

ANATOMÍA DEL COLAPSO EMPRESARIAL

CUANDO LAS EMPRESAS DESAPARECEN

inGenius[®]



POR JUAN CARLOS ERDOZAIN RIVERA

© COPYRIGHT 2026 POR POLARIS EDITORIAL





Sistemas de Inteligencia

ANATOMÍA DEL COLAPSO EMPRESARIAL

CUANDO SABER SI UNA EMPRESA ESTÁ
EN PELIGRO Y COMO RESCATARLA

Por
JUAN CARLOS ERDOZÁIN RIVERA

© Copyright 2026 por POLARIS EDITORIAL- Todos los derechos reservados.

Está permitido reproducir, duplicar o transmitir cualquier parte de este documento, ya sea en el formato electrónico o impreso. Queda estrictamente prohibido registrar esta publicación.



**CLARIDAD ESTRATÉGICA PARA
DECISIONES DE ALTO IMPACTO**

ESTRATEGIA INNOVACIÓN MENTORING





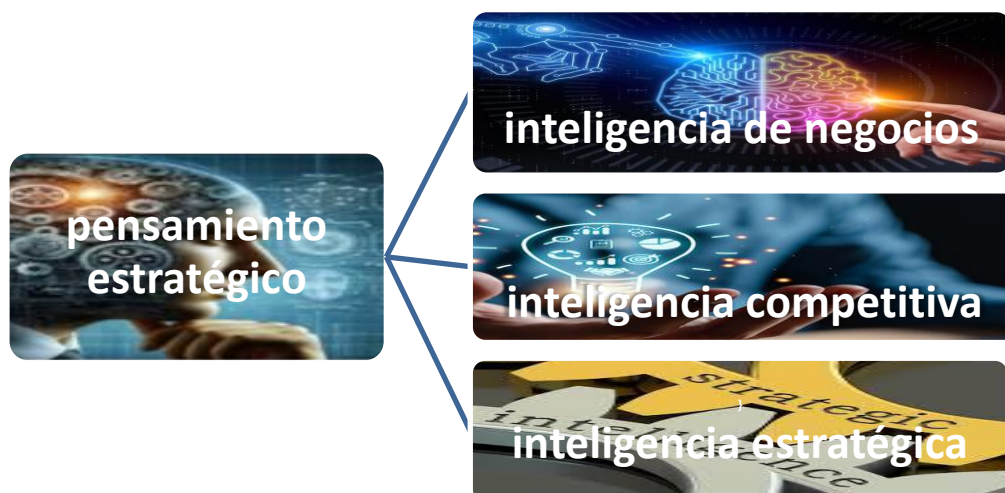
CUANDO SABER SI UNA EMPRESA ESTÁ EN PELIGO Y CÓMO RESCATARLA



ANATOMÍA DEL COLAPSO EMPRESARIAL

Este colapso se puede evitar a través de los sistemas de Inteligencia y el Pensamiento Estratégico.

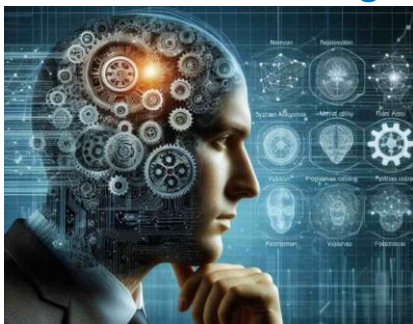
En el competitivo mundo empresarial actual, **la toma de decisiones informadas y estratégicas es fundamental para el éxito a largo plazo**. El pensamiento estratégico, la inteligencia estratégica, la inteligencia de negocios y la inteligencia competitiva se entrelazan para proporcionar una visión holística del entorno y guiar a las organizaciones hacia sus objetivos.





Sistemas de Inteligencia

Pensamiento Estratégico: Transformando la Información en Acción



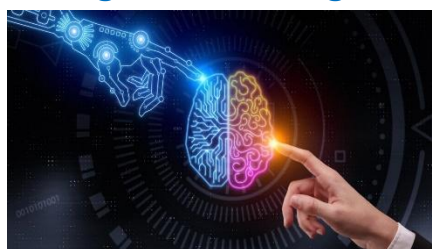
El pensamiento estratégico permite formular estrategias, establecer objetivos claros y desarrollar planes de acción concretos. Implica analizar críticamente la situación actual, anticipar escenarios futuros y tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento y la ventaja competitiva.

