo ritmo que la seriedad del interés. La primera reunión sirve también para acordar qué documentación se facilitará a continuación, con qué nivel de detalle y bajo qué condiciones de confidencialidad cuando proceda.

3. Información que hay que contrastar

Continuación · Preguntas de las dos partes y comprobaciones pendientes

Recoja la pregunta, la respuesta obtenida y lo que queda por verificar. Una respuesta verbal puede orientar la conversación; anote qué documento o comprobación necesita antes de darla por confirmada.

Preguntas clave del adquirente

Ref.	Pregunta	Respuesta / comprobación pendiente
A1		
A2		
A3		
A4		
A5		
A6		

Preguntas clave del transmitente

Ref.	Pregunta	Respuesta / comprobación pendiente
T1		
T2		
T3		
T4		

Cuestión que condiciona el siguiente paso

Referencia de la pregunta / motivo
por el que es importante

Qué necesitamos conocer antes de
continuar

De la pregunta al seguimiento

Traslade las cuestiones abiertas al apartado 6, con responsable, documento o acción y fecha. Las referencias A1–A6 y T1–T4 permiten localizarlas sin copiar toda la conversación.

4. Economía, calendario y condiciones

Abrir los bloques principales sin intentar cerrarlos todos en la primera conversación

Identifique quién formula cada referencia y qué comprende. Distinga importe planteado, capacidad estimada y financiación por comprobar. Si no se ha tratado, déjelo expresamente indicado.

Expectativas económicas

Referencia económica del transmitente

Rango / capacidad estimada del
adquirente

Forma de pago que cada parte imagina

Necesidades de financiación

Inversiones inmediatas conocidas

Cuestiones fiscales / financieras por
revisar

Calendario

Fecha o periodo deseado por el
transmitente

Fecha o periodo posible para el
adquirente

Hitos que deben ocurrir antes

Duración orientativa de transición

Condiciones que podrían ser importantes

Marque las que se han planteado y registre quién las propone y qué falta por concretar. Marcar una condición no significa que ambas partes la hayan aceptado.

☐ Continuidad del arrendamiento

☐ Obtención de financiación

☐ Revisión documental satisfactoria

☐ Confirmación de licencias / autorizaciones

☐ Acompañamiento del transmitente

☐ Continuidad de contratos relevantes

☐ Tratamiento de existencias

☐ Estado / revisión de activos

☐ Presentación a clientes estratégicos

☐ Presentación a proveedores

☐ Resolución de una deuda / contingencia

☐ Otra condición esencial

Condición prioritaria / parte que la plantea /
aclaración pendiente

No reducir la operación a una cifra

Precio, forma de pago, calendario, activos incluidos, riesgos, inversiones y acompañamiento tienen valor económico. La reunión debe identificar el conjunto de condiciones, no solo preguntar “¿cuánto?”.

5. Transición y continuidad

Hablar desde el principio de cómo seguirá funcionando el negocio después de la firma

Acompañamiento del transmitente

Registre la disponibilidad y las propuestas iniciales. Lo que todavía no esté concretado debe identificarse como pendiente, no como compromiso definitivo.

Disponibilidad	☐ Sí ☐ No ☐ Por concretar
Duración orientativa	
Dedicación aproximada	
Presentación a clientes	☐ Sí ☐ No ☐ Por definir
Presentación a proveedores	☐ Sí ☐ No ☐ Por definir
Formación / transferencia técnica	☐ Sí ☐ No ☐ Por definir
Soporte ante incidencias	☐ Sí ☐ No ☐ Por definir
Retribución, si procede	

Qué hay que proteger en la continuidad

☐ Clientes estratégicos	☐ Equipo y personas clave
☐ Proveedores esenciales	☐ Conocimiento crítico
☐ Procesos esenciales	☐ Reputación / marca
☐ Continuidad operativa del Día 1	☐ Accesos y sistemas
☐ Tesorería / cobros y pagos	☐ Relaciones institucionales o técnicas

Principales riesgos de transición detectados

Nº	Riesgo / dependencia	Qué debe aclararse o prepararse
1		
2		
3		
4		
Límites del acompañamiento / responsabilidades que asumirá la nueva dirección		

Idea clave

La transición debe reducir progresivamente la dependencia del anterior titular. Acompañar no significa continuar dirigiendo.

6. Cierre de la reunión

Salir con acuerdos claros, pendientes identificados y un siguiente paso concreto

Qué hemos entendido / acordado

Distinga un punto entendido, una propuesta de una parte y un paso de seguimiento acordado por ambas. Escriba esa naturaleza en la última columna; no convierta una expectativa en una condición aceptada.

Nº	Contenido / quién lo plantea	Entendido / propuesta / paso acordado
1		
2		
3		
4		
5		

Qué sigue abierto

Cuestión pendiente / ref.	Quién la resuelve	Documento / acción	Fecha objetivo

Siguiente paso

¿Tiene sentido seguir avanzando? ☐ Sí ☐ Sí, pero debemos aclarar cuestiones ☐ No por ahora

Próxima actuación

Quién debe realizarla

Fecha límite

Fecha de próxima reunión /
contacto

¿Hace falta confidencialidad antes
de seguir? ☐ Sí ☐ No ☐ Por decidir

Una buena reunión termina con una acción

No hace falta cerrar la operación. Sí hace falta saber qué debe ocurrir después, quién lo hará y cuándo.

7. Acta breve de seguimiento

Una página para que ambas partes recuerden lo mismo

Resumen de la reunión

Fecha	
Negocio	
Transmitente	
Adquirente / interesado	
Nivel de interés al cierre	☐ Inicial ☐ Potencial ☐ Avanzado ☐ Sin valorar
Siguiente fase	☐ Información ampliada ☐ Revisión ☐ Negociación ☐ No continuar

Puntos principales

«Claro»: entendido para esta fase y sin aclaraciones pendientes. Si faltan información, comprobaciones o aceptación de una propuesta, marque «Pendiente» y precise qué queda abierto.

Bloque	Situación / conclusión	Claro	Pendiente
Objeto de transmisión		☐	☐
Información económica		☐	☐
Calendario		☐	☐
Precio / forma de pago		☐	☐
Condiciones previas		☐	☐
Transición / acompañamiento		☐	☐
Riesgos pendientes		☐	☐

Compromisos de seguimiento y próxima fecha

Actuación del transmitente
Actuación del adquirente
Documentación que se facilitará
Próxima fecha / hito
Elaborado por / fecha / versión
Destinatarios / correcciones pendientes

Resumen de la conversación y de las tareas siguientes

Revise que ambas partes recuerdan lo mismo y que las condiciones todavía abiertas figuran como pendientes. Este guion no sustituye la preparación y revisión de los documentos de la operación.

Si se decide continuar: conversación → resumen → documento preliminar → contrato.

CHECKLIST DE DOCUMENTACIÓN DEL RELEVO

Organizar qué existe, qué falta y qué debe revisarse antes de formalizar la transmisión

Localizar · Comprobar · Completar · Revisar · Entregar

Para qué sirve

Esta checklist ayuda a reunir y controlar la documentación que puede ser relevante en un proceso de relevo. No todas las operaciones necesitan todos los documentos: la exigencia debe adaptarse al tamaño, forma jurídica, sector y complejidad del negocio.

Datos básicos del expediente

Negocio / actividad
Transmitente
Continuador / adquirente
Forma jurídica actual
Modalidad prevista de transmisión
Fecha objetivo / estado del proceso
Responsable del expediente
Fecha de revisión / versión

Cómo marcar la ficha

Elija una opción de localización por fila. La revisión se registra por separado. Lo cumplimenta quien coordina el expediente, con las partes y los apoyos profesionales que correspondan.

Disponible	La documentación o evidencia existe y está localizada. No implica revisión ni entrega.
Pendiente	Falta obtenerlo, completarlo o actualizarlo. Identifique la tarea, responsable y fecha.
No aplica	No corresponde a esta operación. Anote el motivo; no equivale a «no lo sé» ni a «más adelante».
Revisado	Marque Rev. cuando consten la comprobación, su responsable, fecha y resultado en 8.1. Revisado no equivale a favorable.

Las casillas se marcan en Word; los textos se completan manualmente. Use las referencias 001–148 para enlazar listas, revisiones y pendientes. Puede duplicar las hojas de registro. Si la revisión está pendiente, deje Rev. sin marcar y anote la tarea en 8.2.

Principio de control

No se trata de acumular papeles. Se trata de que cada cuestión importante tenga una respuesta localizable y pueda ser revisada antes de que la operación se cierre.

1. Identidad, estructura y economía

Acreditar quién transmite, qué actividad existe y cuál es su realidad económica básica

Localización: Disp. = Disponible · Pend. = Pendiente · N/A = No aplica.

Revisión independiente: Rev. = contenido revisado y resultado registrado.

Identidad y estructura

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
001	Identificación de la persona transmitente	☐	☐	☐	☐
002	Identificación del continuador / adquirente	☐	☐	☐	☐
003	Datos fiscales de la actividad	☐	☐	☐	☐
004	Escrituras y estatutos, cuando exista sociedad	☐	☐	☐	☐
005	Poderes y representación, cuando proceda	☐	☐	☐	☐
006	Relación de socios / participaciones, cuando proceda	☐	☐	☐	☐
007	Alta censal / epígrafes o documentación equivalente	☐	☐	☐	☐
008	Descripción actualizada de la actividad y centros de trabajo	☐	☐	☐	☐

Información económica y contable

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
009	Cuentas o información económica de los últimos ejercicios	☐	☐	☐	☐
010	Facturación desglosada suficiente para comprender la actividad	☐	☐	☐	☐
011	Estructura de costes y principales gastos	☐	☐	☐	☐
012	Resultados / márgenes relevantes	☐	☐	☐	☐
013	Deudas financieras y calendario de pagos	☐	☐	☐	☐
014	Otras obligaciones económicas pendientes	☐	☐	☐	☐
015	Financiación, préstamos, leasing o renting en vigor	☐	☐	☐	☐
016	Inversiones previstas o necesarias	☐	☐	☐	☐
017	Información de tesorería / circulante cuando resulte relevante	☐	☐	☐	☐
018	Existencias e inventarios económicos, si procede	☐	☐	☐	☐

Atención

La documentación económica debe permitir entender el negocio, no solo mostrar una cifra de facturación. Debe ser coherente con la realidad que se presenta al posible continuador.

Observaciones y referencias del bloque

Ref.	Localización, evidencia, incidencia o motivo de no aplicación
------	---

Registre la revisión detallada en 8.1 y los pendientes en 8.2. No marque Rev. solo por tener una copia.

2. Activos, existencias y local

Comprobar qué se incluye, quién es titular y en qué condiciones puede continuar utilizándose

Localización: Disp. = Disponible · Pend. = Pendiente · N/A = No aplica.

Revisión independiente: Rev. = contenido revisado y resultado registrado.

Activos materiales

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
019	Inventario de maquinaria y equipamiento	☐	☐	☐	☐
020	Mobiliario y herramientas relevantes	☐	☐	☐	☐
021	Vehículos vinculados a la actividad	☐	☐	☐	☐
022	Facturas, títulos o documentación de propiedad cuando sea necesaria	☐	☐	☐	☐
023	Cargas, reservas de dominio o financiación asociada	☐	☐	☐	☐
024	Contratos de leasing / renting	☐	☐	☐	☐
025	Estado, antigüedad y mantenimiento de activos críticos	☐	☐	☐	☐
026	Garantías o contratos de mantenimiento vigentes	☐	☐	☐	☐

Existencias

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
027	Relación / criterio de inventario	☐	☐	☐	☐
028	Método de valoración acordado	☐	☐	☐	☐
029	Fecha prevista del inventario final	☐	☐	☐	☐
030	Mercancía obsoleta, dañada o no transmisible identificada	☐	☐	☐	☐

Local e instalaciones

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
031	Escritura de propiedad, si el local es propio	☐	☐	☐	☐
032	Contrato de arrendamiento vigente, si es alquilado	☐	☐	☐	☐
033	Anexos, modificaciones y renovaciones del contrato	☐	☐	☐	☐
034	Duración y prórrogas	☐	☐	☐	☐
035	Renta, garantías y fianzas	☐	☐	☐	☐
036	Condiciones de cesión / subrogación / cambio de titular	☐	☐	☐	☐
037	Autorizaciones del arrendador cuando procedan	☐	☐	☐	☐
038	Documentación técnica o de instalaciones relevante	☐	☐	☐	☐
039	Suministros y contratos asociados al local	☐	☐	☐	☐

Pregunta de control

¿Podría la nueva titularidad seguir operando razonablemente en el local y con los activos que estamos incluyendo? Si la respuesta no es clara, esta parte del expediente necesita más trabajo.

Anote las evidencias y observaciones en 8.1 y las tareas pendientes en 8.2, usando las referencias del bloque.

3. Licencias, autorizaciones y contratos

No dar por supuesto que una autorización o relación contractual continuará automáticamente

Localización: Disp. = Disponible · Pend. = Pendiente · N/A = No aplica.

Revisión independiente: Rev. = contenido revisado y resultado registrado.

Licencias y autorizaciones

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
040	Relación completa de licencias / autorizaciones necesarias	☐	☐	☐	☐
041	Licencia de actividad / apertura o equivalente	☐	☐	☐	☐
042	Declaraciones responsables / comunicaciones previas	☐	☐	☐	☐
043	Registros sectoriales aplicables	☐	☐	☐	☐
044	Autorizaciones sanitarias, técnicas o profesionales, si proceden	☐	☐	☐	☐
045	Titular actual de cada autorización	☐	☐	☐	☐
046	Fecha / vigencia / renovaciones pendientes	☐	☐	☐	☐
047	Requisitos de comunicación, transmisión o nueva solicitud	☐	☐	☐	☐
048	Inspecciones, requerimientos o expedientes pendientes	☐	☐	☐	☐

Contratos relevantes

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
049	Contratos con clientes estratégicos	☐	☐	☐	☐
050	Contratos con proveedores principales	☐	☐	☐	☐
051	Contratos de distribución o agencia	☐	☐	☐	☐
052	Franquicia, licencia de marca o similares	☐	☐	☐	☐
053	Contratos de servicios esenciales	☐	☐	☐	☐
054	Mantenimiento y soporte técnico	☐	☐	☐	☐
055	Contratos financieros	☐	☐	☐	☐
056	Acuerdos de colaboración	☐	☐	☐	☐
057	Cláusulas de cesión, consentimiento o cambio de control revisadas	☐	☐	☐	☐
058	Penalizaciones / permanencias / vencimientos identificados	☐	☐	☐	☐

Regla práctica

Cada contrato relevante debe revisarse individualmente. Una relación comercial valiosa solo forma parte real de la continuidad si puede mantenerse jurídica y económicamente después del relevo.

