

¿Qué tan vendible es su empresa?

Vendible40: un diagnóstico de 40 preguntas para saber si su empresa está preparada para ser vendida

Jaime Penso Movilla

Noviembre de 2025

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/jaime-penso-movilla-388bb760/>

Contenido

1. ¿Por qué una empresa que funciona puede no estar lista para venderse?
2. ¿Cómo determinar qué tan vendible es una empresa?
3. Lecturas de referencia

Sobre el autor

1. ¿Por qué una empresa que funciona puede no estar lista para venderse?

Una empresa puede vender, dejar utilidad, conservar clientes, tener reputación y haber sido construida con años de trabajo serio. Todo eso demuestra que existe un negocio. Pero no demuestra, por sí solo, que ese negocio esté preparado para ser vendido.

La pregunta central no es únicamente si la empresa funciona. La pregunta es si la empresa es vendible: si un tercero puede entenderla, evaluarla, defender su valor y avanzar en una posible compra sin que aparezcan dudas que frenen el proceso desde el inicio.

Esa diferencia cambia todo. Una empresa que funciona puede despertar interés; una empresa vendible puede sostener ese interés durante una conversación seria de compra. La vendibilidad influye en el tipo de comprador que aparece, en la confianza que inspira la empresa, en el precio que puede sostener y en la probabilidad de cierre.

El primer problema suele estar en el valor. Para el dueño, la empresa no es solo una cifra: también representa años de trabajo, decisiones difíciles, reputación ganada y problemas resueltos. Ese **valor sentido** existe, pero no siempre es cobrable. En una venta, el precio debe poder sostenerse como **valor defendible**: un valor apoyado en información, resultados, expectativas razonables y capacidad futura del negocio.

Por eso la utilidad no basta. La utilidad muestra que el negocio produjo resultado en un periodo; el valor intenta responder cuánto estaría dispuesto a pagar alguien por esa capacidad de producir resultados hacia adelante. Son preguntas relacionadas, pero distintas. Una empresa puede ser rentable y aun así no justificar el precio que el dueño espera.

El segundo problema es la dependencia del dueño. Muchas empresas funcionan porque el fundador conoce detalles que no están formalizados: clientes, excepciones, decisiones, problemas, cifras y explicaciones. Ese conocimiento puede servir para operar, pero no se transfiere automáticamente en una venta. Si lo esencial del negocio depende demasiado de la memoria, las relaciones o la intervención permanente del dueño, la empresa se vuelve más difícil de comprar.

Una empresa preparada para venderse no tiene que ser perfecta. Pero sí debe poder funcionar razonablemente como organización. Lo importante no puede vivir solo en la cabeza del fundador; debe estar incorporado en el equipo, los procesos, la información y la forma de operar. Esa es la base de la transferibilidad.

Cuando una venta se complica, no siempre el problema está en el precio, el comprador o la presentación. Muchas veces está en la empresa misma: dependencia excesiva, desorden, opacidad, riesgos no medidos o información que no permite entender bien el negocio. En esos casos, un mejor relato o una valoración, pueden ayudar a ordenar la conversación, pero no corrigen el problema de fondo.

Antes de salir al mercado, conviene distinguir tres cosas: lo que ya está claro, lo que necesita explicación y lo que debe corregirse. La preparación no consiste en maquillar la empresa, sino en hacerla más comprable.

Ese es el punto de entrada al Sistema VENDIBLE: convertir estas dudas en una metodología para medir qué tan preparada está la empresa para ser vendida y qué debe corregirse antes de hablar con compradores.

2. ¿Cómo determinar qué tan vendible es una empresa?

Antes de valorar una empresa, hay que diagnosticarla.

Parece obvio, pero muchas veces no se respeta. El dueño quiere llegar rápido a una cifra: cuánto vale, cuánto podría pedir, cuánto estaría dispuesto a pagar un comprador. Pero antes de hablar de precio hay una pregunta más importante: **qué tan comprable es la empresa hoy.**

Para eso sirve el **Test VENDIBLE 40.**

No es una valoración.

No reemplaza una debida diligencia.

No determina por sí solo el precio de venta.

No existe para que el dueño “se saque una nota” y vuelva rápido a la conversación de valor.

Su función es distinta: **convertir la vendibilidad de la empresa en un diagnóstico ordenado.**

El test ayuda a identificar qué tan preparada está la empresa para ser entendida, evaluada y eventualmente comprada por un tercero. También permite detectar qué palancas están sólidas, cuáles están a medias y cuáles pueden convertirse en obstáculos reales durante un proceso de venta.