Inteligencia Estratégica: El Cimiento de la Estrategia

La inteligencia estratégica es el pilar sobre el cual se construye la estrategia empresarial. A través de la recopilación, análisis y evaluación sistemática de información relevante, tanto interna (MEFI) como externa (MEFE), proporciona una comprensión profunda del entorno competitivo, las tendencias del mercado, los riesgos y las oportunidades emergentes.



Inteligencia de Negocios: Optimizando la Gestión Interna



La inteligencia de negocios se centra en el análisis de datos internos de la organización para mejorar la eficiencia operativa, identificar áreas de mejora y respaldar la toma de decisiones tácticas. A través de herramientas y técnicas analíticas, la inteligencia de negocios transforma datos en información procesable, permitiendo a las empresas optimizar sus procesos, gestionar sus recursos de manera más eficiente y mejorar su desempeño general.

Inteligencia Competitiva: Conociendo al Adversario

La inteligencia competitiva se dedica a la recopilación y análisis de información sobre el entorno externo, con especial énfasis en los competidores. Al comprender las fortalezas, debilidades, estrategias y movimientos de la competencia, las empresas pueden anticiparse a sus acciones, identificar oportunidades de mercado y





Sistemas de Inteligencia

desarrollar estrategias diferenciadoras que les permitan destacar en el mercado.

Sinergia para el Éxito

El pensamiento estratégico y los sistemas de inteligencia no son disciplinas aisladas, sino que se complementan y refuerzan mutuamente. En un mundo empresarial cada vez más complejo y competitivo, pensamiento estratégico se convierte en un factor clave para el éxito.

EL OCASO DE LAS EMPRESAS: ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS DESAPARECEN?



En el dinámico y competitivo mundo empresarial actual, la supervivencia no está garantizada.

La historia organizacional está plagada de ejemplos de empresas, grandes y pequeñas, que alguna vez fueron líderes en sus industrias pero que finalmente sucumbieron a los desafíos del mercado y desaparecieron.

Las empresas, independientemente de su tamaño, pueden desaparecer por una variedad de razones, que a menudo se entrelazan y crean una tormenta perfecta que lleva al cierre.





Sistemas de Inteligencia

ALGUNAS DE LAS CAUSAS MÁS COMUNES INCLUYEN:
PROBLEMAS FINANCIEROS



- **Falta de liquidez**, que es la incapacidad de pagar las deudas a corto plazo, incluso si la empresa es rentable a largo plazo, puede llegar a la quiebra.
- **Deudas excesivas**, tener demasiados préstamos puede crear una carga financiera insostenible, especialmente si las tasas de interés aumentan o los ingresos disminuyen.
- **Mala gestión financiera**, gastos excesivos, inversiones arriesgadas o falta de control presupuestario pueden llevar a problemas de flujo de caja y dificultades financieras.

CAMBIOS EN EL MERCADO





Sistemas de Inteligencia

- 💡 **Competencia**, es decir la aparición de nuevos competidores o la intensificación de la competencia existente pueden reducir la participación de mercado y los beneficios de una empresa.
- 💡 **Cambios tecnológicos**, que implica la incapacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías o modelos de negocio que pueden dejar a una empresa obsoleta y sin demanda.
- 💡 **Cambios en las preferencias de los consumidores**, es decir las tendencias y gustos de los consumidores que evolucionan constantemente, y las empresas que no se adaptan pueden perder relevancia.
- 💡 **Ignorar las señales de alerta temprana**, muchas veces, hay indicios de problemas antes de que una empresa colapse, como una disminución en las ventas, una pérdida de cuota de mercado o quejas de los clientes. Si estos problemas no se abordan a tiempo, pueden agravarse y llevar a la empresa a una situación insostenible.
- 💡 **Sobre expansión y diversificación excesiva**, algunas empresas intentan crecer demasiado rápido o incursionar en áreas de negocio que no dominan, lo que puede diluir sus recursos y generar pérdidas.
- 💡 **Dependencia excesiva de un solo producto o cliente**, si una empresa basa gran parte de sus ingresos en un solo producto o cliente, se vuelve vulnerable ante cambios en el mercado o la pérdida de ese cliente clave. La diversificación de productos y la búsqueda de una base de clientes más amplia pueden ayudar a mitigar este riesgo.
- 💡 **Falta de inversión en marketing y marca**, en un mercado competitivo, es esencial que las empresas inviertan en construir y mantener una marca sólida y en promocionar sus productos o servicios de manera efectiva.
- 💡 Ignorar el marketing puede llevar a una disminución en la visibilidad y el reconocimiento de la marca, lo que a su vez puede afectar las ventas.