Observaciones y referencias del bloque

Ref.	Localización, evidencia, incidencia o motivo de no aplicación

Registre la revisión detallada en 8.1 y los pendientes en 8.2. No marque Rev. solo por tener una copia.

4. Trabajadores y Seguridad Social

La situación de la plantilla debe conocerse antes del cierre de la operación

Localización: Disp. = Disponible · Pend. = Pendiente · N/A = No aplica.

Revisión independiente: Rev. = contenido revisado y resultado registrado.

Documentación laboral

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
059	Relación actualizada de personas trabajadoras	☐	☐	☐	☐
060	Contratos de trabajo	☐	☐	☐	☐
061	Antigüedad y categoría profesional	☐	☐	☐	☐
062	Jornadas y horarios	☐	☐	☐	☐
063	Salarios y complementos	☐	☐	☐	☐
064	Convenio colectivo aplicable	☐	☐	☐	☐
065	Vacaciones pendientes	☐	☐	☐	☐
066	Situaciones de incapacidad, reducción, excedencia u otras especiales	☐	☐	☐	☐
067	Representación legal de trabajadores, cuando exista	☐	☐	☐	☐
068	Litigios, reclamaciones o expedientes laborales	☐	☐	☐	☐
069	Compromisos, bonus u otras obligaciones pendientes	☐	☐	☐	☐
070	Documentación necesaria para analizar una posible sucesión empresarial	☐	☐	☐	☐

Seguridad social

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
071	Situación de cotización	☐	☐	☐	☐
072	Obligaciones o aplazamientos pendientes	☐	☐	☐	☐
073	Certificaciones o comprobaciones recomendadas por asesores	☐	☐	☐	☐
074	Datos de códigos / cuentas vinculadas a la actividad cuando proceda	☐	☐	☐	☐
075	Documentación sobre autónomos societarios o encuadramientos relevantes	☐	☐	☐	☐

Revisión especializada

Cuando existe plantilla, la revisión laboral debe realizarse antes de cerrar definitivamente la operación. La checklist organiza la información; no sustituye el análisis profesional.

Observaciones y referencias del bloque

Ref.	Localización, evidencia, incidencia o motivo de no aplicación

Registre la revisión detallada en 8.1 y los pendientes en 8.2. No marque Rev. solo por tener una copia.

5. Fiscalidad, deudas, seguros y responsabilidades

Hacer visibles las obligaciones que pueden afectar al coste o al riesgo de la operación

Localización: Disp. = Disponible · Pend. = Pendiente · N/A = No aplica.

Revisión independiente: Rev. = contenido revisado y resultado registrado.

Fiscalidad

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
076	Estructura fiscal prevista de la operación analizada	☐	☐	☐	☐
077	Declaraciones tributarias relevantes	☐	☐	☐	☐
078	Documentación de IVA / IRPF / Sociedades según proceda	☐	☐	☐	☐
079	Situación de impuestos locales vinculados al negocio	☐	☐	☐	☐
080	Tratamiento fiscal de activos / inmuebles / participaciones, si procede	☐	☐	☐	☐
081	Estimación de costes e impuestos de la transmisión	☐	☐	☐	☐
082	Obligaciones de conservación documental identificadas	☐	☐	☐	☐

Deudas y contingencias

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
083	Deudas financieras	☐	☐	☐	☐
084	Deudas comerciales / proveedores	☐	☐	☐	☐
085	Obligaciones tributarias	☐	☐	☐	☐
086	Obligaciones laborales y de Seguridad Social	☐	☐	☐	☐
087	Avaes y garantías otorgados	☐	☐	☐	☐
088	Reclamaciones de clientes o terceros	☐	☐	☐	☐
089	Litigios judiciales o administrativos	☐	☐	☐	☐
090	Sanciones / expedientes abiertos	☐	☐	☐	☐
091	Compromisos futuros ya asumidos	☐	☐	☐	☐
092	Contingencias conocidas que puedan afectar a la operación	☐	☐	☐	☐

Seguros

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
093	Pólizas vigentes identificadas	☐	☐	☐	☐
094	Coberturas y capitales revisados	☐	☐	☐	☐
095	Recibos / primas pendientes	☐	☐	☐	☐
096	Siniestros abiertos	☐	☐	☐	☐
097	Necesidad de nueva contratación o cambio de tomador	☐	☐	☐	☐

Objetivo

Reducir el riesgo de descubrir después de la firma una obligación que podía haberse conocido antes. Conocer una contingencia no impide necesariamente transmitir: permite decidir cómo se trata, quién la asume y cómo afecta al acuerdo.

Anote las evidencias y observaciones en 8.1 y las tareas pendientes en 8.2, usando las referencias del bloque.

6. Datos, intangibles y activos digitales

Una parte creciente del valor del negocio no está en bienes físicos

Localización: Disp. = Disponible · Pend. = Pendiente · N/A = No aplica.

Revisión independiente: Rev. = contenido revisado y resultado registrado.

Propiedad intelectual e industrial

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
098	Marca / nombre comercial identificados	☐	☐	☐	☐
099	Registro y titularidad comprobados	☐	☐	☐	☐
100	Logotipos, diseños u otros signos distintivos	☐	☐	☐	☐
101	Contratos de licencia o derechos de terceros	☐	☐	☐	☐
102	Dominios asociados a la marca	☐	☐	☐	☐
103	Contenidos propios / derechos sobre fotografías, textos o diseños cuando sean relevantes	☐	☐	☐	☐

Activos digitales

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
104	Dominio web	☐	☐	☐	☐
105	Página web / tienda online	☐	☐	☐	☐
106	Perfiles empresariales y redes sociales	☐	☐	☐	☐
107	Cuenta de correo corporativo	☐	☐	☐	☐
108	Software de gestión	☐	☐	☐	☐
109	Licencias de software	☐	☐	☐	☐
110	Sistemas de reservas / comercio electrónico	☐	☐	☐	☐
111	Cuentas publicitarias / analítica	☐	☐	☐	☐
112	Repositorios, almacenamiento y copias de seguridad	☐	☐	☐	☐
113	Credenciales y administración de accesos	☐	☐	☐	☐
114	Titularidad y condiciones de transferencia verificadas	☐	☐	☐	☐

Control de la revisión

En las filas que exigen identificar, analizar o verificar algo, localice también la evidencia de esa actuación. Si la comprobación sigue abierta, no la dé por realizada por disponer del documento que debe revisarse.

Observaciones y referencias del bloque

Ref.	Localización, evidencia, incidencia o motivo de no aplicación

Registre la revisión detallada en 8.1 y los pendientes en 8.2. No marque Rev. solo por tener una copia.

7. Negociación, formalización y entrega

Convertir el acuerdo empresarial en una operación clara y ejecutable

Localización: Disp. = Disponible · Pend. = Pendiente · N/A = No aplica.

Revisión independiente: Rev. = contenido revisado y resultado registrado.

Documentación de la operación

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
124	Resumen / acta de reuniones relevantes	☐	☐	☐	☐
125	Compromisos de confidencialidad, cuando procedan	☐	☐	☐	☐
126	Acuerdo preliminar / carta de intenciones, si existe	☐	☐	☐	☐
127	Relación expresa de elementos incluidos	☐	☐	☐	☐
128	Relación expresa de elementos excluidos	☐	☐	☐	☐
129	Precio / contraprestación acordada	☐	☐	☐	☐
130	Forma y calendario de pago	☐	☐	☐	☐
131	Garantías pactadas	☐	☐	☐	☐
132	Condiciones previas al cierre	☐	☐	☐	☐
133	Fecha efectiva de transmisión	☐	☐	☐	☐
134	Papel del transmitente durante la transición	☐	☐	☐	☐
135	Asesoramientos especializados completados	☐	☐	☐	☐
136	Contrato definitivo revisado y comprendido por ambas partes	☐	☐	☐	☐

Documento preparado no equivale a acuerdo cerrado

Diferencie borrador, versión revisada y documento firmado, cuando corresponda. Si una fila se refiere a condiciones acordadas o asesoramientos completados, debe existir evidencia de ese estado, no solo de que el asunto se ha previsto.

Versiones y comprobaciones pendientes

Ref.	Documento / versión	Qué falta por comprobar	Responsable / fecha

Reutilice el resumen del Anexo VII y los documentos del expediente. Anote dónde se encuentran; no hace falta copiarlos aquí.

Revisión independiente: Rev. = contenido revisado y resultado registrado.

Entrega material

Ref.	Documento / comprobación	Disp.	Pend.	N/A	Rev.
137	Inventario final	☐	☐	☐	☐
138	Llaves	☐	☐	☐	☐
139	Equipamiento	☐	☐	☐	☐
140	Documentación física	☐	☐	☐	☐
141	Documentación digital	☐	☐	☐	☐
142	Credenciales y contraseñas	☐	☐	☐	☐
143	Lecturas de suministros	☐	☐	☐	☐
144	Cambio de facturación / cobros / pagos	☐	☐	☐	☐
145	Cambio o alta de seguros	☐	☐	☐	☐
146	Actualización de interlocutores	☐	☐	☐	☐
147	Incidencias del día de entrega registradas	☐	☐	☐	☐
148	Acta de entrega preparada / firmada cuando proceda	☐	☐	☐	☐

Última comprobación

Antes de firmar, ambas partes deberían poder explicar en términos prácticos qué se transmite, qué se paga, qué se recibe, qué obligaciones se asumen y qué ocurrirá después de la fecha efectiva.

Registro de entrega efectiva

Disponible no significa entregado. Registre la entrega realizada y la recepción comprobada; cuando esté prevista pero no efectuada, mantenga abierto el pendiente. Remita al acta de entrega si ya contiene el detalle.

Ref.	Elemento / versión	Entrega / recibe	Fecha	Constancia de recepción o incidencia
Referencia del acta / ubicación				
Pendiente de entrega / responsable				

8. Cuadro de control del expediente

8.1. Registro de localización, revisión y resultado

Use una fila por documento o comprobación; repita la referencia cuando existan varias piezas. La casilla Rev. del inventario solo se marca cuando este registro, o un informe al que remita, permita saber qué se ha revisado, quién lo ha hecho y con qué resultado.

Expediente / versión de esta hoja

Fecha de control / persona que coordina

Ref.	Documento, fecha o versión y ubicación	Revisión: estado, responsable y fecha	Comprobación realizada, resultado y siguiente acción
------	--	---------------------------------------	--

Criterios para registrar el estado

Sin iniciar: no se ha realizado la comprobación. En revisión: el contraste ha empezado, pero faltan resultados o aclaraciones. Revisado: el alcance previsto está comprobado y el resultado se encuentra documentado. Si la revisión no procede, justifique el motivo y deje Rev. sin marcar.

Una revisión puede detectar un riesgo: anote su tratamiento pendiente en 8.2. Si cambia la versión o aparece información nueva, revise si la comprobación anterior sigue siendo suficiente y actualice la casilla.

Distinguir tres hechos

Localizado: se sabe dónde está. Revisado: se ha comprobado su contenido con un alcance definido.

Entregado: existe constancia de que ha pasado al destinatario previsto. Ninguno de estos estados sustituye a los otros.

8. Cuadro de control del expediente

8.2. Pendientes prioritarios y siguiente actuación

Convierta los documentos que faltan, las comprobaciones abiertas y las incidencias en tareas concretas. Priorice lo que condicione el siguiente hito. No utilice No aplica para una tarea que corresponde a una fase posterior.

[illegible]

Comprobación de no aplicación

Anote las referencias marcadas N/A y su motivo. Puede remitir a la observación del bloque o a un documento de revisión para no repetir información.

Ref.	Motivo / documento de respaldo	Quién lo comprueba / fecha

Siguiente paso

Primera actuación que realizaré

Responsable / fecha objetivo

Próxima revisión del expediente

8. Cuadro de control del expediente

8.3. Revisión por áreas y responsables de apoyo

Fase que se está revisando / fecha

Valore la situación para la fase indicada, no por mayoría de casillas. Completa: documentación aplicable localizada y revisiones necesarias documentadas, sin tareas abiertas para esa fase. En revisión: contraste o aclaraciones en curso. Pendiente: falta documentación o una comprobación necesaria no se ha iniciado. Marque No aplica solo si toda el área queda fuera del alcance y existe una justificación. Una cuestión relevante abierta debe seguir visible aunque el resto del expediente esté completo.

Área	Referencias	Completa	En revisión	Pendiente	N/A
Identidad y estructura	001–008	☐	☐	☐	☐
Economía y financiación	009–018	☐	☐	☐	☐
Activos / existencias	019–030	☐	☐	☐	☐
Local	031–039	☐	☐	☐	☐
Licencias y contratos	040–058	☐	☐	☐	☐
Trabajadores / Seguridad Social	059–075	☐	☐	☐	☐
Fiscalidad / responsabilidades	076–097	☐	☐	☐	☐
Datos / intangibles / digital	098–123	☐	☐	☐	☐
Negociación / formalización	124–136	☐	☐	☐	☐
Entrega	137–148	☐	☐	☐	☐

Responsables de revisión

Ámbito de apoyo	Persona / entidad	Encargo o referencias / fecha
Asesoría jurídica		
Asesoría fiscal		
Asesoría laboral		
Técnico / administración competente		
Protección de datos / especialista		
Otros apoyos necesarios		

Cierre del control

Esta hoja organiza la información y las actuaciones; no certifica la validez de la operación ni sustituye la revisión profesional. La entrega efectiva se documenta en el apartado 7 y las tareas abiertas conservan responsable y fecha.

DOCUMENTO LOCALIZADO → INFORMACIÓN COMPROBADA
RIESGO ENTENDIDO → DECISIÓN INFORMADA

PLAN DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Herramienta práctica para identificar, transferir y comprobar el conocimiento crítico antes de la salida del titular

Identificar · Organizar · Practicar · Comprobar · Ganar autonomía

Para qué sirve

Permite identificar el conocimiento que necesita la continuidad del negocio, planificar cómo se transmite y comprobar si la persona continuadora puede utilizarlo. No se limita a reunir documentos ni a dejar constancia de explicaciones: debe mostrar qué se sabe hacer, qué apoyo sigue siendo necesario y qué queda por aprender.

Datos del plan

Negocio / actividad

Persona transmitente

Persona continuadora

Periodo previsto de transferencia

Persona que coordina el plan

Referencia / versión y fecha de elaboración

Fecha de próxima revisión

Quién lo cumplimenta y cuándo

Lo preparan la persona transmitente y la continuadora, con quienes poseen conocimientos relevantes. El mapa puede iniciarse antes de identificar al continuador; en ese caso, deje pendiente quién aprenderá cada tarea. Actualice el plan durante la transferencia y en cada revisión.