El error más común: buscar confirmación antes que diagnóstico

Muchos dueños se acercan a este tipo de herramientas buscando tranquilidad. Quieren confirmar que la empresa está bien, que el precio que tienen en mente es razonable y que el mercado debería reconocer el esfuerzo de años.

Pero un diagnóstico serio no está para consolar. Está para mostrar la realidad con más claridad.

La pregunta útil no es:

“¿Mi empresa sacó buena nota?”

La pregunta útil es:

“¿Qué debilidades podrían hacer que un comprador dude, castigue el valor o se retire del proceso?”

Esa es la lógica del Test VENDIBLE 40.

Qué mide el Test VENDIBLE 40

El test mide la empresa a través de ocho palancas críticas de vendibilidad:

1. Visibilidad financiera
2. Estructura transferible
3. Normalización del EBITDA
4. Dependencia del dueño
5. Institucionalización

6. Base comercial predecible
7. Limpieza de riesgos
8. Expansión defendible

Cada palanca contiene cinco preguntas. En total son 40 preguntas.

Cada pregunta se califica con una escala de 0 a 2:

0 = No existe, está claramente débil o no puede demostrarse con evidencia suficiente.

1 = Existe parcialmente, pero con fragilidad, informalidad o dependencia de explicaciones del dueño.

2 = Existe de forma razonablemente sólida, verificable y defendible frente a un comprador.

Cada palanca puede obtener entre 0 y 10 puntos.

El resultado total puede ir de 0 a 80 puntos.

Sin embargo, el total no debe leerse como un veredicto automático. En una empresa real, una sola palanca muy débil puede afectar más que varias palancas aceptables. Por eso el test debe leerse por partes, no solo por suma.

Cómo responder el test

La calificación debe hacerse con criterio exigente.

No se debe asignar un 2 porque “la empresa lo hace más o menos”, porque “el dueño lo sabe explicar” o porque “nunca ha habido problema”. Un 2 debe significar que la condición existe de manera razonablemente defendible frente a un tercero.

La regla es simple:

Si depende demasiado de memoria, explicación verbal, buena voluntad o confianza personal, normalmente no merece 2.

Si existe, pero está incompleto, informal, desactualizado o depende de pocas personas, probablemente merece 1.

Si está claro, documentado, soportado y puede resistir preguntas de un comprador, puede merecer 2.

Test VENDIBLE 40

V — Visibilidad financiera

La visibilidad financiera mide si un tercero puede entender la realidad económica de la empresa sin tener que reconstruirla desde cero. Una empresa vendible debe poder explicar sus ingresos, márgenes, caja, deuda, capital de trabajo y resultados con información clara, consistente y trazable.

Califique cada pregunta con 0, 1 o 2.

1. ¿La empresa puede explicar su situación financiera con estados financieros, reportes gerenciales y soportes consistentes, sin depender excesivamente de explicaciones verbales del dueño?
2. ¿La empresa puede explicar de manera clara por qué sus utilidades sí se reflejan, o no se reflejan, en caja disponible, teniendo en cuenta deuda, cartera, inventarios y necesidades de capital de trabajo?
3. ¿Los ingresos, costos, gastos y márgenes relevantes están suficientemente desagregados por línea de negocio, cliente, canal, producto, servicio o unidad, cuando esa separación es importante para entender el negocio?
4. ¿La información financiera se produce de manera periódica, trazable y con criterios contables consistentes?
5. ¿Un comprador o asesor externo podría entender la economía real del negocio sin tener que reconstruir la información desde cero?

E — Estructura transferible

La estructura transferible mide si la empresa puede cambiar de manos sin que el comprador tenga que redescubrir cómo funciona. Una empresa vendible no necesita ser perfecta, pero sí debe tener una forma de operar que pueda explicarse, enseñarse y repetirse con calidad razonable.

Califique cada pregunta con 0, 1 o 2.

1. ¿Los procesos críticos del negocio están documentados o suficientemente estandarizados para ser enseñados y repetidos por otras personas?
2. ¿La operación mantiene niveles razonables de calidad, cumplimiento y continuidad sin depender de improvisación permanente?
3. ¿Las responsabilidades operativas clave están asignadas a personas o equipos específicos, y no concentradas informalmente en una sola persona?
4. ¿El negocio podría cambiar de dueño sin que el comprador tenga que redescubrir cómo se compra, produce, vende, entrega, factura o cobra?
5. ¿La oferta de productos o servicios de la empresa tiene una forma suficientemente definida para ser delegada, replicada o escalada, cuando aplique?