PROBLEMAS DE GESTIÓN Y OPERATIVOS



- 🟡 **Mala gestión**, debido a decisiones estratégicas erróneas, falta de liderazgo o conflictos internos que pueden afectar negativamente el rendimiento de una empresa.
- 🟡 **Problemas internos y falta de cohesión**, conflictos entre la dirección y los empleados, o entre diferentes departamentos, pueden obstaculizar la toma de decisiones y la implementación de estrategias. Una cultura corporativa tóxica o desmotivadora puede llevar a la pérdida de talento y a una disminución en la productividad.
- 🟡 **Problemas de producción**, ineficiencia en la producción, problemas de calidad o interrupciones en la cadena de suministro pueden aumentar los costos y reducir la satisfacción del cliente.
- 🟡 **Falta de innovación**, al no desarrollar nuevos productos o servicios pueden provocar que una empresa pierda su ventaja competitiva y se quede atrás.



Sistemas de Inteligencia

🟡 **Sobre expansión y diversificación excesiva**, algunas empresas intentan crecer demasiado rápido o incursionar en áreas de negocio que no dominan, lo que puede diluir sus recursos y generar pérdidas.

🟡 **Resistencia al cambio y falta de flexibilidad**, algunas empresas se aferran a viejas formas de hacer las cosas y se resisten a adoptar nuevas tecnologías o modelos de negocio, incluso cuando está claro que el mercado está evolucionando.

Esta rigidez puede impedirles adaptarse a las nuevas demandas de los clientes y competir eficazmente.

🟡 **Falta de visión y liderazgo**, un liderazgo débil o la falta de una visión clara para el futuro pueden llevar a una empresa a la deriva, sin una dirección estratégica definida. Esto puede resultar en decisiones erráticas, falta de motivación entre los empleados y una incapacidad para aprovechar las oportunidades del mercado.

FACTORES EXTERNOS





Sistemas de Inteligencia

- **Crisis económicas**, recesiones, pandemias u otros eventos económicos adversos pueden reducir la demanda y crear dificultades financieras para las empresas.
- **Desastres naturales**, incendios, inundaciones u otros desastres naturales pueden dañar la infraestructura e interrumpir las operaciones de una empresa.
- **Cambios legales y regulatorios**, nuevas leyes o regulaciones pueden aumentar los costos o crear barreras de entrada para las empresas.
- **Incumplir leyes o regulaciones, enfrentar** demandas o verse envuelto en escándalos legales puede dañar la reputación de una empresa, generar multas costosas e incluso llevar a su cierre.

Es importante señalar que estas causas a menudo interactúan entre sí. Por ejemplo, una mala gestión financiera puede hacer que una empresa sea más vulnerable a los cambios en el mercado, o una crisis económica puede exacerbar los problemas operativos existentes.

CEMENTERIO DE LAS EMPRESAS QUE OLVIDARON QUE EL PAVIMENTO DEL FUTURO ESTÁ HECHO CON LAS ACCIONES DEL PRESENTE



La supervivencia de una empresa depende de su capacidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio, gestionar sus finanzas de manera efectiva y ofrecer productos o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Las empresas que no logran hacer estas cosas corren el riesgo de desaparecer, independientemente de

su tamaño o antigüedad.

La historia empresarial está llena de ejemplos de empresas que, cegadas por sus logros pasados, se aferraron a modelos de negocio obsoletos y se



Sistemas de Inteligencia

resistieron a la innovación. Blockbuster subestimó el poder de Netflix y el streaming, Kodak ignoró el auge de la fotografía digital, y Toys "R" Us no pudo competir con la conveniencia y los precios de Amazon. La complacencia y la arrogancia pueden ser tan peligrosas como una tormenta inesperada.

EJEMPLO DE EMPRESAS CHICAS



Videoclub de barrio, la popularización del streaming y la descarga digital de películas y series hizo que el alquiler físico de películas fuera obsoleto.



Tiendas de discos, la transición a la música digital y las plataformas de streaming como Spotify cambiaron drásticamente la forma en que las personas consumen música.



Agencia de viajes tradicionales, la facilidad de reservar vuelos y hoteles en línea, junto con el auge de las plataformas de viajes como Airbnb, redujo la necesidad de intermediarios.