Cómo utilizarlo

Asigne una referencia a cada conocimiento en el apartado 1 y utilícela en el plan, la comprobación, la matriz de autonomía y la bitácora. Las referencias K01–K08 son un punto de partida: añada filas cuando sea necesario. Las casillas son marcables en Word; los textos, fechas y valoraciones se completan manualmente.

Idea central

Transferir conocimiento no es solo explicar cómo se hacen las cosas. Es conseguir que otra persona pueda comprender, decidir y actuar sin depender de quien se retira.

1. Mapa del conocimiento crítico

Empiece por identificar qué conocimientos son imprescindibles para que la actividad continúe y quién los posee hoy. Priorice aquello cuya pérdida paralizaría o dañaría seriamente el negocio.

Pregunta clave

¿Qué debería saber obligatoriamente la persona que estuviera aquí el primer lunes después de mi salida?

Marque una opción de documentación y otra de prioridad por fila. Si aún no ha comprobado si existe documentación, deje ese estado sin marcar y anote la comprobación pendiente.

Ref.	Conocimiento crítico	Quién lo posee hoy	¿Documentado?	Prioridad
K01			☐ Sí ☐ Parcial ☐ No	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja
K02			☐ Sí ☐ Parcial ☐ No	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja
K03			☐ Sí ☐ Parcial ☐ No	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja
K04			☐ Sí ☐ Parcial ☐ No	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja
K05			☐ Sí ☐ Parcial ☐ No	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja
K06			☐ Sí ☐ Parcial ☐ No	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja
K07			☐ Sí ☐ Parcial ☐ No	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja
K08			☐ Sí ☐ Parcial ☐ No	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja

Criterio para ordenar la prioridad

Alta: su pérdida puede paralizar o dañar seriamente la actividad. Media: afecta al funcionamiento, pero admite una solución temporal identificada. Baja: puede programarse después sin comprometer la continuidad inmediata. Revise estas prioridades cuando cambien las circunstancias.

Conocimientos que dependen exclusivamente del titular

Ref.	Dependencia detectada / documentación que falta localizar o preparar
------	--

Enlace con los anexos: recupere las dependencias del diagnóstico (IV) y la ubicación de los documentos del expediente (VIII), sin repetir su contenido.

2. Las cuatro capas de conocimiento

Clasifique cada conocimiento para evitar concentrarse solo en tareas operativas. El criterio empresarial suele ser la capa más difícil de transferir y, a menudo, la más valiosa.

Use las referencias del mapa. Un mismo conocimiento puede tener varias capas; no hace falta duplicarlo ni asignarle una puntuación.

1 • Conocimiento operativo

Cómo se realizan las tareas cotidianas: apertura, compras, facturación, pedidos, agenda, producción, cobros, incidencias, cierres y rutinas.

¿Qué tareas deben poder ejecutarse sin ayuda?

Referencias del mapa

Qué debe aprenderse

2 • Conocimiento comercial

Clientes, ventas, precios, proveedores, condiciones, estacionalidad, canales y relaciones de confianza.

¿Qué relaciones y criterios comerciales deben entenderse?

Referencias del mapa

Qué debe aprenderse

3 • Conocimiento técnico

Oficio, procedimientos, maquinaria, estándares de calidad, métodos, mantenimiento y saber especializado.

¿Qué saber técnico no puede perderse?

Referencias del mapa

Qué debe aprenderse

4 • Conocimiento de criterio

Cómo tomar decisiones cuando algo no ocurre como estaba previsto: excepciones, prioridades, riesgos, límites y señales de alerta.

¿Qué “por qué” hay detrás de la forma de actuar?

Referencias del mapa

Qué debe aprenderse

Del mapa al aprendizaje

La clasificación ayuda a decidir qué explicar y practicar. En el apartado 3 concrete quién aprende, cómo lo hará y qué tendrá que demostrar.

3. Plan de transferencia

Convierta cada conocimiento prioritario en una acción concreta: quién lo transmite, quién debe aprenderlo, mediante qué método y antes de qué fecha.

3.1. Acciones, personas y fechas

Use una fila por conocimiento y persona que aprende. Repita la referencia si hay varias personas o acciones. Escriba nombres concretos; si aún no se han decidido, indique «Pendiente de asignar». La fecha objetivo es una previsión, no una prueba de que la transferencia haya terminado.

Métodos: D = Documentación · E = Explicación · O = Observación · P = Práctica · R = Revisión. Puede combinar varios. Marque los previstos; la comprobación efectiva se registra en 3.2.

Ref.	Conocimiento / proceso	Quién transmite	Quién aprende	Métodos	Fecha objetivo
K01				☐ D ☐ E ☐ O ☐ P ☐ R	
K02				☐ D ☐ E ☐ O ☐ P ☐ R	
K03				☐ D ☐ E ☐ O ☐ P ☐ R	
K04				☐ D ☐ E ☐ O ☐ P ☐ R	
K05				☐ D ☐ E ☐ O ☐ P ☐ R	
K06				☐ D ☐ E ☐ O ☐ P ☐ R	
K07				☐ D ☐ E ☐ O ☐ P ☐ R	
K08				☐ D ☐ E ☐ O ☐ P ☐ R	

Recursos y condiciones de la transferencia

Documentación o material que se utilizará

Tiempo / disponibilidad que debe reservarse

Impedimentos o preparación previa pendiente

Combinar métodos

Documentación + explicación + observación + práctica + revisión. La casilla «Completado» se registra en 3.2, después de comprobar el aprendizaje, no solo al realizar la sesión.

3. Plan de transferencia

3.2. Comprobación del aprendizaje

Antes de practicar, acuerden qué debe poder hacer y explicar la persona que aprende. Después, anoten qué se ha observado, la ayuda que todavía necesita, quién lo ha comprobado y la fecha. Utilice una fila por persona y conocimiento, con la misma referencia que en 3.1.

Criterio de éxito

No marque una transferencia como completada porque «se haya explicado». Márquela cuando la persona continuadora pueda utilizar ese conocimiento de forma suficientemente autónoma.

Ref.	Resultado esperado / qué debe demostrar	Resultado observado / evidencia y ayuda necesaria	Persona que aprende / quién comprueba / fecha	Completado
K01				☐
K02				☐
K03				☐
K04				☐
K05				☐
K06				☐
K07				☐
K08				☐

Una casilla sin marcar significa que la transferencia aún no se ha dado por completada. Anote si falta práctica, observación o evidencia. No equipare una explicación verbal ni una fecha cumplida con autonomía comprobada.

Qué debe repetirse o comprobarse de nuevo

Ref.	Práctica o comprobación pendiente	Responsable	Fecha

4. Secuencia de aprendizaje

Para los procesos más críticos, la transferencia funciona mejor cuando avanza progresivamente desde la observación hasta la autonomía.

Etapas	Secuencia	Qué ocurre
1	Yo lo hago y tú observas	El transmitente ejecuta y explica qué hace, cómo lo hace y por qué.
2	Lo hacemos juntos	La persona continuadora participa y pregunta mientras ambas partes ejecutan.
3	Tú lo haces y yo observo	La persona continuadora asume la tarea; el transmitente observa, corrige y aporta criterio.
4	Tú lo haces	La tarea se realiza sin supervisión habitual. La autonomía sustituye a la dependencia.

Matriz de autonomía

Marque una sola etapa por fila: la más avanzada que se haya comprobado. Si no se ha evaluado la tarea, escriba «Sin evaluar» junto a ella y deje las casillas vacías. La evidencia se registra en 3.2.

Persona que aprende / fecha de revisión

Ref. y tarea / proceso crítico	1 Observado	2 Juntos	3 Con supervisión	4 Autonomía
K01	☐	☐	☐	☐
K02	☐	☐	☐	☐
K03	☐	☐	☐	☐
K04	☐	☐	☐	☐
K05	☐	☐	☐	☐
K06	☐	☐	☐	☐
K07	☐	☐	☐	☐
K08	☐	☐	☐	☐

Siguiente práctica para avanzar de etapa

Ref. / qué falta practicar / fecha prevista

Duplique esta matriz cuando haya varias personas que aprenden; no atribuya a todo el equipo una autonomía que solo se ha observado en una de ellas.

5. Relaciones, excepciones y conocimiento tácito

No limite la transferencia a procedimientos. Registre también relaciones, excepciones, señales de alerta, temporadas, errores pasados y decisiones que solo se entienden por experiencia.

Ref. / relación o situación	Qué debe saber el continuador	Quién puede explicarlo	Fecha prevista

La fecha prevista organiza la explicación o presentación. Su realización y el aprendizaje comprobado se anotan en 3.2; programar una reunión no equivale a haber transferido la relación.

Preguntas para hacer visible lo que no está escrito

Anote una respuesta o la cuestión que sigue pendiente. Si aparece un conocimiento nuevo, añádalo al mapa y al plan con una referencia propia.

Pregunta	Respuesta / referencia / pendiente
¿Qué cliente necesita una atención especial y por qué?	
¿Qué proveedor responde mejor cuando hay una urgencia?	
¿Qué meses o situaciones exigen más tesorería o planificación?	
¿Qué error del pasado no debería repetirse?	
¿Qué tarea parece ilógica hasta que se conoce su razón?	
¿Qué haría de otra manera si empezara hoy?	
¿Hay algo importante sobre esto que todavía no me hayas contado?	

6. Bitácora de transición

Durante los primeros meses surgirán dudas e incidencias no previstas. Regístrelas para transformar problemas puntuales en aprendizaje organizativo.

Incidencia → Solución → Aprendizaje → Documentación → Autonomía

Asigne una referencia a cada incidencia y, cuando exista, indique el conocimiento relacionado. Marque «Cerrado» cuando la solución esté comprobada y el aprendizaje necesario se haya incorporado; deje identificadas las tareas que sigan abiertas.

Ref. / fecha y situación	Duda o incidencia	Cómo se resolvió / quién sabía	Qué documentar o mejorar / dónde queda	Cerrado / fecha
I01				☐
I02				☐
I03				☐
I04				☐
I05				☐
I06				☐
I07				☐
I08				☐

Revisión periódica

Pregunta	Respuesta / actuación / responsable
¿Qué he tenido que preguntar esta semana?	
¿Qué conocimiento sigue dependiendo del anterior titular?	
¿Qué puedo asumir ya sin ayuda?	
¿Qué debemos documentar antes de la próxima revisión?	
Fecha de revisión / participantes / próxima revisión	

7. Control de autonomía y cierre

La transferencia de conocimiento se completa cuando el negocio puede funcionar sin intervención habitual del anterior titular.

7.1. Escala de dependencia del anterior titular

Nivel	Situación	Descripción
4	Dependencia total	Consultas continuas; decisiones relevantes siguen dependiendo del transmitente.
3	Dependencia alta	La operativa ordinaria avanza, pero se necesita ayuda frecuente.
2	Dependencia moderada	Se resuelve la mayoría de situaciones; quedan consultas concretas.
1	Dependencia puntual	Solo se necesita apoyo ante situaciones excepcionales.
0	Autonomía	La actividad funciona sin intervención del anterior titular.

Elija el nivel que mejor describa la situación observada y explique en qué se basa. No calcule una media de tareas ni convierta el número en una nota. Si falta evidencia suficiente, marque «Sin evaluar» y programe la comprobación.

Nivel actual	☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ 0 ☐ Sin evaluar
Fecha / personas que realizan la revisión	

Evolución y evidencias del nivel

Fecha	Nivel	Qué se ha comprobado / referencias	Dependencia que queda por resolver

Qué debe resolverse antes de cerrar

Dependencia crítica / ref. / actuación pendiente
Responsable y fecha para comprobarla

Dos lecturas diferentes

La secuencia del apartado 4 avanza de 1 a 4 y describe el aprendizaje de cada tarea. Esta escala va de 4 a 0 y describe la dependencia del anterior titular. No hay una conversión automática entre ambas: documente las dos lecturas.

7. Control de autonomía y cierre

7.2. Revisión final del plan

Marque cada comprobación solo cuando disponga de evidencia y anote la referencia que permite localizarla. Una previsión o una explicación pendiente no justifican el cierre. Si quedan conocimientos críticos sin comprobar, identifíquelos en el plan de acciones siguiente.

Hecho	Comprobación	Evidencia / referencia
☐	Los conocimientos críticos están identificados.	
☐	Los procesos esenciales están documentados o pueden enseñarse.	
☐	Las relaciones clave han sido presentadas y asumidas.	
☐	El continuador conoce también el “por qué” de las decisiones relevantes.	
☐	Las incidencias recurrentes están documentadas.	
☐	La doble dirección ha desaparecido.	
☐	La dependencia del anterior titular se ha reducido a Nivel 1 o 0.	

Resultado de esta revisión

Situación del plan	☐ Cierre con autonomía (nivel 0) ☐ Cierre con apoyo excepcional definido (nivel 1) ☐ Pendiente: continuar la transferencia
--------------------	---

Motivo de la decisión / referencias

Para cerrar deben estar comprobadas las siete afirmaciones anteriores y no quedar aprendizaje crítico pendiente. Si necesita apoyo excepcional, concrete quién lo presta, sobre qué asuntos y bajo qué condiciones; no lo confunda con dependencia habitual.

Acciones pendientes o apoyo puntual acordado

Ref.	Acción / resultado verificable	Responsable	Fecha / hito
------	--------------------------------	-------------	--------------

Fecha y personas que revisan el cierre

Próxima revisión, si procede

Traslade el resultado a «Mi Plan de Relevo» (Anexo XI) y las actuaciones de seguimiento al plan de los primeros 100 días (Anexo X). Mantenga una sola bitácora actualizada y enlace los registros, sin duplicarlos.

La transferencia está completa cuando el conocimiento deja de ser una dependencia y se convierte en capacidad.

PLAN DE TRANSICIÓN DE LOS PRIMEROS 100 DÍAS

Organizar el cambio de titularidad, proteger la continuidad y avanzar hacia la autonomía de la nueva dirección

Preparar · Asegurar continuidad · Comprender · Asumir · Consolidar

Para qué sirve

Ordena las actuaciones desde antes del Día 1 hasta la revisión del Día 100. Permite asignar responsables, comprobar qué sigue funcionando, registrar dificultades y decidir si la nueva titularidad puede dirigir sin depender de la intervención habitual de quien se retira.

Datos del plan

Negocio / actividad
Persona transmitente
Persona continuadora
Fecha efectiva de transmisión / Día 1
Periodo previsto de acompañamiento
Persona que coordina el seguimiento
Fecha de elaboración / versión
Fecha de la próxima revisión

Quién lo cumplimenta y cuándo

Lo preparan la persona transmitente y la continuadora, con el equipo y los apoyos que deban intervenir. Se inicia antes del cambio y se actualiza en cada fase; la nueva dirección mantiene el control de las decisiones y del seguimiento.