N — Normalización del EBITDA

La normalización del EBITDA mide si la empresa puede distinguir entre el resultado contable aparente y el resultado operativo defendible. En una venta, no basta con decir que el negocio produce determinada utilidad; hay que poder demostrar qué parte de ese resultado es recurrente, operativo y sostenible.

Califique cada pregunta con 0, 1 o 2.

1. ¿La empresa distingue con claridad entre resultados recurrentes y efectos extraordinarios, no operativos, personales o no repetibles?
2. ¿Los ajustes propuestos al EBITDA están soportados con documentos, registros contables o explicaciones verificables?
3. ¿Los gastos personales, familiares o ajenos a la operación están separados, eliminados o claramente identificados para no contaminar la lectura del negocio?
4. ¿Las transacciones con vinculados, relacionados o partes cercanas están documentadas y se realizan bajo criterios razonables de mercado?
5. ¿El EBITDA ajustado que la empresa defendería ante un comprador puede resistir preguntas exigentes sin depender de optimismo, memoria o explicaciones subjetivas del dueño?

D — Dependencia del dueño

La dependencia del dueño mide qué tanto la empresa necesita al fundador o accionista principal para seguir funcionando. Una empresa demasiado dependiente del dueño puede ser rentable, pero difícil de transferir. Para un comprador, esa dependencia representa riesgo.

Califique cada pregunta con 0, 1 o 2.

1. ¿La relación con los clientes clave es institucional y no depende principalmente del vínculo personal del fundador o dueño?
2. ¿La operación puede mantenerse en condiciones normales sin intervención diaria o permanente del dueño?
3. ¿Las decisiones críticas tienen responsables, reglas o instancias claras, de manera que la empresa no se paralice cuando el dueño se ausenta?
4. ¿El conocimiento comercial, técnico, operativo y financiero relevante está distribuido o documentado, y no concentrado en una sola persona?
5. ¿Si el dueño se ausentara durante una o dos semanas, la empresa mantendría control razonable sobre ventas, operación, atención a clientes, cobros, pagos y problemas críticos?

I — Institucionalización

La institucionalización mide si la empresa funciona como organización y no solo como extensión del dueño. Una empresa institucionalizada tiene responsables claros, controles básicos, rutinas de seguimiento y una segunda línea capaz de sostener la continuidad.

Califique cada pregunta con 0, 1 o 2.

1. ¿Existe una segunda línea directiva, gerencial o de liderazgo con capacidad real para ejecutar, decidir y responder por resultados?
2. ¿Los cargos y roles clave tienen responsabilidades, indicadores y niveles de autoridad claramente definidos?
3. ¿La autoridad otorgada a cada persona es coherente con la responsabilidad que se le exige?

4. ¿Existen mecanismos de seguimiento con consecuencias reales, y no solo reuniones, conversaciones informales o instrucciones verbales?
5. ¿La empresa cuenta con controles básicos, gobierno mínimo y rutinas de gestión suficientes para sostener continuidad y reducir riesgos operativos?

B — Base comercial predecible

La base comercial predecible mide la calidad y estabilidad de los ingresos. Una empresa es más vendible cuando sus ventas no dependen excesivamente de pocos clientes, pocos productos, un solo canal, descuentos permanentes o relaciones comerciales frágiles.

Califique cada pregunta con 0, 1 o 2.

1. ¿La empresa tiene una base de clientes suficientemente diversificada para que la pérdida de uno o pocos clientes no deteriore gravemente el negocio?
2. ¿Los ingresos no dependen excesivamente de un solo producto, servicio, canal, proveedor, contrato o relación comercial crítica?
3. ¿Una parte relevante de los ingresos es recurrente, repetitiva o razonablemente predecible?
4. ¿La empresa puede retener clientes y defender precios sin sostener las ventas principalmente con descuentos, urgencias, concesiones o dependencia personal del dueño?
5. ¿La cartera, la morosidad, las devoluciones, los reclamos y el comportamiento de los clientes respaldan el relato comercial de la empresa?

L — Expansión defendible

La limpieza de riesgos mide si la empresa puede ser revisada por un comprador sin que aparezcan contingencias mal explicadas, prácticas débiles o problemas ocultos. Una empresa vendible no tiene que estar libre de riesgos, pero sí debe conocerlos, medirlos y poder explicarlos.