EJEMPLO DE EMPRESAS MEDIANAS

COMPAQ

A pesar de ser un pionero en la industria de las computadoras personales, Compaq fue adquirida por Hewlett-Packard en 2002 debido a la intensa competencia y la disminución de las ventas.



Aunque fue un innovador en el mercado de los asistentes digitales personales (PDA), Palm no pudo competir con el auge de los smartphones y fue adquirida por HP en 2010.

Falta de visión a largo plazo: La obsesión por los resultados a corto plazo puede llevar a descuidar la inversión en investigación y desarrollo, o en la formación del personal, dejando a la empresa vulnerable ante cambios repentinos en el mercado.



BORDERS

Beyond Books

Esta cadena de librerías se declaró en bancarrota en 2011 debido a la competencia de Amazon y la creciente popularidad de los libros electrónicos.

Problemas de sucesión: en empresas familiares o con fundadores muy carismáticos, la transición a una nueva generación de líderes puede generar inestabilidad y conflictos internos.



La aparición de servicios de streaming como Netflix cambió radicalmente el mercado del alquiler de películas, volviendo obsoleto su modelo de negocio.

La disrupción: un tsunami que arrasa con todo, la innovación disruptiva y radical puede generar olas gigantescas que arrasan con los modelos de negocio tradicionales. Netflix revolucionó la forma en que consumimos entretenimiento, Uber transformó el transporte urbano y Airbnb sacudió la industria hotelera. Las empresas que no logran surfear estas olas corren el riesgo de ser arrastradas por la corriente.

Kodak

A pesar de inventar la cámara digital, no supo adaptarse a la era digital y fue superada por competidores más ágiles.

La deuda: un ancla que hunde a los gigantes, la deuda puede ser una herramienta útil para financiar el crecimiento, pero también puede convertirse en un ancla que arrastra a las empresas al fondo del océano. Toys "R" Us y Forever 21 son ejemplos trágicos de cómo la acumulación de deuda puede limitar la capacidad de una empresa para invertir en innovación y adaptarse a los cambios del mercado.



La competencia de grandes minoristas como Walmart y Amazon, junto con una deuda abrumadora, llevaron a su quiebra.

El consumidor: un capitán caprichoso, los gustos y las preferencias de los consumidores son tan cambiantes como el viento. Las empresas que no logran anticipar y adaptarse a estas nuevas demandas corren el riesgo de perder el rumbo. Toys R Usa, por ejemplo, se vio afectado por el cambio hacia un consumo más racional, tecnológico y con el comercio digital.



EJEMPLO DE EMPRESAS GRANDES

SEARS

Una vez el minorista más grande de Estados Unidos, Sears se declaró en bancarrota en 2018 debido a una combinación de mala gestión, deuda abrumadora y la incapacidad de adaptarse al comercio electrónico.

Burocracia y rigidez: Las estructuras organizativas excesivamente jerárquicas y rígidas pueden dificultar la toma de decisiones ágiles y la adaptación a nuevas situaciones.

yahoo!

A pesar de ser uno de los primeros gigantes de Internet, Yahoo! perdió terreno frente a Google y otros competidores, y finalmente fue adquirida por Verizon en 2017.

NOKIA

El otrora líder mundial en telefonía móvil no pudo adaptarse al auge de los smartphones con sistema operativo iOS y Android, lo que llevó a su declive y eventual venta de su división de dispositivos móviles a Microsoft.

La transformación digital: una brújula imprescindible. La tecnología avanza a pasos agigantados, y las empresas que no logran integrar las nuevas herramientas y plataformas digitales en sus operaciones pueden quedar rezagadas frente a competidores más ágiles y eficientes.



Pan American World Airways, el aumento del precio del petróleo, la desregulación de la industria aérea y el atentado terrorista de Lockerbie contribuyeron a su declive financiero.



Prácticas contables fraudulentas y una cultura corporativa tóxica llevaron a uno de los mayores escándalos financieros de la historia y a la quiebra de la empresa.

Desafíos éticos y de responsabilidad social, los consumidores y la sociedad en general exigen cada vez más transparencia



Sistemas de Inteligencia

y compromiso ético por parte de las empresas. Los escándalos pueden dañar gravemente la reputación y llevar a la pérdida de clientes y valor en el mercado.



La crisis financiera de 2008 y la competencia de fabricantes extranjeros llevaron a GM a declararse en bancarota, aunque posteriormente fue rescatada por el gobierno estadounidense.