Cómo trabajar con el documento

Mantenga la referencia de cada actuación, anote responsables, fechas y evidencias, y deje visibles los pendientes. Use el Anexo VIII para la documentación y el Anexo IX para el aprendizaje y la bitácora, sin duplicar todo el expediente.

Las casillas se marcan en Word. Los textos, fechas, niveles e indicadores se completan manualmente; no hay cálculos ni decisiones automáticas. Duplique las filas cuando necesite más espacio.

Objetivo de la transición

Que el nuevo titular pueda dirigir el negocio sin depender permanentemente del anterior.

1. Mapa de los 100 días

El plan no pretende burocratizar la transición. Sirve para ordenar prioridades, asignar responsabilidades y comprobar si la nueva titularidad gana autonomía de forma progresiva.

DEPENDENCIA → APRENDIZAJE → AUTONOMÍA SUPERVISADA → AUTONOMÍA PLENA

Cuándo	Prioridad	Qué debe conseguirse
ANTES DEL DÍA 1	PREPARAR	Llegar a la transmisión sin cuestiones esenciales improvisadas.
DÍAS 1–7	ASEGURAR CONTINUIDAD	Que nada esencial deje de funcionar.
DÍAS 8–30	COMPRENDER	Entender realmente la actividad, sus relaciones y sus riesgos.
DÍAS 31–60	ASUMIR	Aumentar autonomía y desplazar la dirección hacia la nueva titularidad.
DÍAS 61–100	CONSOLIDAR	Controlar plenamente la actividad y preparar la nueva etapa.

Regla de continuidad mínima

Antes de mejorar, asegure que clientes, pedidos, servicio, facturación, pagos, equipo y proveedores siguen funcionando.

Fechas de referencia y revisiones

Tome la fecha efectiva de transmisión como Día 1 y anote las fechas reales. Si cambia un hito, registre el motivo y actualice el seguimiento. El paso del tiempo no acredita por sí solo que una fase esté completada.

Día 1	Día 7	Día 30	Día 60	Día 100
Cambio de calendario / motivo				
Personas que lo han revisado / fecha				

Reglas comunes de cumplimentación

Marque «Hecho» solo cuando la actuación esté realizada y pueda indicar cómo se ha comprobado. Si está pendiente o parcial, deje la casilla sin marcar y concrete lo que falta, quién lo hará y cuándo. Una tarea de una fase posterior no es una tarea no aplicable.

Cuando una comprobación no corresponda al negocio, escriba «No aplica» y el motivo, sin marcarla como hecha. No utilice esa expresión para sustituir una duda. En estados o niveles, seleccione una sola opción; si falta información, indíquelo expresamente.

Las referencias 2.01, 3.01 y siguientes enlazan las actuaciones con las observaciones y pendientes. Para el conocimiento, mantenga las referencias K del Anexo IX; para documentos, use las del Anexo VIII.

2. Antes del Día 1 • Preparar

La transición empieza antes de la fecha efectiva. Todo aquello que sea imprescindible para funcionar desde el primer día debe estar identificado, disponible y asignado.

Fecha de revisión: _____ Revisado por: _____

Ref.	Comprobación / actuación	Hecho	Responsable / fecha / evidencia
2.01	Documentación esencial preparada	☐	
2.02	Llaves, accesos y credenciales listos	☐	
2.03	Sistemas, correo y software comprobados	☐	
2.04	Operaciones críticas identificadas	☐	
2.05	Clientes estratégicos identificados	☐	
2.06	Proveedores estratégicos identificados	☐	
2.07	Equipo informado según corresponda	☐	
2.08	Calendario de presentaciones definido	☐	
2.09	Funciones del transmitente acordadas	☐	
2.10	Agenda de las primeras semanas preparada	☐	

Riesgos inmediatos que deben estar resueltos antes del cambio

Riesgo / referencia	Actuación y resultado que debe comprobarse	Responsable / fecha

Anote la evidencia o la ubicación de la comprobación; no escriba contraseñas en esta hoja. Una preparación prevista no equivale a una entrega o verificación realizada.

Cuestión esencial que sigue abierta

Próxima comprobación / responsable /
fecha

3. Día 1 y días 1–7 · Asegurar continuidad

La prioridad inicial no es transformar. Es garantizar que la actividad siga funcionando con normalidad mientras la nueva dirección empieza a asumir el control.

Día 1: presentar la nueva dirección, confirmar responsabilidades y evitar que cualquier proceso esencial quede sin dueño.

Ref.	Comprobación / actuación	Hecho	Responsable / evidencia
3.01	Llaves, accesos, documentación y dispositivos confirmados.	☐	
3.02	Comunicación interna y externa prevista realizada.	☐	
3.03	Interlocutores principales actualizados.	☐	
3.04	Operaciones críticas del día revisadas.	☐	
3.05	Tesorería, cobros, pagos y facturación bajo control.	☐	
3.06	Pedidos y compromisos inmediatos confirmados.	☐	
3.07	Incidencias urgentes identificadas y asignadas.	☐	
3.08	Calendario de transición confirmado con ambas partes.	☐	

Control de la primera semana

Marque «Normal» solo tras comprobar el funcionamiento; «Atención» si hay una incidencia o duda que exige actuar. Si no se ha revisado, deje ambas casillas vacías y escriba «Sin comprobar». Registre el plazo de la acción inmediata.

Área	Estado	Responsable	Acción inmediata / plazo
Operaciones críticas	☐ Normal ☐ Atención		
Tesorería	☐ Normal ☐ Atención		
Equipo	☐ Normal ☐ Atención		
Clientes	☐ Normal ☐ Atención		
Proveedores	☐ Normal ☐ Atención		
Sistemas	☐ Normal ☐ Atención		
Incidencias	☐ Normal ☐ Atención		

Revisión realizada el: _____ Próxima revisión: _____

4. Días 8–30 · Comprender

Durante el primer mes, la nueva titularidad debe conocer el funcionamiento real del negocio. Es el momento de observar, preguntar, escuchar y completar la información que no estaba escrita.

Ref.	Comprobación / actuación	Hecho	Responsable / fecha / evidencia
4.01	Analizar ventas, costes, márgenes y tesorería.	☐	
4.02	Comprender el ciclo completo de la actividad.	☐	
4.03	Mapear procesos y rutinas críticas.	☐	
4.04	Mapear conocimiento y personas clave.	☐	
4.05	Conocer clientes estratégicos y recurrentes.	☐	
4.06	Revisar proveedores, condiciones y dependencias.	☐	
4.07	Escuchar al equipo y comprender funciones reales.	☐	
4.08	Registrar dudas e incidencias en la Bitácora de Transición.	☐	
4.09	Identificar riesgos y dependencias ocultas.	☐	
4.10	Detectar mejoras potenciales sin precipitar su implantación.	☐	

PRINCIPIO DE ESTA FASE · OBSERVAR → PREGUNTAR → COMPRENDER

Tres cosas que he descubierto y no esperaba

Hallazgo	Qué implica / qué comprobar o adaptar	Referencia

Registre las dudas e incidencias en la Bitácora de Transición del Anexo IX. Aquí basta su referencia y la actuación que afecta al calendario.

Revisión del Día 30 / participantes

Próxima actuación / responsable /
fecha

5. Días 31–60 • Asumir

La relación cambia: ya no se trata principalmente de observar. La nueva titularidad debe empezar a dirigir, resolver y decidir mientras disminuye la intervención automática del transmitente.

Ref.	Comprobación / actuación	Hecho	Responsable / evidencia
5.01	Asumir las principales decisiones operativas.	☐	
5.02	Dirigir directamente al equipo, cuando exista.	☐	
5.03	Gestionar relaciones con clientes y proveedores sin intermediación habitual.	☐	
5.04	Resolver incidencias ordinarias sin intervención automática del transmitente.	☐	
5.05	Completar la transferencia de conocimientos críticos.	☐	
5.06	Utilizar la secuencia “yo observo / hacemos juntos / yo hago”.	☐	
5.07	Implantar mejoras de bajo riesgo suficientemente justificadas.	☐	
5.08	Reducir progresivamente la frecuencia de consultas.	☐	
5.09	Detectar dónde sigue existiendo doble dirección.	☐	
5.10	Revisar qué decisiones todavía requieren acompañamiento.	☐	

Matriz de autonomía • Día 60

Anote el nivel 4–0 de la escala común del apartado 8 y del Anexo IX. Utilice «Sin evaluar» o «No aplica» justificado cuando corresponda. Cada área se valora por sus evidencias, sin promediar niveles.

Área	Nivel 4–0	Qué falta / actuación, responsable y fecha
Operaciones		
Clientes		
Proveedores		
Equipo		
Economía / tesorería		
Procesos críticos		
Incidencias		
Fecha / participantes:		

Para comprobar cada aprendizaje, utilice la secuencia y los registros del Anexo IX. Dirigir con autonomía no equivale a haber observado una tarea.

7. Cuadro de control de la transición

No necesitamos veinte indicadores. Un panel sencillo permite detectar rápidamente si la continuidad se está consolidando o si existe un área que requiere atención.

Fije primero el criterio, la unidad, el periodo y la fuente en el apartado 7.1. Registre en cada hito el dato o estado realmente comprobado. Escriba «Sin dato» si falta información: no lo sustituya por cero. No compare periodos de distinta duración como si fueran equivalentes.

Fecha real de revisión	Día 1	Día 30	Día 60	Día 100
Fecha				
Indicador / área	Día 1	Día 30	Día 60	Día 100
Facturación				
Cientes activos				
Cientes clave perdidos				
Incidencias importantes				
Tesorería				
Rotación / estabilidad del equipo				
Procesos dominados				
Dependencia del transmitente				
Mejoras identificadas				
Mejoras implantadas				

Valoración orientativa

«Consolidada»: continuidad comprobada sin cuestiones relevantes abiertas. «En proceso»: avances con actuaciones pendientes identificadas. «Requiere atención»: una alerta o dificultad relevante exige respuesta. No es una media ni compensa un problema crítico con otros resultados favorables.

Lectura a fecha de hoy	☐ Consolidada	☐ En proceso	☐ Requiere atención
Hechos y referencias que la justifican			

Decisiones que resultan del panel

Área / señal	Actuación y resultado esperado	Responsable / fecha

7.1. Criterios de medición y señales de alerta

Complete o adapte los criterios antes de registrar valores. Las indicaciones siguientes orientan la cumplimentación; no fijan objetivos numéricos. Anote una fuente localizable y mantenga el mismo criterio entre revisiones.

Indicador / área	Criterio, unidad y periodo que se utilizará	Fuente / referencia
Facturación	Importe en euros del periodo elegido. Identifique las fechas y compare periodos de igual duración.	
Clientes activos	Número de clientes. Defina qué significa activo y el periodo que se utiliza.	
Clientes clave perdidos	Número y referencias. Fije la lista inicial de clientes clave y cómo se confirma una pérdida.	
Incidencias importantes	Número y referencias. Defina qué es importante y si cuenta incidencias abiertas o aparecidas en el periodo.	
Tesorería	Saldo en euros a la fecha de revisión. Identifique qué caja y cuentas se incluyen.	
Rotación / estabilidad del equipo	Equipo inicial y cambios observados. Indique altas, bajas o el criterio de estabilidad elegido.	
Procesos dominados	Número o referencias de procesos con autonomía comprobada. Use el registro del Anexo IX.	
Dependencia del transmitente	Nivel 4–0 del apartado 8, con evidencia y fecha. No calcule una media de tareas.	
Mejoras identificadas	Número y referencias del registro de propuestas. Precise si cuenta el periodo o el total acumulado.	
Mejoras implantadas	Número y referencias de mejoras realizadas y comprobadas; no solo previstas.	

Señales de alerta

Marque las detectadas; una casilla vacía no demuestra que se hayan descartado. Indique debajo el hecho observado y la respuesta prevista.

☐ Pérdida rápida de clientes estratégicos.	☐ Conflictos graves con la plantilla.
☐ Falta de liquidez.	☐ Dificultad persistente para dominar operaciones.
☐ Dependencia permanente del anterior titular.	☐ Aparición de información relevante no conocida.

Alerta / hecho observado / fecha	Acción, responsable y plazo	Comprobación de respuesta
----------------------------------	-----------------------------	---------------------------

Si cambia el criterio de un indicador, anote el motivo. Revise la comparabilidad de los registros anteriores antes de interpretar la evolución.

8. Dependencia del anterior titular

La transición debe mostrar una evolución visible hacia la autonomía. Si la dependencia no disminuye, hay que identificar qué conocimiento, relación o responsabilidad sigue sin transferirse.

Escala común con el Anexo IX: utilice estas mismas denominaciones en la matriz del Día 60 y en el cuadro de control. Valore la ayuda que sigue siendo necesaria y deje constancia de la evidencia; los niveles no son etapas del calendario ni una puntuación media.

Nivel	Situación	Descripción
4	Dependencia total	Consultas continuas; decisiones relevantes siguen dependiendo del transmitente.
3	Dependencia alta	La operativa ordinaria avanza, pero se necesita ayuda frecuente.
2	Dependencia moderada	Se resuelve la mayoría de situaciones; quedan consultas concretas.
1	Dependencia puntual	Solo se necesita apoyo ante situaciones excepcionales.
0	Autonomía	La actividad funciona sin intervención del anterior titular.

Nivel actual ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ 0 ☐ Sin evaluar

Evidencia / dependencia pendiente

Reunión semanal de transición

Fecha: _____ Participantes: _____

Pregunta	Respuesta / referencias
¿Qué ha funcionado?	
¿Qué problemas han aparecido?	
¿Qué necesito aprender?	
¿Qué debe ocurrir la próxima semana?	
¿Qué puedo asumir ya sin ayuda?	

Acuerdos para la siguiente revisión

Acción / referencia	Responsable	Fecha	Qué se comprobará

A medida que avanza el relevo, las reuniones y las consultas deben ser menos frecuentes. Ajuste esa reducción a la autonomía comprobada; no suprima el apoyo que todavía resulte necesario.

9. Revisión del Día 100

El Día 100 no es una frontera exacta. Es un punto de comprobación: la nueva titularidad ya ha vivido suficiente actividad real para valorar si la transición funciona y qué necesita la siguiente etapa.

Fecha real: _____ Personas que revisan: _____

Responda a la pregunta, no a si se ha hablado de ella. En las dos últimas, un «Sí» identifica un pendiente o problema. Si falta evidencia, marque «Por comprobar» y concrete cómo resolverlo.