Califique cada pregunta con 0, 1 o 2.

1. ¿Los riesgos laborales relevantes están identificados, documentados y razonablemente controlados?
2. ¿Los criterios tributarios, contables y fiscales sensibles podrían resistir una revisión externa seria sin mostrar fragilidades importantes?
3. ¿Los contratos, permisos, licencias, obligaciones societarias y asuntos regulatorios críticos están ordenados, vigentes y disponibles?
4. ¿Los litigios, contingencias, incumplimientos o reclamaciones relevantes están identificados, cuantificados o suficientemente acotados?
5. ¿La empresa puede explicar sus riesgos de manera clara, sin normalizar prácticas débiles como si no fueran relevantes?

E — Expansión defendible

La expansión defendible mide si la historia futura de la empresa es creíble. En una venta, el comprador no paga solo por lo que la empresa fue; evalúa lo que puede llegar a ser. Pero el crecimiento debe apoyarse en hechos, capacidades y supuestos razonables.

Califique cada pregunta con 0, 1 o 2.

1. ¿La tesis de crecimiento de la empresa se apoya en resultados, capacidades, ventajas o aprendizajes que ya existen hoy?
2. ¿Las oportunidades de expansión tienen una lógica financiera clara en términos de inversión requerida, retorno esperado, márgenes, caja y capital de trabajo?
3. ¿La empresa ha demostrado capacidad de crecer sin deteriorar de manera significativa su calidad, márgenes, caja, servicio o control operativo?
4. ¿La historia futura de la empresa es coherente con su posición actual, su mercado, sus clientes, su capacidad instalada, su equipo y sus cifras?
5. ¿El plan de crecimiento sigue siendo creíble cuando se revisa con supuestos prudentes y sin exceso de entusiasmo comercial?

Cómo leer el resultado por palanca

Cada palanca tiene un puntaje máximo de 10.

La lectura sugerida es la siguiente:

0 a 3 puntos: debilidad seria

La palanca no está preparada para sostener una conversación exigente de venta. Puede generar dudas tempranas, descuentos fuertes en valor o pérdida de interés del comprador.

4 a 6 puntos: existe, pero es frágil

Hay elementos contruïdos, pero todavïa dependen de informalidad, explicaciones del dueïno o evidencia incompleta. La empresa puede avanzar, pero con riesgo de cuestionamientos.

7 a 8 puntos: base razonable

La palanca tiene una estructura defendible. No significa que sea perfecta, pero sí que existe una base suficientemente seria para conversar con compradores.

9 a 10 puntos: palanca madura

La empresa muestra un nivel alto de preparación en esa dimensión. La información, los procesos o las capacidades son claros, defendibles y relativamente transferibles.

La lectura correcta no es celebrar las palancas altas. La lectura correcta es identificar cuáles palancas pueden reducir la calidad general del activo.

Zonas rojas

Una zona roja no es simplemente una nota baja. Es una debilidad que, además de afectar una palanca, puede contaminar varias dimensiones de la empresa.

Por ejemplo:

Una **visibilidad financiera débil** puede afectar la valoración, la confianza del comprador, la lectura del EBITDA y la capacidad de defender el precio.

Una **alta dependencia del dueño** puede afectar la transferencia del negocio, la continuidad comercial, la operación y la percepción de riesgo.

Una **base comercial frágil** puede afectar la estabilidad de ingresos, la narrativa de crecimiento y la capacidad de sostener múltiples atractivos.

Una **limpieza de riesgos deficiente** puede retrasar la debida diligencia, reducir el precio, aumentar las garantías exigidas o frenar una transacción.

Una **institucionalización débil** puede hacer que el comprador vea la empresa como un negocio personal difícil de absorber, no como una organización transferible.

Por eso las zonas rojas pesan más que el promedio.

Cómo evitar un score vacío

El error clásico es sumar los puntos, mirar el total y sacar una conclusión emocional.

Eso no sirve.

El test vale cuando se leen tres cosas al mismo tiempo:

Primero, **la nota por palanca**.

Segundo, **la concentración de debilidades**.

Tercero, **la coherencia del resultado**.

Una empresa puede obtener un puntaje total aparentemente aceptable y, aun así, tener una debilidad crítica que haga difícil venderla en buenas condiciones.