Estos ejemplos ilustran cómo la innovación disruptiva y radical, los cambios en el comportamiento del consumidor y la incapacidad de adaptarse pueden afectar a empresas de todos los tamaños.



Cada ejemplo mencionado tiene sus particularidades, sin embargo, ilustran cómo empresas de todos los tamaños pueden desaparecer debido a una combinación de factores internos y externos.

La clave para la supervivencia en el mundo empresarial actual es la agilidad, la capacidad de anticiparse a las tendencias del mercado y la voluntad de reinventarse constantemente y por eso, [Pensamiento Estratégico](#) e y los [Sistemas de Inteligencia](#) son fundamentales para evitar que las empresas desaparezcan.



Sistemas de Inteligencia

Es fundamental recordar que el fracaso empresarial se puede evitar. Muchas empresas logran superar desafíos y adversidades a través de una gestión inteligente, innovación constante y la capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio.

El éxito empresarial no se trata solo de alcanzar la cima, sino de mantenerse en ella. La adaptación, la innovación y un liderazgo visionario son fundamentales para navegar en las aguas turbulentas del mercado y asegurar la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de cualquier empresa.

NETFLIX VS. BLOCKBUSTER: LA FÓRMULA FINANCIERA QUE PUDO PREDECIR EL DESASTRE

En términos de pensamiento estratégico, hay tres formas de diagnosticar si una empresa puede quebrar:

1 El Ciclo de vida de las empresas como lo planteó Ken Blanchard en su libro Misión Posible cuyo gráfico te comparto, en donde se muestra que cuando las ventas y la participación de mercado empiezan a declinar es porque la empresa deja de ser competitiva y empieza su fase de declive.

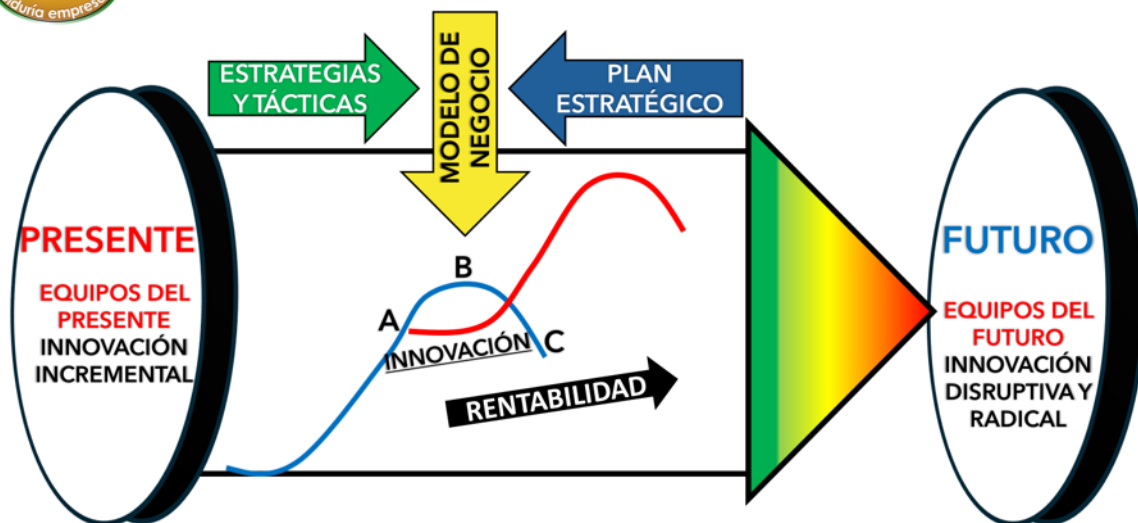


Sistemas de Inteligencia



2 Usando las herramientas de diagnóstico cuantitativo Pestel, MEFE y MEFI como lo ilustra el caso Joan Fabrics (<https://www.jcerdozain.com/post/crayola-vs-joann-fabrics>).