Pregunta de revisión	Respuesta	Evidencia / referencia
¿Puedo dirigir la actividad sin ayuda cotidiana del anterior titular?	☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No ☐ Por comprobar	
¿Se han mantenido las principales relaciones con clientes?	☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No ☐ Por comprobar	
¿Se han mantenido los proveedores esenciales?	☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No ☐ Por comprobar	
¿El equipo reconoce con claridad la nueva dirección?	☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No ☐ Por comprobar ☐ No aplica	
¿Conozco suficientemente el funcionamiento económico?	☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No ☐ Por comprobar	
¿Quedan conocimientos críticos sin transferir?	☐ Sí ☐ No ☐ Por comprobar	
¿Existen problemas importantes no identificados inicialmente?	☐ Sí ☐ No ☐ Por comprobar	

Próximos 12 meses

Decisión	Qué / motivo	Responsable / fecha
Qué debe mantenerse		
Qué necesita mejorar		
Qué cambios son prioritarios		

Lo que todavía necesita comprobarse

Cuestión / referencia	Comprobación pendiente	Responsable / fecha

Si no se han observado situaciones relevantes para el negocio, registre la limitación y programe su comprobación. Cumplir cien días no obliga a declarar alcanzada la autonomía.

10. Cierre de la transición

La transición necesita un final. Cerrar no significa cortar toda relación, sino confirmar que la actividad puede funcionar sin depender de la intervención habitual de quien se retira.

Marque solo lo comprobado y anote su evidencia. Lo pendiente debe tener una actuación, responsable y fecha.

Ref.	Comprobación / actuación	Hecho	Evidencia / fecha
10.01	La documentación esencial está completa y accesible.	☐	
10.02	Las relaciones clave han sido presentadas y asumidas.	☐	
10.03	Los conocimientos críticos están transferidos.	☐	
10.04	La nueva dirección controla operaciones, clientes, proveedores y economía.	☐	
10.05	La doble dirección ha desaparecido.	☐	
10.06	Las consultas al transmitente son puntuales o excepcionales.	☐	
10.07	Las cuestiones pendientes están identificadas y tienen responsable.	☐	
10.08	Las condiciones para posibles consultas posteriores están claras.	☐	

Pregunta final

Si el anterior titular dejara de estar disponible a partir de mañana, ¿podría el negocio continuar funcionando con normalidad?

Respuesta ☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No ☐ Por comprobar

Resultado de la transición

Estado final	Marcar	Motivo / referencias
Autonomía alcanzada	☐	
Autonomía suficiente con apoyo puntual	☐	
Quedan dependencias relevantes por resolver	☐	

Si falta evidencia, deje el estado sin marcar y anote «Pendiente de evaluación», con próxima comprobación y fecha.

Pendientes y condiciones del apoyo posterior

Pendiente / apoyo posterior	Actuación o límite del apoyo	Responsable / fecha
Fecha / personas que revisan el cierre		
Próxima revisión / fecha		

La transmisión cambia al titular. La transición consigue que el negocio sobreviva al cambio.

MI PLAN DE RELEVO

Hoja de ruta personal para preparar, ordenar y convertir la continuidad del negocio en un proceso concreto de actuación

Doce pasos · Decisiones conectadas · Un calendario de acción

Para qué sirve

Este documento reúne en una sola herramienta las principales decisiones del proceso. No es necesario completarlo de una vez: puede revisarse y actualizarse a medida que el relevo avanza.

Datos del plan

Negocio / actividad

Titular

Sector

Localidad

Fecha de elaboración

Primera fecha de revisión

Versión / fecha de actualización

Persona de apoyo, si interviene

Quién lo cumplimenta y cuándo

Lo elabora la persona titular, con las personas de apoyo que necesite. Se inicia al preparar el relevo y se actualiza cuando cambian el diagnóstico, las opciones de continuidad, las condiciones o el calendario.

Cómo trabajar con el documento

Recoja aquí las decisiones y los siguientes pasos. Cuando un anexo ya contenga el detalle, anote su referencia y fecha en lugar de volver a copiarlo. Mantenga visibles las dudas y los asuntos pendientes; no complete los huecos con suposiciones.

Las casillas se marcan en Word. Los textos, importes, fechas y valoraciones se completan manualmente; no hay cálculos ni decisiones automáticas. Duplique las filas de trabajo cuando necesite más espacio.

En preguntas de respuesta cerrada, elija una sola opción. En listas de elementos, apoyos o canales puede marcar varias. Cuando algo siga sin analizar, indíquelo en lugar de darlo por resuelto.

Preparar la continuidad

PREPARAR EL RELEVO NO ES PREPARAR EL CIERRE. ES PREPARAR LA CONTINUIDAD.

1. Mi hoja de ruta

Este documento reúne en una sola herramienta las principales decisiones del proceso. No es necesario completarlo de una vez: puede revisarse y actualizarse a medida que el relevo avanza.

DE «ALGÚN DÍA» A «MI PRÓXIMO PASO»

Paso	Qué decido	Para qué	Apoyo principal
1	Definir mi horizonte	Poner tiempo al proceso.	Anexo II
2	Saber dónde estoy	Medir preparación y riesgos.	Anexos I y IV
3	Comprobar qué merece continuar	Viabilidad, futuro y autonomía.	Anexo IV
4	Preparar el negocio	Corregir debilidades antes de buscar.	Anexos II y IV
5	Definir qué transmito	Delimitar el objeto real.	Anexos VI y VIII
6	Aproximarme a su valor	Construir un rango razonable.	Anexo V
7	Definir el continuador	Saber qué perfil necesito.	Anexo II
8	Hacer visible la oportunidad	Abrir canales y presentar bien.	Anexo VI
9	Analizar candidatos	Interés, capacidad, financiación y encaje.	Anexos III y VII
10	Negociar	Construir condiciones compatibles.	Anexos V y VII
11	Revisar la operación	Apoyos y asuntos pendientes.	Anexo VIII
12	Diseñar la transición	Transferir y alcanzar autonomía.	Anexos IX y X

Cómo leer el recorrido

Los pasos orientan el trabajo, no son una lista que deba marcarse completa en una sola sesión. Algunos pueden revisarse en paralelo. El avance depende de lo que se haya aclarado y comprobado, no solo del tiempo transcurrido.

Paso en el que estoy trabajando

Decisión que necesito aclarar ahora

Conserve la versión y la fecha de los documentos utilizados en el registro 9.1. Las referencias de apoyo no obligan a cumplimentar todos los anexos.

2. Pasos 1–3 · Horizonte, situación y viabilidad

El primer bloque obliga a concretar cuándo queremos actuar, cuál es nuestro punto de partida y si existe una actividad que realmente merece y puede continuar.

Paso 1 · ¿Cuándo quiero reducir o abandonar la actividad?

☐ Menos de 1 año

☐ Entre 1 y 3 años

☐ Más de 3 años

☐ Todavía no lo sé

Fecha orientativa

Paso 2 · Test CIAE

Transcriba el resultado del Anexo I y su fecha. No vuelva a puntuar aquí ni convierta el color en una certificación de viabilidad o transmisibilidad.

Fecha / referencia del Test CIAE

Puntuación total _____ / 70

Resultado global

☐ VERDE ☐ AMARILLO ☐ ROJO

☐ No realizado ☐ Por actualizar

Dimensión mejor preparada 1

Dimensión mejor preparada 2

Riesgo principal 1

Riesgo principal 2

Paso 3 · Comprobación

Pregunta	Respuesta
¿La actividad es económicamente viable?	☐ Sí ☐ No ☐ Necesito analizarlo
¿Puede tener futuro?	☐ Sí ☐ No ☐ Con cambios ☐ Por comprobar
¿Puede funcionar sin mí?	☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ Todavía no ☐ Por comprobar
Evidencia o comprobación pendiente	
Referencia del Anexo IV / fecha	

Antes de buscar relevo

SI EL NEGOCIO TODAVÍA NO ES TRANSMISIBLE, EL PRIMER OBJETIVO PUEDE SER PREPARARLO O TRANSFORMARLO ANTES DE BUSCAR RELEVO.

3. Paso 4 • Preparar el negocio

Antes de buscar relevo, convierta los principales problemas detectados en actuaciones concretas. Priorice aquello que más afecta a la continuidad, al valor o a la capacidad de otra persona para entender el negocio. Recoja las prioridades del diagnóstico y de la checklist del transmitente. Mantenga la misma referencia cuando lleve una tarea al calendario del apartado 9.

Ref.	Actuación prioritaria	Resultado verificable / referencia	Responsable	Fecha	Estado
P01					
P02					
P03					
P04					
P05					

Estado: Pendiente / En curso / Hecho / Replantear. Anote «Hecho» cuando el resultado esté comprobado; iniciar una tarea o pedir un documento no significa haberla completado.

¿Qué problema quiero haber resuelto antes de empezar a buscar candidatos?

¿Qué dependencia personal del titular debo reducir primero?

¿Qué proceso o información debe quedar documentado?

Preparación del negocio

UN NEGOCIO MÁS ORDENADO, COMPRENSIBLE Y MENOS DEPENDIENTE DEL TITULAR ES TAMBIÉN UN NEGOCIO MÁS FÁCIL DE TRANSMITIR.

4. Pasos 5–6 • Qué transmito y cuánto puede valer

El relevo necesita delimitar qué constituye realmente la oportunidad y aproximarse a su valor sin confundirlo con el esfuerzo histórico, las necesidades personales o un precio deseado.

Paso 5 • Elementos que pueden formar parte de la transmisión

Marque los elementos que está estudiando incluir. La selección no confirma por sí sola su inclusión definitiva ni su posibilidad de transmisión; anote las comprobaciones en el expediente.

☐ Activos físicos	☐ Existencias
☐ Clientela / relaciones comerciales	☐ Marca o nombre comercial
☐ Local / derechos de uso	☐ Contratos
☐ Equipo / estructura humana	☐ Conocimiento y procedimientos
☐ Activos digitales	☐ Otros: _____

Qué queda fuera o por definir

Referencia del alcance / versión
Anexos VI y VIII

¿Qué es lo verdaderamente valioso de mi actividad?

Paso 6 • Valoración preliminar

He completado la Ficha de Valoración Preliminar	☐ Sí ☐ No ☐ En curso
Necesito valoración profesional	☐ Sí ☐ No ☐ No lo sé
Rango inicial de referencia	_____ € – _____ €
Referencia / fecha del Anexo V	

Copie el rango ya razonado en el Anexo V, con el mismo alcance. Si aún no hay base suficiente, escriba «No estimable todavía». No sustituya una incertidumbre por cero ni por el precio que desea obtener.

Principales fortalezas que sostienen el valor	Principales factores que reducen o ponen en riesgo el valor
--	--

5. Pasos 7–8 • Continuador y visibilidad

No buscamos necesariamente a alguien idéntico al titular. Buscamos una persona o proyecto capaz de hacer funcionar la siguiente etapa y debemos conseguir que la oportunidad pueda ser encontrada y comprendida.

Paso 7 • Mi opción de relevo preferente

Marque una opción preferente o «Todavía no lo sé». Las alternativas que quiera mantener abiertas pueden anotarse en el perfil.

☐ Familiar	☐ Persona trabajadora
☐ Socio / colaborador	☐ Empresa del entorno o sector
☐ Persona emprendedora externa	☐ Solución colectiva
☐ Todavía no lo sé	

Perfil necesario: experiencia, competencias, dedicación, inversión, habilitaciones o capacidades clave

Imprescindible para asumir la actividad	Puede adquirirse con apoyo / alternativas
--	--

Paso 8 • Canales que voy a utilizar

Canal	Usaré	Contacto / acción / fecha
Red personal	☐	
Asociación empresarial / autónomos	☐	
Cámara / red empresarial	☐	
Administración local / territorial	☐	
Red de emprendimiento	☐	
Plataforma de transmisión	☐	
Asesoría / organización sectorial	☐	
Otros	☐	
Dossier de oportunidad preparado	☐ Sí ☐ No ☐ En curso	
Versión / fecha y nivel de información		

Utilice el Anexo VI: prepare una copia adecuada a la fase y al destinatario. Este plan personal y su registro de candidatos no forman parte de una difusión general de la oportunidad.

6. Paso 9 • Analizar candidatos

No todos los contactos están en el mismo punto. Registre el nivel de interés, capacidad, financiación y encaje para dedicar tiempo e información de forma proporcional.

En Interés, Capacidad y Encaje, escriba A (alto), M (medio), B (bajo) o SA (sin analizar). Justifique la valoración con información de la reunión; no calcule una puntuación total ni un ganador automático.

Interés: voluntad de continuar el proceso. Capacidad: competencias y dedicación respecto al perfil del paso 7.

Encaje: compatibilidad de expectativas, condiciones y calendario. Alto indica un ajuste suficientemente contrastado; medio, aspectos abiertos; bajo, un desajuste relevante. Sin información, use SA.

Financiación: describa la situación conocida y qué falta por acreditar. Distinga lo declarado de lo documentado; una intención o solicitud no equivale a recursos disponibles.

Ref.	Candidato / referencia	Interés	Capacidad	Financiación: situación	Encaje	Siguiente paso / fecha
	C01					
	C02					
	C03					
	C04					
	C05					
	C06					

Base de la valoración y comprobaciones pendientes

Ref.	Información / documento / fecha	Qué falta comprobar / responsable
	Candidato prioritario actual	
	Principal cuestión que todavía debo comprobar	
	Información que facilitaré en la siguiente fase	

Apoyo: checklist del adquirente (Anexo III), primera reunión (VII) y registro de entrega del dossier (VI). Seleccione la copia que corresponda al destinatario.

7. Pasos 10–11 · Negociar y revisar la operación

Una buena negociación no consiste solo en fijar precio. Debe hacer compatibles la salida del transmitente, la entrada del continuador y la capacidad futura del negocio.

Paso 10 · Mi posición de negociación

Imprescindibles	Deseables / negociables
Precio / rango de referencia	
Forma de pago preferente	
Fecha objetivo	

Estas anotaciones recogen su posición, no un acuerdo confirmado con otra parte. Distinga propuesta, asunto pendiente y punto acordado en el acta de seguimiento del Anexo VII.

Paso 11 · Asesoramiento y revisión necesaria

☐ Jurídico	☐ Fiscal
☐ Laboral	☐ Financiero
☐ Valoración	☐ Sectorial / técnico
☐ Protección de datos / activos digitales	☐ Otro: _____

Marcar un apoyo significa que lo necesita; no acredita que la revisión esté realizada. Registre en el Anexo VIII quién revisa, qué concluye y qué sigue pendiente.

Principales asuntos pendientes antes de formalizar

Asunto / documento de referencia	Responsable	Fecha	Resultado / pendiente

Siguiente decisión

Antes de avanzar, identifique qué cuestión requiere respuesta, qué actuación depende de ella y dónde quedará registrada su comprobación. Este plan no sustituye la revisión profesional de la operación.