Piense en una empresa que obtiene un total razonable. El dueño puede sentirse tranquilo. Pero al abrir el diagnóstico aparece otra historia: la visibilidad financiera es apenas aceptable, la dependencia del dueño sigue siendo alta, la base comercial es más frágil de lo que parecía y los riesgos laborales o tributarios no están bien controlados.

Aquí está la trampa del score vacío.

El total ayuda a ordenar.
Pero no reemplaza el juicio.

Cómo usar bien el Test VENDIBLE 40

El test debe usarse para tres cosas:

1. Identificar zonas rojas.

Es decir, detectar las debilidades que pueden frenar una venta, reducir valor o deteriorar la confianza del comprador.

2. Ver cómo se concentran las debilidades.

No es lo mismo tener fallas pequeñas distribuidas que tener varias debilidades concentradas en información financiera, dependencia del dueño o riesgos legales.

3. Definir prioridades de preparación.

El test debe ayudar a decidir qué corregir antes de hablar con compradores. No todo tiene la misma urgencia. No todo destruye valor de la misma manera.

La pregunta útil no es:

“¿Cuánto sacó la empresa?”

La pregunta útil es:

“¿Qué palancas siguen tan débiles que todavía no conviene pedirle al mercado que reconozca valor pleno?”

Cierre

Antes de valorar, hay que diagnosticar.

Y una vez existe el diagnóstico, el trabajo cambia. Ya no se trata de defender una opinión de valor, sino de entender qué debe corregirse para que la empresa sea más clara, más transferible, más confiable y más comprable.

Una empresa vendible no es una empresa perfecta. Es una empresa que puede ser entendida, evaluada y transferida con menos dudas, menos dependencia del dueño y menos riesgos mal explicados.

Ese es el propósito del Test VENDIBLE 40: mostrar, antes de salir al mercado, qué tan preparada está realmente la empresa para sostener una conversación seria de venta.

3. Lecturas de referencia

Las siguientes obras y guías sirvieron como apoyo conceptual para el desarrollo de Vendible40:

1. Heslop, Andrew (2008). *How to Value and Sell Your Business: The Essential Guide to Preparing, Valuing and Selling a Company for Maximum Profit*. Kogan Page.
2. Koller, Tim; Goedhart, Marc; Wessels, David & McKinsey & Company (2025). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (8.^a edición). Wiley.
3. Marks, Kenneth H.; Slee, Robert T.; Blees, Christian W. & Nall, Michael R. (2012). *Middle Market M&A: Handbook for Investment Banking and Business Consulting*. Wiley.
4. Roberts, Dennis J. (2009). *Mergers & Acquisitions: An Insider's Guide to the Purchase and Sale of Middle Market Business Interests*. Wiley.
5. Rosenbaum, Joshua & Pearl, Joshua (2020). *Investment Banking: Valuation, LBOs, M&A, and IPOs* (3.^a edición). Wiley.
6. Sherman, Andrew J. (2018). *Mergers and Acquisitions from A to Z* (4.^a edición). AMACOM.
7. Warrillow, John (2011). *Built to Sell: Creating a Business That Can Thrive Without You*. Portfolio Penguin.
8. Burlingham, Bo (2014). *Finish Big: How Great Entrepreneurs Exit Their Companies on Top*. Portfolio Penguin.
9. Sperry, Paul S. & Mitchell, Beatrice H. (2005). *The Complete Guide to Selling Your Business* (2.^a edición). Kogan Page.

Lajoux, Alexandra Reed & Elson, Charles M. (2009/2010). *The Art of M&A Due Diligence: Navigating Critical Steps and Uncovering Crucial Data* (2.^a edición). McGraw-Hill.

Sobre el autor

Jaime Penso Movilla es Administrador de Empresas de la Universidad de los Andes. Actualmente se desempeña como gerente general de Buholab, una banca de inversión boutique. Cuenta con experiencia en valoración de empresas, estructuración de proyectos, modelos financieros, decisiones de inversión, M&A y análisis de costo de capital.

Su trayectoria combina más de 15 años de dirección general, recuperación de rentabilidad, crecimiento, gestión financiera, disciplina de indicadores, optimización de costos, fortalecimiento de estructura financiera y gestión de caja y capital de trabajo. Ha liderado organizaciones en sectores industrial, comercial y financiero.

Complementa esta trayectoria con un enfoque analítico y data-driven, apoyado en Business Intelligence, modelación e inteligencia artificial aplicada a la toma de decisiones.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/jaime-penso-movilla-388bb760/>