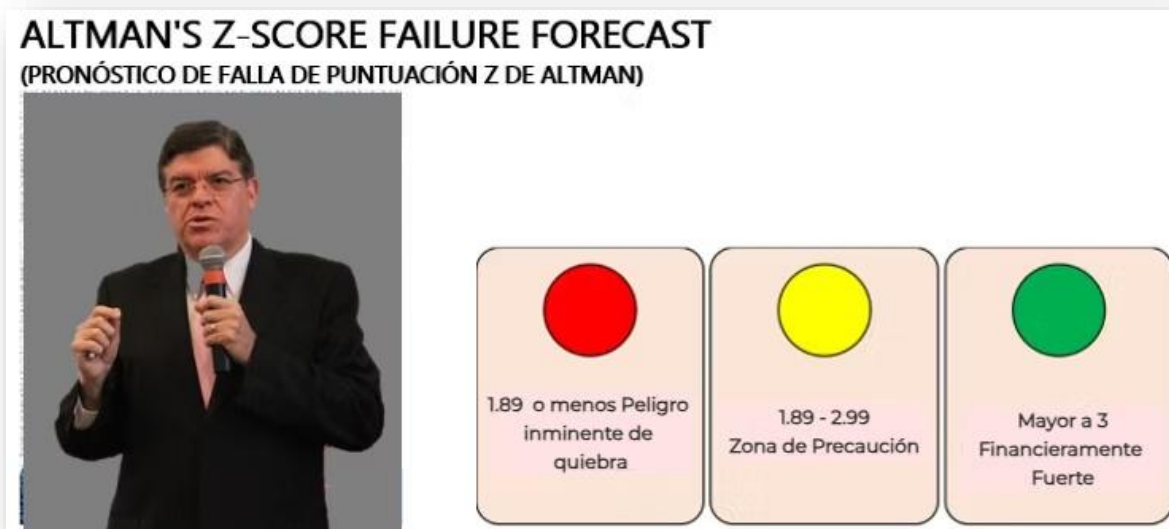
EL FUTURO ESTÁ PAVIMENTADO CON LAS ACCIONES DEL PRESENTE





3 El método del Z-Score de Altman

MÁS ALLÁ DE LOS NÚMEROS: EL Z-SCORE DE ALTMAN Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



MODELOS DE NEGOCIO PARA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS

En el mundo empresarial, las decisiones estratégicas son la clave del éxito. Pero ¿cómo podemos asegurarnos de que estas decisiones se basen en una comprensión sólida de la realidad financiera de nuestra empresa? Aquí es donde entra en juego el **Z-Score de Altman**.

Más allá de ser una simple fórmula, el Z-Score es una herramienta poderosa (**pensamiento convergente**) que nos permite **evaluar la salud financiera** de una empresa y predecir su probabilidad de quiebra. Pero su verdadero valor reside en su capacidad para integrarse con el **Pensamiento Estratégico** (**pensamiento divergente**).

FUNDAMENTOS

1 Información objetiva para la toma de decisiones: El Z-Score nos brinda una visión clara y concisa de la situación financiera de la empresa, permitiéndonos identificar fortalezas y debilidades. Esta información es fundamental para tomar decisiones estratégicas informadas, como la expansión a nuevos mercados o el lanzamiento de un nuevo producto.

2 Evaluación de riesgos: Conocer el riesgo de quiebra es crucial para cualquier estrategia empresarial. El Z-Score nos ayuda a identificar posibles dificultades financieras y tomar medidas preventivas para mitigarlas.



3 Definición de objetivos estratégicos: Un Z-Score saludable puede ser un objetivo estratégico en sí mismo. Podemos definir estrategias para mejorar la puntuación, optimizando la gestión del capital de trabajo, la rentabilidad y la estructura de capital.

ALTMAN'S Z-SCORE FAILURE FORECAST: ¿PARA QUE SIRVE Y COMO FUNCIONA?

APLICACIONES

- El indicador de Altman, sirve para predecir la quiebra en empresas manufactureras con hasta dos años de anticipación con precisión.
- Funciona muy bien para evaluar adquisiciones de empresas, evaluar a los clientes y proveedores; además, es muy útil para detectar problemas financieros que puedan afectar a un negocio.
- Es una herramienta estratégica para medir la salud financiera de una organización a partir de la información del balance general y del estado de resultados.

PROCEDIMIENTO

1. Inicia calculando los ratios financieros a partir de los estados financieros de la empresa o empresas que desee analizar.
2. Se procede a calcular el factor Z multiplicando las variables que componen la ecuación por coeficientes de ponderación (calculados por Altman) y sumándolos de acuerdo con la fórmula siguiente: $Z = (1.2)*X1 + (1.4)*X2 + (3.3)*X3 + (0.6)*X4 + X5$
3. A continuación, se procede a analizar el resultado. Una puntuación baja indica una alta probabilidad de fracaso (potencial quiebra) y viceversa.
4. Se puede aplicar para dar seguimiento de las tendencias en las puntuaciones Z de proveedores, competidores, clientes, candidatos de adquisición y otros de interés para su empresa.