8. Paso 12 · Diseñar la transición

La operación no termina con la firma. El plan debe prever cómo pasarán realmente el conocimiento, las relaciones y la capacidad de decisión hasta que la nueva titularidad pueda funcionar con autonomía.

Elemento	Plan previsto / referencia
Duración orientativa	_____ meses
Papel del transmitente	
Clientes a presentar	
Proveedores / colaboradores clave	
Conocimiento crítico a transferir	
Procesos que requieren aprendizaje práctico	
Frecuencia inicial de seguimiento	
Objetivo del Día 100	

Use las referencias K del Anexo IX para los conocimientos y el Anexo X para fases, actuaciones y revisiones. Anote la versión y la fecha de ambos planes en el registro 9.1.

¿Qué debe saber y poder hacer el continuador sin mi ayuda al cerrar la transición?

¿Qué papel, si alguno, mantendré después del cierre?

Comprobación prevista de la autonomía

Cómo y quién comprobará el resultado
Fecha prevista / referencia de revisión

Una transición diseñada no es una transición completada. El resultado se revisa con las evidencias de los Anexos IX y X; llegar al Día 100 no obliga a declarar alcanzada la autonomía.

Objetivo final

DEPENDENCIA → APRENDIZAJE → AUTONOMÍA SUPERVISADA → AUTONOMÍA PLENA

9. Mi calendario de acción

El Plan funciona cuando termina en actuaciones verificables. Cada revisión debe dejar una próxima acción clara, un responsable y una fecha.

Asigne a cada tarea una referencia A01, A02 y siguientes e indique el paso del plan del que procede. Si desarrolla una prioridad P o una tarea ya registrada en otro anexo, conserve esa referencia en la descripción.

Ref.	Próxima acción / paso	Resultado esperado / evidencia de cierre	Responsable	Fecha límite	Hecho
A01					☐
A02					☐
A03					☐
A04					☐
A05					☐
A06					☐
A07					☐
A08					☐

Marque «Hecho» cuando la tarea y su resultado estén comprobados. Si sigue abierta, mantenga la casilla sin marcar y actualice el próximo paso en el registro de revisiones. La casilla no sustituye la evidencia.

Quiero tener mi relevo preparado antes de

Realizaré la próxima revisión de este plan el

Pendiente que condiciona el siguiente paso

Qué debe resolverse primero / referencia

Quién interviene y antes de qué fecha

Una acción concreta

NO NECESITO RESOLVER TODO HOY. NECESITO SABER CUÁL ES EL SIGUIENTE PASO Y CUÁNDO VOY A DARLO.

10. El relevo en una sola página

Utilice esta última página como cuadro de mando. Puede actualizarla en cada revisión y mantenerla siempre visible junto al resto de documentación del proceso.

Mi negocio		Quiero retirarme aproximadamente	
Fecha / versión de esta síntesis			
Paso en el que estoy / próxima decisión			
Preparación global		☐ VERDE ☐ AMARILLO ☐ ROJO	
Resultado del Test CIAE		☐ No realizado ☐ Por actualizar	
Fecha / referencia del Test CIAE			
Copie el resultado del paso 2; no lo calcule a partir de casillas, candidatos o tareas terminadas. Los problemas pendientes deben seguir visibles aunque el resultado sea verde.			
Mis 3 principales fortalezas		Mis 3 principales problemas	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
Mi opción de relevo preferente			
Mis 3 próximas acciones			
Traslade aquí las tres prioridades vigentes del calendario; mantenga su referencia.			
Ref.	Acción	Responsable	Fecha
Lo que debe resolverse antes de avanzar			
Mi próxima fecha de revisión			
Construir la continuidad			
UN RELEVO NO SE PREPARA CON UNA ÚNICA GRAN DECISIÓN. SE CONSTRUYE MEDIANTE MUCHAS DECISIONES PEQUEÑAS TOMADAS CON SUFICIENTE TIEMPO.			

RECURSOS, ORGANISMOS Y SERVICIOS DE APOYO

Directorio práctico para localizar apoyo en la preparación, transmisión, financiación, formalización y continuidad de un negocio

Nueve apartados · Recursos enlazados · Mi red concreta de apoyo

Para qué sirve

Este anexo no sustituye el asesoramiento profesional ni pretende ofrecer una única puerta de entrada. Su función es ayudar a identificar qué tipo de apoyo puede ser útil en cada momento del relevo y dónde comenzar a buscarlo.

Datos de utilización

Persona / negocio
Localidad / provincia
Fecha de consulta personal
Principal necesidad de apoyo
Próxima revisión del directorio
Persona que realiza el seguimiento

Quién lo utiliza y cómo

La persona transmitente, la continuadora y sus apoyos pueden utilizarlo para elegir a quién consultar. Comience por la necesidad, localice la entidad concreta y confirme que atiende su actividad, territorio y fase del relevo. Registre después la respuesta y el siguiente paso.

Las referencias R01–R23 permiten conectar cada recurso con el mapa personal y el registro de consultas. Los enlaces son accesos a información pública; no garantizan concesiones, disponibilidad de citas ni servicios para todos los negocios.

Consulta documental del directorio: 15/10/2026. Alcance y comprobaciones pendientes: apartado 9.3. La fecha de consulta personal se completa cuando utilice la herramienta.

Idea clave

NO HAY QUE SABERLO TODO. HAY QUE SABER DÓNDE PEDIR AYUDA.

1. Cómo utilizar este directorio

Identifique qué necesita resolver antes de elegir un organismo o contratar un servicio. Esta tabla orienta la búsqueda; los apartados siguientes permiten concretarla.

Necesidad	Dónde comenzar
Quiero transmitir o comprar un negocio	Plan de Apoyo a la Transmisión de Empresas · Puntos de Atención · Cámara de Comercio · organizaciones empresariales
Quiero emprender y ordenar trámites	PAE / CIRCE · Cámara de Comercio · servicios autonómicos y locales de emprendimiento
Necesito financiación	Entidades financieras · ICO · SGR / CESGAR · ENISA cuando proceda · SEPE en supuestos de capitalización
Tengo dudas jurídicas, fiscales o laborales	Asesoría jurídica · fiscal · laboral · Agencia Tributaria · Seguridad Social
Debo transferir datos, marca o activos digitales	AEPD · OEPM · asesoramiento especializado · INCIBE
Quiero digitalizar o modernizar el negocio	Acelera pyme · Oficinas Acelera pyme · INCIBE
Estudio una continuidad colectiva	Entidades de economía social · CEPES · federaciones de cooperativas y sociedades laborales
El negocio tiene una dimensión local o rural	Ayuntamiento · agencia de desarrollo local · grupos de desarrollo rural · diputación · cámara territorial

Antes de dar un apoyo por disponible

- ☐ Confirme servicio, cobertura territorial, destinatarios y fase del relevo que atiende.
- ☐ Pregunte si es gratuito, de pago o sujeto a una convocatoria; concrete coste y alcance.
- ☐ Distinga una consulta informativa de un encargo aceptado, una solicitud o una ayuda concedida.
- ☐ Registre interlocutor, fecha, documentación necesaria y siguiente actuación en el apartado 9.

No remita documentación sensible de forma indiscriminada. Acuerde finalidad, destinatario y canal antes de compartirla.

Regla práctica

cuanto más compleja sea la operación —plantilla, sociedad, inmueble, financiación, contratos estratégicos o contingencias— mayor sentido tiene incorporar asesoramiento especializado antes de asumir compromisos.

2. Transmisión, emprendimiento y búsqueda de continuadores

Estas son las primeras puertas de entrada cuando el objetivo es hacer visible una oportunidad, localizar posibles continuadores o recibir orientación inicial sobre emprendimiento y transmisión.

R01 TRANSMISIÓN DE EMPRESAS	Plan de Apoyo a la Transmisión de Empresas · Ministerio de Industria y Turismo Facilita el contacto entre personas interesadas en vender, comprar o traspasar empresas y negocios. Dispone de red de Puntos de Atención y tablón de anuncios. Acceso: PAE electrónico: Transmite o compra una empresa Localice el punto de atención y confirme el servicio concreto. Distinga los puntos adheridos de las entidades asesoras con servicios remunerados.
R02 PAE / CIRCE	Puntos de Atención al Emprendedor y sistema CIRCE Apoyo en creación y cese de empresas, tramitación telemática y orientación a personas emprendedoras. Acceso: PAE electrónico y buscador PAE Localice un PAE próximo y compruebe qué servicios presta en su territorio.
R03 CÁMARAS DE COMERCIO	Programa España Emprende · Cámara de Comercio de España Diagnóstico de viabilidad, tutorías, formación, apoyo al plan de empresa y a la tramitación de solicitudes de financiación, a través de la red territorial de Cámaras. Acceso: Cámara de España: España Emprende Los servicios concretos dependen de la Cámara participante.
R04 CIAE / ASOCIACIONES	Organizaciones de personas autónomas y asociaciones empresariales Pueden orientar, derivar a especialistas, facilitar redes de contacto y acompañar procesos de preparación, búsqueda y continuidad. Acceso: CIAE: contacto Consulte disponibilidad, cobertura territorial o sectorial y alcance del acompañamiento. El contacto general no confirma un servicio de relevo para todos los casos.

Preparar la primera consulta

Tenga una descripción breve del negocio, su localización general, el horizonte de retirada y la necesidad que quiere resolver. Utilice el Anexo VI para la presentación inicial y el Anexo VII para preparar una conversación seria.

Presentar una oportunidad

LA BÚSQUEDA DE RELEVO MEJORA CUANDO LA OPORTUNIDAD ES VISIBLE, COMPRENSIBLE Y ESTÁ BIEN PREPARADA.

3. Trámites públicos, situación administrativa y empleo autónomo

La transmisión puede afectar a altas, bajas, obligaciones fiscales, cotización, prestaciones o autorizaciones. Los portales públicos permiten realizar comprobaciones y trámites, pero no sustituyen el análisis individual de la operación.

R05 SEGURIDAD SOCIAL	Importass · Tesorería General de la Seguridad Social Trámites y consultas de trabajo autónomo, altas, actualización de datos, vida laboral, bases de cotización y otras gestiones. Acceso: Importass: Tesorería General de la Seguridad Social Útil para revisar la situación personal y las obligaciones vinculadas al trabajo autónomo.
R06 AGENCIA TRIBUTARIA	Sede electrónica de la AEAT Información y trámites censales, fiscales y tributarios. La fiscalidad de la transmisión debe revisarse según la estructura concreta de la operación. Acceso: Agencia Tributaria: sede electrónica Antes de fijar condiciones económicas definitivas, conviene revisar el tratamiento fiscal con asesoramiento especializado.
R07 SEPE	Servicios para personas emprendedoras y autónomas Información sobre prestaciones, compatibilidad y capitalización de la prestación por desempleo en los supuestos previstos. Acceso: SEPE: personas autónomas Confirme directamente requisitos, plazos y compatibilidades antes de organizar el inicio de la actividad. La consulta directa de esta página queda por reconfirmar.
R08 ADMINISTRACIÓN LOCAL	Ayuntamientos, oficinas de actividad y agencias de desarrollo local Información sobre licencias, comunicaciones, cambios de titularidad, autorizaciones municipales, apoyo a emprendimiento y programas locales. Acceso: Punto de Acceso General: directorios El enlace es una puerta de localización institucional, no el trámite municipal. Identifique su ayuntamiento y la oficina competente.
R09 COMUNIDAD AUTÓNOMA	Servicios autonómicos de empresa, empleo, industria y economía social Pueden intervenir en registros, autorizaciones sectoriales, ayudas, formación, cooperativas, sociedades laborales y programas de emprendimiento. Acceso: Punto de Acceso General: directorios Localice el órgano de su comunidad autónoma. Confirme competencia, requisitos y convocatoria; un portal general no acredita la disponibilidad de una ayuda.

Para cada gestión, anote el órgano competente y la documentación solicitada. No confunda información general con una respuesta o resolución relativa a su expediente.

4. Financiación, garantías y recursos económicos

El precio de adquisición es solo una parte de las necesidades financieras. Quien toma el relevo puede necesitar recursos para inversión, circulante, modernización y primeros meses de actividad.

R10 ICO	Instituto de Crédito Oficial El ICO publica productos de financiación empresarial. Sus líneas de mediación se canalizan a través de entidades de crédito; el catálogo incluye también otras modalidades. Acceso: ICO: financiación empresarial Consulte la línea aplicable, conceptos financiados, canal de solicitud, plazos y condiciones. No dé por financiable cualquier adquisición.
R11 SGR / CESGAR	Sociedades de Garantía Recíproca Las SGR pueden facilitar avales y acceso a financiación para pymes y personas autónomas. CESGAR agrupa el sistema español de garantías. Acceso: CESGAR: sociedades de garantía recíproca Localice la SGR de su ámbito territorial y consulte requisitos y costes del aval.
R12 ENISA	Empresa Nacional de Innovación Préstamos participativos para pymes con personalidad jurídica y proyectos viables e innovadores, sujetos a requisitos específicos. Acceso: ENISA: financiación No es una vía universal para cualquier relevo. Compruebe forma jurídica, innovación, viabilidad y requisitos de la empresa solicitante.
R13 SEPE · PAGO ÚNICO	Capitalización de la prestación por desempleo Puede facilitar determinadas iniciativas de autoempleo, incorporación a cooperativas o sociedades laborales y otros supuestos previstos legalmente. Acceso: SEPE: capitaliza tu prestación Confirme fechas, requisitos y modalidad con SEPE antes de iniciar la actividad. La consulta directa del enlace queda por reconfirmar; no presuponga la concesión.
R14 ENTIDAD FINANCIERA	Banca y financiación privada Puede financiar adquisición, circulante, inversiones o necesidades de tesorería, en función del riesgo y garantías de la operación. Acceso: Banco de España: Portal del Cliente Bancario Solicite la financiación a la entidad elegida. El enlace del Banco de España es informativo, no una entidad prestamista. Compare coste, garantías, vencimientos y devolución.

Necesidades totales de financiación

FINANCIAR EL RELEVO = ADQUISICIÓN + INVERSIÓN + CIRCULANTE + COSTES DE TRANSICIÓN.

5. Asesoramiento profesional y áreas que requieren revisión

No todas las operaciones necesitan el mismo equipo asesor. La clave es identificar qué materia supera el conocimiento de las partes y asignarla al profesional adecuado.

MATERIA	QUIÉN PUEDE AYUDAR	QUÉ REVISAR
Contrato y estructura de la operación	Asesoría jurídica / profesional mercantil	Perímetro de la transmisión, garantías, condiciones, responsabilidades, contratos, local.
Fiscalidad	Asesoría fiscal	IVA o no sujeción, IRPF/IS, transmisiones, inmuebles, coste neto y obligaciones.
Plantilla y sucesión empresarial	Asesoría laboral	Contratos, antigüedad, convenio, obligaciones, subrogación y Seguridad Social.
Valoración	Profesional especializado	Activos, rentabilidad normalizada, intangibles, riesgos y rango de valor.
Financiación	Entidad financiera / asesor financiero	Estructura de recursos, deuda, garantías, tesorería y capacidad de pago.
Licencias y actividad sectorial	Administración competente / técnico	Cambio de titularidad, comunicaciones, autorizaciones y requisitos técnicos.
Protección de datos	Asesoramiento especializado / AEPD	Bases de datos, legitimación, información a interesados y medidas de seguridad.
Marca y propiedad industrial	Profesional especializado / OEPM	Titularidad, registros, cesiones, licencias y derechos asociados.

Concretar el encargo

Cuestión que debe revisar el profesional

Resultado o documento que necesito

Alcance, coste y fecha previstos

Identifique quién presta el servicio y qué revisión asume. La localización de un documento en el Anexo VIII no equivale a que el profesional lo haya revisado.

Principio de proporcionalidad

La complejidad del asesoramiento debe guardar relación con la complejidad y el riesgo de la operación.

6. Datos, marca, activos digitales y ciberseguridad

En muchos pequeños negocios, una parte importante del valor está en activos intangibles y digitales. Antes de transmitirlos hay que comprobar titularidad, acceso, condiciones de uso, seguridad y obligaciones legales.

R15 AEPD	Agencia Española de Protección de Datos · Facilita RGPD Herramienta gratuita de ayuda para empresas y profesionales que tratan datos personales de escaso riesgo. Acceso: AEPD: Facilita RGPD La herramienta no supone cumplimiento automático: debe adaptarse a los tratamientos reales.
R16 OEPM	Oficina Española de Patentes y Marcas Información y trámites sobre marcas y nombres comerciales, incluidas cesiones y cambios de titularidad. Acceso: OEPM: marcas y nombres comerciales Compruebe quién figura como titular y qué derechos se incluyen realmente en la operación.
R17 INCIBE	Instituto Nacional de Ciberseguridad · Protege tu empresa Recursos, guías, herramientas y apoyo en ciberseguridad para pymes y personas autónomas. Línea 017 para ayuda en ciberseguridad. Acceso: INCIBE: Tu Ayuda en Ciberseguridad, 017 Utilice el 017 para orientación en ciberseguridad. La ayuda no equivale al soporte técnico del fabricante ni a la ejecución de la migración digital.
R18 ACELERA PYME	Red.es · Oficinas Acelera pyme Información, asesoramiento y recursos para transformación digital de pymes y autónomos, con red de oficinas y materiales prácticos. Acceso: Acelera pyme: localizador de oficinas Localice la oficina que atienda su zona y confirme alcance y disponibilidad. El asesoramiento no implica concesión automática de una ayuda.

Qué confirmar antes de la entrega

Anote qué necesita revisar sobre titularidad, condiciones de uso, accesos y seguridad. Separe esa revisión de la entrega efectiva registrada en el Anexo VIII y de la formación prevista en el Anexo IX.

Transferir control

NO ENTREGUE SOLO CONTRASEÑAS: TRANSFIERA CONTROL, TITULARIDAD, SEGURIDAD Y CONOCIMIENTO.

7. Continuidad colectiva, economía social y apoyo territorial

Algunos relevos pueden construirse mediante trabajadores, fórmulas colectivas o proyectos ligados al territorio. En estos casos, además de comprador y vendedor, pueden intervenir entidades de economía social, administraciones y redes locales.

R19 CEPES	Confederación Empresarial Española de la Economía Social Portal para emprender en economía social, localizar asesoramiento y conocer fórmulas como cooperativas y sociedades laborales. Acceso: CEPES: Portal de Emprendedores Útil cuando se estudia una continuidad colectiva o la incorporación de trabajadores como socios.
R20 ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL	Federaciones de cooperativas, sociedades laborales y servicios autonómicos Pueden orientar sobre forma jurídica, gobernanza, incorporación de socios, financiación, ayudas y acompañamiento. Acceso: CEPES: dónde informarse para emprender Separe asesoramiento y registro: las entidades orientan; el registro competente tramita según su ámbito. Consulte también la referencia del Ministerio en el apartado 9.3.
R21 DESARROLLO LOCAL	Ayuntamientos, diputaciones y agencias de desarrollo local Apoyo a emprendimiento, búsqueda de espacios, licencias, programas locales, conexión empresarial y acompañamiento territorial. Acceso: Punto de Acceso General: directorios Localice la entidad concreta antes de dar por disponible el apoyo. El Punto de Acceso General orienta, pero no sustituye el servicio territorial.
R22 DESARROLLO RURAL	Grupos de Acción Local / Grupos de Desarrollo Rural En territorios rurales pueden conectar emprendimiento, financiación LEADER, redes empresariales, formación y oportunidades de continuidad. Acceso: Red Española de Desarrollo Rural Localice el Grupo de Acción Local o de Desarrollo Rural de su municipio y confirme programa, gastos elegibles, plazos y condiciones.
R23 CÁMARAS TERRITORIALES	Red de Cámaras de Comercio Asesoramiento empresarial, formación, emprendimiento, digitalización y programas de competitividad con cobertura territorial. Acceso: Cámara de España Consulte su Cámara más próxima y los programas activos.

Antes de activar una ayuda o un acompañamiento, confirme qué entidad cubre su municipio y qué actuaciones concretas puede realizar. Registre las condiciones y la fuente de la respuesta.

8. Quién debe ayudarme en cada momento

Utilice esta matriz como una primera orientación. Marque las áreas que necesita activar y anote la persona o entidad concreta a la que acudirá.

Marque las necesidades que va a activar. La casilla significa «necesito este apoyo», no «servicio confirmado». Anote la entidad concreta y la referencia R, si corresponde.

Activar / necesidad	Primera puerta de entrada	Mi contacto / ref.
☐ Diagnóstico de viabilidad	Asesor empresarial · Cámara · asociación empresarial	
☐ Preparación del negocio	Asesoría · asociación · Cámara · consultor especializado	
☐ Búsqueda de continuador	Transmisión de Empresas · Cámara · asociación · red sectorial	
☐ Valoración	Profesional de valoración · asesor financiero	
☐ Financiación	Entidad financiera · ICO · SGR · ENISA si encaja	
☐ Contrato y negociación	Asesoría jurídica	
☐ Fiscalidad	Asesoría fiscal · AEAT para trámites e información	
☐ Trabajadores	Asesoría laboral · Seguridad Social	
☐ Licencias y local	Ayuntamiento / administración competente · técnico · asesor jurídico	
☐ Protección de datos	AEPD · asesoramiento especializado	
☐ Marca e intangibles	OEPM · especialista en propiedad industrial	
☐ Digitalización	Acelera pyme · Oficina Acelera pyme	
☐ Ciberseguridad	INCIBE · proveedor especializado	
☐ Transición y conocimiento	Transmitente + continuador + equipo + asesor de proceso	
☐ Continuidad colectiva	CEPES · federaciones de economía social · asesoría especializada	
☐ Apoyo rural/local	Ayuntamiento · ADL · grupo de desarrollo rural · diputación	

Comparta solo la información necesaria para la consulta. Los datos de contacto y las respuestas de su caso se completan manualmente en las hojas siguientes.

9. Mi mapa personal de apoyo

El recurso más útil no es el directorio general, sino la red concreta que usted sabe que puede activar. Complete esta página antes de iniciar una negociación seria.

Utilice esta hoja como agenda operativa. Escriba personas o entidades concretas, no únicamente el nombre de un organismo. Cuando un contacto atienda varias necesidades, anote esa relación sin duplicar el expediente.

Recurso / ref.	Persona / entidad	Contacto	Cuándo lo activaré
	Asesoría jurídica		
	Asesoría fiscal		
	Asesoría laboral		
	Entidad financiera		
	Punto de transmisión / Cámara		
	Ayuntamiento / ADL		
	Profesional de valoración		
	Especialista sectorial		
	Apoyo digital / ciberseguridad		
	Otro recurso clave		

Mi primera activación

Necesidad prioritaria
Contacto y próxima acción
Responsable y fecha objetivo

Los servicios, convocatorias, teléfonos y condiciones de acceso pueden modificarse. Compruebe la información vigente y confirme el servicio en su territorio antes de tomar una decisión.

Mi red de apoyo

NO NECESITO RESOLVER TODO SOLO. NECESITO SABER QUÉ APOYO ACTIVAR Y EN QUÉ MOMENTO.

9.1. Ficha de activación de apoyo

Duplique esta hoja por cada consulta relevante. Su finalidad es dejar claro qué pide, a quién, qué respuesta necesita y cómo dará continuidad a la gestión.

Referencia del recurso / expediente

Necesidad y fase del relevo

Anexo o documento de apoyo /
versión

Entidad y persona de contacto

Fecha y canal de la consulta

Mi solicitud

Pregunta o problema concreto

Resultado que necesito obtener

Documentación que aportaré

Confirmación del servicio

Cobertura, destinatarios y alcance

Coste, gratuidad o condiciones

Plazos y requisitos comunicados

Respuesta recibida / fuente / fecha

Estado de la gestión

☐ Por contactar ☐ Consultado ☐ Apoyo confirmado

☐ Derivado ☐ No encaja

Marque una situación. «Apoyo confirmado» significa que el interlocutor ha confirmado el servicio y su alcance; no equivale a una ayuda, financiación o autorización concedida.

Siguiente paso / responsable /
fecha

9.2. Seguimiento de consultas y derivaciones

Registre respuestas, derivaciones y decisiones. Vincule cada entrada con el recurso o la ficha 9.1. Una consulta no se cierra porque se haya enviado: deje identificado qué se ha resuelto y qué continúa pendiente.

[illegible]

Pendientes que condicionan el avance

Qué falta por confirmar	A quién corresponde	Fecha objetivo

Revisión del mapa de apoyo

Próxima revisión / responsable

Resultado que debo trasladar a Mi plan de relevo

Traslade las decisiones y próximas actuaciones al Anexo XI. Conserve aquí el detalle de contactos y consultas, y en el Anexo VIII la documentación que corresponda.

Una idea final

Preparar el relevo no significa únicamente ordenar un negocio. Significa construir una red de información, personas y apoyos que permita que una actividad viable pueda pasar de una etapa a otra con seguridad, conocimiento y futuro.

9.3. Fuentes y comprobación del directorio

Fecha de consulta documental: 15/10/2026. La relación identifica la fuente utilizada para cada ficha. La disponibilidad concreta del servicio y su encaje en la operación deben confirmarse con la entidad.

Ref. / recurso	Fuente y acceso	Alcance de la consulta
R01 TRANSMISIÓN DE EMPRESAS	PAE electrónico: Transmite o compra una empresa https://paeelectronico.es/es-es/TransmiteCesaEmpresa/Paginas/Transmite.aspx	Consultado
R02 PAE / CIRCE	PAE electrónico y buscador PAE https://paeelectronico.es/	Consultado
R03 CÁMARAS DE COMERCIO	Cámara de España: España Emprende https://www.camara.es/creacion-de-empresas/espana-emprende	Consultado
R04 CIAE / ASOCIACIONES	CIAE: contacto https://www.autonomos-ciae.es/contacto/	Consultado
R05 SEGURIDAD SOCIAL	Importass: Tesorería General de la Seguridad Social https://portal.seg-social.gob.es/	Consultado
R06 AGENCIA TRIBUTARIA	Agencia Tributaria: sede electrónica https://sede.agenciatributaria.gob.es/	Consultado
R07 SEPE	SEPE: personas autónomas https://www.sepe.es/HomeSepe/autonomos.html	Consulta del servicio
R08 ADMINISTRACIÓN LOCAL	Punto de Acceso General: directorios https://administracion.gob.es/espanaadmon/quienesquien	Portal de orientación
R09 COMUNIDAD AUTÓNOMA	Punto de Acceso General: directorios https://administracion.gob.es/espanaadmon/quienesquien	Portal de orientación
R10 ICO	ICO: financiación empresarial https://www.ico.es/	Consultado
R11 SGR / CESGAR	CESGAR: sociedades de garantía recíproca https://cesgar.es/sgr/	Consultado
R12 ENISA	ENISA: financiación https://www.enisa.es/servicios/financiacion/	Consultado

Cómo interpretar el registro

«Consultado» identifica una página pública consultada; «Información localizada» identifica una referencia institucional localizada. Ninguna categoría certifica vigencia de convocatorias, disponibilidad de fondos, cita o admisión de un caso concreto.

«Portal de orientación» y «Portal informativo» facilitan la búsqueda de información; no equivalen a una entidad que conceda la ayuda. Confirme los requisitos y plazos con el organismo competente.

9.3. Fuentes y comprobación del directorio (continuación)

Fecha de consulta documental: 15/10/2026. Referencias R13–R23 y consulta complementaria para el registro de cooperativas y sociedades laborales.

Ref. / recurso	Fuente y acceso	Alcance de la consulta
R13 SEPE · PAGO ÚNICO	SEPE: capitaliza tu prestación https://www.sepe.es/HomeSepe/autonomos/capitaliza-tu-prestacion.html	Consulta del servicio
R14 ENTIDAD FINANCIERA	Banco de España: Portal del Cliente Bancario https://cliente.bancario.bde.es/pcb/es/	Portal informativo
R15 AEPD	AEPD: Facilita RGPD https://www.aepd.es/guias-y-herramientas/herramientas/facilita-rgpd	Consultado
R16 OEPM	OEPM: marcas y nombres comerciales https://www.oepm.es/es/	Consultado
R17 INCIBE	INCIBE: Tu Ayuda en Ciberseguridad, 017 https://www.incibe.es/linea-de-ayuda-en-ciberseguridad/faq	Información localizada
R18 ACELERA PYME	Acelera pyme: localizador de oficinas https://www.acelerapyme.gob.es/localizador-de-oficinas	Información localizada
R19 CEPES	CEPES: Portal de Emprendedores https://www.cep.es/emprendedores	Consultado
R20 ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL	CEPES: dónde informarse para emprender https://www.cep.es/emprendedores/donde_informarse	Consultado
R21 DESARROLLO LOCAL	Punto de Acceso General: directorios https://administracion.gob.es/espanaadmon/quienesquien	Portal de orientación
R22 DESARROLLO RURAL	Red Española de Desarrollo Rural https://www.redr.es/es/	Consultado
R23 CÁMARAS TERRITORIALES	Cámara de España https://www.camara.es/	Consultado

Referencia complementaria del recurso R20

Ministerio de Trabajo y Economía Social. Registro Estatal de Sociedades Cooperativas y Laborales. Fuente para identificar el registro y su ámbito; no sustituye a la red de asesoramiento.