REFERENCIA CRUZADA

La fórmula de puntuación Z utiliza índices que se derivan de estados financieros estándar, por lo que se puede aplicar a competidores que cotizan en bolsa, candidatos a adquisición, proveedores, clientes y otras empresas de interés. El puntaje Z también puede ser útil para establecer tendencias en la situación financiera de su propia empresa. A veces, se necesita un análisis de puntuación Z para convencer a la gerencia de la gravedad de la condición de una empresa para que se puedan iniciar los esfuerzos de recuperación, esto última implica Pensamiento Estratégico.



Sistemas de Inteligencia

INSTRUCCIONES

1) Calcula las siguientes cinco razones:

X1 = Capital de Trabajo / Activos Totales

Es la diferencia entre activo circulante y pasivo circulante dividido entre activos totales

X2 = Ganancias retenidas/ Activos Totales

Este cociente tiende a ser pequeño para empresas jóvenes, ya que la magnitud de dichas ganancias aumenta con el tiempo

X3 = Utilidades antes de impuestos + intereses / Activos Totales

Se refiere al retorno del capital empleado

X4 = Valor de Mercado del Capital / Valor en Libros de la deuda total

X4 = Patrimonio Total / Pasivos Totales

X5 = Ventas / Activos Totales

Es una simple medida de la rotación del capital

1) Multiplica cada relación por su factor de ponderación, dado en la siguiente fórmula, y suma para calcular Z.

$$Z = (1.2)X1 + (1.4)X2 + (3.3)X3 + (0.6)X4 + X5$$

2) Evalúa la puntuación Z.

Las puntuaciones por debajo de 1.89 indican una alta probabilidad de quiebra.

Las puntuaciones superiores a 3.00 indican una baja probabilidad de fracaso.

Los puntajes en el medio de este rango no son indicadores claros, pero es menos probable que estén asociados con el fracaso que los puntajes bajos.

¿CÓMO EDWARD ALTMAN CALCULÓ LOS COEFICIENTES DE SU ECUACIÓN?

Altman calculó la probabilidad de una predicción precisa mediante el uso de datos históricos de los informes de D&B para una muestra de 85 empresas fallidas:

→ El 95% de las empresas en quiebra de su muestra tenían puntuaciones Z por debajo de 1.89 un año antes de la quiebra.

→ El 72% dos años antes.

→ Sin embargo, solo el 4% lo hizo tres años antes de la quiebra, lo que sugiere que el método de puntuación Z no es particularmente útil para pronósticos de más de dos años.

Advertencia: ¡La puntuación Z no será precisa ni siquiera con un año de antelación si la empresa manipula sus libros!



3) Repite el análisis periódicamente y traza las puntuaciones Z de las empresas de interés en un gráfico con las puntuaciones Z en el eje vertical y el tiempo en el horizontal.

Las tendencias significativas a la baja en las puntuaciones Z indican un problema potencial, e incluso si la puntuación Z no cae por debajo de 1.89, se debe identificar y evaluar la fuente del problema.

Analiza las tendencias dentro de las proporciones de los componentes (coeficientes) para ver por qué la puntuación Z está cayendo y decide si representa un problema grave.

Ejemplo: La puntuación Z de un proveedor importante cae durante dos años seguidos. El análisis apunta a las disminuciones en el capital de trabajo y la reducción de las ganancias como las principales causas.

Un análisis más profundo puede enfocarse en por qué las ganancias están cayendo, si esto está creando presiones de reducción de costos que podrían afectar la calidad de las piezas suministradas por la empresa y si la empresa está significativamente más apalancada que otras en su industria.

La Rápida expansión podría resultar ser la explicación, y la respuesta podría ser reducir la dependencia de este proveedor hasta que se haya recuperado del programa de expansión.

Altman no realizó un seguimiento de las puntuaciones Z a lo largo del tiempo, pero a muchas empresas les puede resultar útil hacer esto para las docenas o incluso cientos de empresas con las que tienen relaciones a través de compras y distribución, y las diversas empresas a las que pueden realizar un seguimiento para el análisis de la competencia o como candidatas a adquisición.

Se puede utilizar un análisis de hoja de cálculo trimestral o anual de rutina para calcular y trazar puntajes Z junto con otras proporciones y estadísticas que los analistas financieros ya rastrean en su empresa.