[Acceder al Registro Estatal de Sociedades Cooperativas y Laborales](#)

Consulta de requisitos

Para los recursos del SEPE (R07 y R13), confirme los requisitos, plazos y compatibilidades de su caso. Registre la respuesta en la ficha 9.1 antes de asumir compromisos económicos.

FUENTES Y REFERENCIAS

Base estadística, normativa e institucional de la Guía

Esta relación permite localizar las fuentes de los datos y consultar las materias tratadas en la publicación. Los periodos estadísticos se mantienen expresamente identificados. Las normas y los servicios deben comprobarse en la fecha de cada operación y para el territorio y la actividad correspondientes.

1 Fuentes estadísticas

E01 Ministerio de Trabajo y Economía Social

Estadística de personas trabajadoras por cuenta propia afiliadas a la Seguridad Social. Resumen de enero de 2026. Apartado «Grupo de edad»: 820.366 personas de 56 a 65 años y 158.006 de 66 años o más. La suma de ambos grupos es 978.372 personas. Es la base del dato y del gráfico del capítulo 1. La edad no equivale a una previsión de cierre o de transmisión.

https://www.mites.gob.es/estadisticas/AUT/AUT_01_2026.pdf

E02 Tesorería General de la Seguridad Social

Portal de estadísticas de afiliación. Recurso complementario para futuras consultas; no se le atribuye una serie concreta de 2026 en esta edición. Al utilizarlo, distinga afiliación media mensual y afiliación del último día del mes, e identifique el régimen y el periodo.

<https://www.seg-social.es/>

E03 Instituto Nacional de Estadística

Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero de 2025. Nota publicada el 11 de diciembre de 2025, apartado «Empresas por estrato de asalariados»: el 81,6 % de las empresas tenía dos o menos asalariados. Referencia del capítulo 1. El dato describe empresas, no personas afiliadas ni negocios pendientes de relevo.

<https://www.ine.es/dyngs/Prensa/DIRCE2025.htm>

2 Antecedente de CIAE

C01 CIAE (2025) El trabajo autónomo frente al relevo generacional

Retos y soluciones para la continuidad del autoempleo. Publicación de CIAE difundida el 9 de diciembre de 2025. Antecedente de la aproximación al relevo como proceso de preparación y continuidad de la actividad.

<https://www.autonomos-ciae.es/el-trabajo-autonomo-frente-al-relevo-generacional/>

Los materiales internos no identificados individualmente no se presentan como referencias bibliográficas. Las herramientas de esta Guía son instrumentos orientativos de trabajo y no constituyen escalas certificadas ni modelos contractuales.

3 Normativa de referencia

Selección de normas estatales y europeas relacionadas con las cuestiones de la Guía. Los enlaces remiten al BOE; debe consultarse la redacción aplicable, sus disposiciones transitorias y, cuando proceda, la normativa autonómica, local y sectorial. Las referencias no sustituyen el examen profesional de la operación.

N01 Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo

Marco general del trabajo autónomo.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-13409>

N02 Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores

Artículo 44: sucesión de empresa, subrogación y obligaciones de información. Referencia del capítulo 10.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>

N03 Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social

Obligaciones de Seguridad Social y régimen de responsabilidades que deba examinarse en cada caso.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11724>

N04 Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido

Artículo 7.1: requisitos y exclusiones de la no sujeción en la transmisión de una unidad económica autónoma. Referencia del capítulo 10.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-28740>

N05 Ley 29/1994, de 24 de noviembre, de Arrendamientos Urbanos

Artículos 4.3 y 32 y régimen temporal aplicable: revisión del contrato y de la continuidad del uso del local. Referencia del capítulo 10.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1994-26003>

N06 Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril, Reglamento General de Protección de Datos

Tratamiento de datos personales, legitimación, información y seguridad.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2016-80807>

N07 Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales

Normativa española complementaria del RGPD.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673>

N08 Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas

Titularidad y transmisión de marcas y nombres comerciales.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-23093>

N09 Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual

Derechos sobre contenidos, materiales, software y otros recursos que puedan integrar la operación.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-8930>

4 Organismos y recursos de consulta

El Anexo XII ofrece el directorio operativo y las fichas para activar apoyos. Estos accesos permiten consultar las materias principales; la cobertura territorial, los requisitos y las condiciones de cada servicio deben confirmarse directamente.

Agencia Estatal de Administración Tributaria

Información y trámites tributarios.

<https://sede.agenciatributaria.gob.es/>

Tesorería General de la Seguridad Social

Afiliación, cotización, deudas y trámites.

<https://portal.seg-social.gob.es/>

Servicio Público de Empleo Estatal

Capitalización de la prestación y requisitos de acceso.

<https://www.sepe.es/HomeSepe/autonomos/capitaliza-tu-prestacion.html>

Agencia Española de Protección de Datos

Criterios y herramientas de protección de datos.

<https://www.aepd.es/>

Oficina Española de Patentes y Marcas

Marcas, nombres comerciales y trámites de titularidad.

<https://www.oepm.es/>

PAE electrónico

Información sobre transmisión empresarial.

<https://paeelectronico.es/es-es/TransmiteCesaEmpresa/Paginas/Transmite.aspx>

Punto de Acceso General

Localización de administraciones y órganos competentes.

<https://administracion.gob.es/>

5 Referencia técnica y criterios de consulta

T01 BDC 5 mistakes to avoid when determining a company's value

Referencia técnica complementaria del Anexo V sobre ajustes de resultados y cautelas de valoración. Es una orientación empresarial canadiense, no una norma española ni una tasación aplicable automáticamente.

<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/change-ownership/sell-business/mistakes-avoid-when-determining-company-value>

Al incorporar nueva información a un expediente de relevo, registre la fuente exacta, el periodo o versión, el dato o precepto utilizado y la fecha de consulta. Separe los hechos acreditados de las estimaciones y contraste las condiciones reales del negocio. La fecha de consulta no modifica el periodo estadístico ni acredita por sí sola la aplicabilidad de una norma.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Conceptos esenciales para comprender y utilizar la Guía de relevo generacional

Una guía práctica necesita un lenguaje común.

Este glosario reúne los conceptos que aparecen de forma recurrente a lo largo de la publicación. Las definiciones tienen una finalidad práctica y didáctica: ayudan a interpretar el método de la Guía y a utilizar sus herramientas. Cuando un término tenga efectos jurídicos, fiscales, laborales o administrativos concretos, deberá aplicarse atendiendo a la normativa vigente y a las circunstancias de cada operación.

LEA EL TÉRMINO COMO UNA ORIENTACIÓN DE USO. NO COMO UNA DEFINICIÓN JURÍDICA UNIVERSAL.

A

Acompañamiento

Periodo posterior —o inmediatamente anterior— a la transmisión en el que la persona transmitente facilita la incorporación del continuador, transfiriendo conocimiento, relaciones y criterio sin mantener de forma indefinida la dirección del negocio.

Acta de entrega

Documento práctico que deja constancia de los elementos que se entregan materialmente en la fecha efectiva del relevo: llaves, inventario, documentación, credenciales, accesos, lecturas de suministros u otras incidencias relevantes.

Activos digitales

Recursos digitales vinculados a la actividad, como dominio web, página web, cuentas de correo, perfiles empresariales, software, plataformas, sistemas de reservas, comercio electrónico, almacenamiento en la nube y credenciales de acceso.

Activos intangibles

Elementos no físicos que pueden concentrar una parte importante del valor de una actividad: marca, reputación, cartera comercial, conocimiento, procedimientos, relaciones, posicionamiento, metodologías o presencia digital.

Acuerdo preliminar

Documento previo al contrato definitivo en el que las partes pueden recoger los principales puntos de entendimiento, las condiciones pendientes, el calendario y los siguientes pasos. Su alcance jurídico dependerá de su contenido y redacción.

Adquirente

Persona física o jurídica que estudia o realiza la adquisición de un negocio, de una actividad, de determinados activos o de participaciones de una sociedad. En la Guía se utiliza también la expresión persona continuadora cuando el énfasis está en la continuidad de la actividad.

Autonomía

Capacidad de la nueva titularidad para dirigir el negocio, tomar decisiones y resolver la operativa ordinaria sin depender permanentemente de la persona transmitente.

C

Cartera de clientes

Conjunto de relaciones comerciales activas o históricas del negocio. Su valor no reside únicamente en una base de datos, sino en la estabilidad, recurrencia, confianza y capacidad futura de generar actividad.

Carpeta del Relevo

Sistema organizado de documentación esencial que permite localizar y explicar la información económica, contractual, administrativa, operativa y comercial necesaria para preparar una transmisión.

Comprobación previa

Revisión de la información y documentación relevante antes de cerrar una operación, destinada a contrastar que la realidad del negocio coincide razonablemente con lo explicado durante la negociación.

Confidencialidad

Compromiso para proteger información sensible del negocio y limitar su utilización a la finalidad prevista durante el proceso de análisis, negociación o transmisión.

Continuador

Persona, grupo o entidad que asume la responsabilidad de continuar una actividad económica. Puede proceder de la familia, la plantilla, el entorno profesional, otra empresa o del emprendimiento externo.

Continuidad empresarial

Capacidad de una actividad viable para seguir funcionando más allá de la retirada de quien la dirige actualmente, conservando los elementos esenciales de valor y permitiendo una nueva etapa.

D

Dependencia del titular

Grado en que el funcionamiento del negocio depende de la presencia, conocimientos, relaciones o decisiones personales de quien lo dirige. Una dependencia elevada reduce la transmisibilidad y aumenta el riesgo del relevo.

Dossier de oportunidad empresarial

Documento sintético y estructurado que presenta una oportunidad de relevo a posibles continuadores, explicando qué negocio es, cómo funciona, qué valor ofrece, qué recursos necesita y cuáles son las condiciones generales de la oportunidad.

F

Fecha efectiva de transmisión

Momento a partir del cual la nueva titularidad asume el funcionamiento ordinario de la actividad, sin perjuicio de las responsabilidades que legal o contractualmente puedan mantenerse para una u otra parte.

Formalización

Fase en la que el acuerdo empresarial se convierte en una operación jurídicamente estructurada, revisando contratos, fiscalidad, aspectos laborales, Seguridad Social, licencias, activos, datos, responsabilidades y documentación de cierre.

I

Inventario

Relación ordenada de existencias, activos, equipos u otros elementos incluidos en la operación. Puede utilizarse tanto para valorar como para comprobar qué se entrega en la fecha efectiva.

N

Negocio transmisible

Actividad que puede ser comprendida, evaluada y asumida por otra persona con un nivel razonable de autonomía. La transmisibilidad depende de la organización, documentación, relaciones, riesgos y grado de dependencia respecto del titular.

P

Perímetro de la transmisión

Delimitación concreta de qué elementos forman parte de la operación y cuáles quedan fuera: activos, existencias, contratos, marca, local, datos, equipamiento, derechos, relaciones u otros componentes.

Persona transmitente

Persona física o jurídica que transmite la titularidad, activos, actividad o participación empresarial y prepara su salida total o parcial del negocio.

Plan de los Primeros 100 Días

Herramienta de transición que ordena las prioridades desde antes del Día 1 hasta la consolidación de la nueva titularidad: continuidad, aprendizaje, asunción de responsabilidades, autonomía y primeras mejoras.

Plan Personal de Relevó

Hoja de ruta que convierte la Guía en actuaciones concretas para un negocio determinado: horizonte, diagnóstico, preparación, valoración, búsqueda, negociación, revisión de la operación y transición.

Precio

Cantidad económica finalmente pactada en la operación. Puede diferir del valor estimado y debe analizarse junto con forma de pago, activos incluidos, riesgos, inversiones pendientes, garantías y condiciones de transición.

R**Relevo colectivo**

Continuidad asumida por varias personas mediante una estructura compartida de propiedad, responsabilidad o gestión. Puede incluir fórmulas de economía social cuando sean adecuadas a la actividad y a las personas implicadas.

Relevo externo

Continuidad protagonizada por una persona o entidad que no formaba parte previamente del negocio, como un emprendedor, profesional, empresa del sector o tercero interesado.

Relevo generacional

Proceso mediante el cual una actividad económica puede continuar cuando la persona que la dirige reduce o abandona su participación. No se limita a la sucesión familiar ni al momento de la jubilación: incluye preparación, búsqueda, transmisión y transición.

Relevo interno

Continuidad que surge dentro del propio entorno del negocio: familiares, trabajadores, socios o colaboradores que ya conocen la actividad y pueden evolucionar hacia la nueva titularidad.

S**Sucesión empresarial**

Concepto laboral que puede activarse cuando existe un cambio de titularidad de una empresa, centro de trabajo o unidad productiva autónoma en los términos previstos por la normativa laboral, con efectos sobre los derechos y obligaciones vinculados a la plantilla.

T**Transmisibilidad**

Grado en que un negocio puede seguir funcionando y conservar valor cuando cambia la persona titular. No equivale a rentabilidad: un negocio puede ser rentable y, sin embargo, resultar difícil de transmitir si depende excesivamente de una sola persona.

Transmisión

Cambio jurídico y económico mediante el cual se trasladan a otra persona la titularidad, determinados activos, una actividad organizada, participaciones societarias u otros elementos definidos en la operación.

Transición

Proceso empresarial que permite que funcionamiento, conocimiento, relaciones y capacidad de decisión pasen efectivamente del transmitente al continuador. Puede comenzar antes de la firma y finalizar cuando se alcanza una autonomía suficiente.

Transformación

Etapa posterior a la comprensión y estabilización del negocio en la que la nueva titularidad introduce mejoras, adapta procesos, desarrolla mercados o incorpora nuevas capacidades sin destruir innecesariamente el valor recibido.

U**Unidad económica autónoma**

Conjunto organizado de medios y elementos capaz de desarrollar una actividad empresarial o profesional por sus propios medios. Su identificación puede tener consecuencias jurídicas y fiscales específicas.

V**Valor**

Aproximación económica razonada al conjunto de elementos que hacen atractiva o útil una actividad: rentabilidad, activos, clientela, reputación, ubicación, organización, potencial, riesgos y capacidad de continuidad.

Valoración

Proceso de análisis utilizado para aproximarse al valor de un negocio. Puede apoyarse en activos, resultados, capacidad futura de generar rentas u otros criterios, y no debe confundirse con el precio final de negociación.

Viabilidad

Capacidad de una actividad para sostenerse económica y operativamente. La existencia de viabilidad es una condición importante para plantear la continuidad, pero no garantiza por sí sola que el negocio sea transmisible.