¿Este indicador aplica a las Compañías privadas?

¿Qué sucede si desea analizar una empresa que no cotiza en bolsa?

No podrá calcular la relación X4 para la fórmula de puntuación Z.

Muchas empresas utilizan proveedores más pequeños y venden a clientes más pequeños que son privados. Aunque Altman no extendió en su estudio a estas empresas, las otras cuatro razones se pueden calcular a partir de los informes D&B o de otras fuentes fidedignas como estados de resultados auditados y una Z parcial calculada eliminando X4. Esta medida tenderá a ser más baja que el puntaje Z estándar, y no existe ninguna investigación



que asocie las probabilidades específicas de falla con rangos en esta puntuación. Por lo tanto, es mejor utilizarlo como un mecanismo de seguimiento a largo plazo.

EJEMPLO:

Calcular, el Z-Score de “Empresas Villareal” con base a las siguientes cifras obtenidas de las cuentas anuales de la compañía al 31 de diciembre de 2024:

- ♣ Activos totales: \$10,202 millones de dólares.
- ♣ Activos circulantes: \$5,431 millones de dólares.
- ♣ Pasivos circulante: \$3,529 millones de dólares.
- ♣ Ganancias retenidas (reservas): \$941 millones de dólares.
- ♣ Utilidades antes de impuestos e intereses: \$142 millones de dólares.
- ♣ Gastos por intereses: \$133 millones de dólares
- ♣ Ventas: \$6,780 millones de dólares.
- ♣ Valor de Mercado del Capital: \$48,948 millones de dólares.
- ♣ Pasivos totales: \$7,979 millones de dólares.

El Z-Score de Altman se calcula con la siguiente fórmula:

$$Z = (1.2)*X1 + (1.4)*X2 + (3.3)*X3 + (0.6)*X4 + X5$$

En donde:

$$X1 = (\text{activo circulante} - \text{pasivo circulante}) / \text{activos totales} = (5,431 - 3,529) / 10,202 = 0.1864$$

$$X2 = \text{Ganancias retenidas} / \text{Activos Totales} = 941 / 10,202 = 0.0922$$

$$X3 = \text{Utilidad antes de impuestos} + \text{intereses} / \text{Activos Totales} = (142 + 133) / 10,202 = 0.0269$$

$$X4 = \text{Valor de Mercado del Capital} / \text{Pasivos totales} = \$48,948 / \$7,979 = 6.1342$$

$$X5 = \text{Ventas} / \text{Activos Totales} = 6,780 / 10,202 = 0.6645$$

Por lo tanto, la ecuación de Altman queda expresada de la siguiente forma:

$$Z = (1.2)*0.1864 + (1.4)*.0922 + (3.3)*0.0269 + (0.6)*6.1342 + 0.6645$$

$$Z = 0.2237 + 0.3527 + 0.4415 + 4.122 + 0.6645$$

$$Z = 4.787$$

● Las puntuaciones por debajo de 1.89 indican una alta probabilidad de quiebra.

● Las puntuaciones entre 2.99 y 1.89 indican precaución con una moderada-baja probabilidad de fracaso.

● Las puntuaciones superiores a 3.0 implican que la empresa no tiene riesgo y es segura desde el punto de vista financiero



REFERENCIAS:

- 1) Seelig, Tina. 2015. InsightOut: Get Ideas out of your Head and into the Word. Australia. HarperCollins Publishers
- 2) Seelig, Tina. 2012. InGenius: A Crash Course on Creativity. Australia. HarperCollins Publishers
- 3) Zacarías Torres Hernández. 2018. Administración Estratégica. Grupo Editorial Patria.
- 4) Erdozáin Rivera, Juan Carlos. 2020. La Quinta Ola de Cambio. [eaBC](https://www.eabc.website/post/vientos-de-cambio-1)
- 5) Erdozain, Juan Carlos. 2022. Vientos de cambio ¿Por Qué las Empresas desaparecen? inGenius–eaBC: <https://www.eabc.website/post/vientos-de-cambio-1>
- 6) Arbeláez, Juan David. 2022. Piensa Estratégicamente. Scribd.
- 7) Smith, Daniel. 2022. 50 Estrategias que Cambiaron la Historia. Quantum Brooks.
- 8) Videoclip: ¿Por Qué las Empresas Desaparecen? <https://youtu.be/JdgEKcUZTXA>