



Actualidad Contable Faces
ISSN: 1316-8533
ISSN: 2244-8772
actualidadcontable@ula.ve
Universidad de los Andes
Venezuela

Pérdidas en el capital contable por un desempeño deficiente de la misión de la empresa

Farfán T., Elio A.

Pérdidas en el capital contable por un desempeño deficiente de la misión de la empresa

Actualidad Contable Faces, vol. 20, núm. 34, 2017

Universidad de los Andes

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25749951005>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Pérdidas en el capital contable por un desempeño deficiente de la misión de la empresa

Elio A. Farfán T. eliofarfan@gmail.com
Universidad de Carabobo, Venezuela

Resumen: El presente artículo tiene por objeto describir la relación directamente proporcional existente entre la misión de la organización y su capital contable, desde la perspectiva de aquellas empresas con un desempeño deficiente, que las ha colocado en una situación de bancarrota. A través del estudio de casos, como metodología de investigación documental, a la luz de los trabajos vinculados al plan estratégico con las operaciones de la entidad, se revisó un grupo de empresas que han recurrido al capítulo 11, del USA Bankruptcy Code, atendiendo variables como precio por acción y capital contable. Los resultados revelan que las pérdidas registradas por las compañías analizadas, son producto de un despliegue negativo de la misión de la empresa, destacando así, como conclusión final, la importancia de un desempeño superior de la misión para preservar el capital contable y mantener a la entidad como una empresa en marcha.

Palabras clave: Pérdidas, capital contable, desempeño, misión.

Abstract: The propose of this article is to describe the existing direct relationship between the mission of a organization and its equity, from the perspective of those companies with poor performance, which has placed them in a situation of bankruptcy. Through case studies, as a method of documentary research, using the work related to the strategic plan with the operations of the entity, a group of companies that have resorted to Chapter 11 of the US Bankruptcy Code, following variables were revised as the price per share and equity. The results revealed that the losses incurred by the companies analyzed are the result of a negative deployment of the mission of the company, highlighting as a final conclusion, the importance of superior performance of the mission to preserve the equity and keep the entity as a going concern.

Keywords: Losses, equity, performance, mission.

Elio A. Farfán T..

Pérdidas en el capital contable por un desempeño deficiente de la misión de la empresa

Actualidad Contable Faces, vol. 20, núm. 34, 2017

Universidad de los Andes

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Recepción: 12 Enero Marzo 2017

Aprobación: 21 Julio 2016

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25749951005>

1. Introducción

La administración y el manejo general de la producción y distribución de bienes y servicios en los mercados, han sido analizados y estudiados ampliamente por muchísimos autores con diferentes enfoques. Desde la época de Taylor y Fayol, a principios del siglo pasado, hasta las más vanguardistas ideas y teorías empresariales y gerenciales de la actualidad, planteados por Druker, Kaplan y Norton, entre muchos otros, se han desarrollado propuestas que han permitido el desarrollo de la disciplina. A lo largo de este tiempo, han surgido conceptos tales como la producción en serie, la productividad y la eficiencia y las nociones de corto, mediano y largo plazo, abasteciendo grandes mercados, en constante crecimiento, satisfaciendo así las necesidades de cantidades de seres humanos, a lo largo y ancho del globo terráqueo. Producción y administración han sido un binomio exitoso que siempre está en constante evolución y reinvencción.

Pero es hasta que Igor Ansoff en 1957, con su *Strategic for Diverisfication*, conjuntamente con la publicación de los artículos de Theodore Levitt, así como la utilización de los conceptos y técnicas de del Arte de la Guerra de Sun Tzu. (S/F) en el ámbito de negocios, cuando comienza el estudio y desarrollo del plan estratégico como herramienta de dirección empresarial. En estos textos, la misión representa uno de sus principales elementos, destacándose los trabajos de Kaplan y Norton (2008), quienes, entre otros muchos aportes, develaron la importancia de alinear el plan estratégico con las operaciones del corto plazo de las organizaciones, con el objeto de generar un desempeño superior.

2. Situación de conflicto

Las finanzas al igual que la contabilidad evolucionaron paralelamente, desde registros contables relativamente simples y asesorías sobre el manejo de riesgos en la inversión en el incipiente mercado de capitales, que surgía en las primeras décadas del siglo XX, hasta llegar a la complejidad de las finanzas corporativas actuales y las nuevas normativas de homologación internacional, de esta manera, se muestra el crecimiento, práctico y conceptual, de la contabilidad como una disciplina moderna, de apoyo a la dirección y control de las empresas. Ese desarrollo conceptual ha gravitado siempre sobre la base de la ecuación del patrimonio.

No obstante, pocas veces se han observado análisis acerca de la relación existente entre la misión de la compañía con la contabilidad que registra su desempeño, dándole orden e informando a los accionistas y demás interesados.

La presente investigación tiene por objeto revelar los vínculos existente entre la misión formulada dentro del plan estratégico de la empresa y su capital contable, independientemente de que tal misión este escrita o no. Pretende determinar si las fallas de los casos de estudio son estratégicas u operativas y cómo afectaron o modificaron el capital contable y el principio de empresa en marcha de la organización. Para ello, se utiliza el estudio de casos de un grupo de empresas que recurrieron al Capítulo 11 del Bankruptcy Code de los Estados Unidos.

El alcance del estudio se circunscribe en mostrar la relación de reciprocidad y proporcionalidad entre la misión y el capital contable como variables objetos de análisis, teniendo como proposición el hecho de que a un desempeño deficiente de la misión de la entidad corresponde resultados negativos que son registrados como pérdidas en el capital contable.

No se consideran las causas que originaron estos resultados, como tampoco se evalúa el uso de algunas herramientas necesarias para obtenerlos o mejorar este desempeño de la compañía, tales como el Cuadro de Mando Integral u otra herramienta similar ya que éstos, son temas de otros estudios.

En términos generales, todas las organizaciones poseen una misión, ya esté declarada o no, sin embargo, no es la intención de este artículo comparar el desempeño de ambas modalidades.

Este contexto permite formular cuestionamientos tales como, ¿Cuál es la relación existente entre la misión, como elemento del plan estratégico, y las operaciones de la compañía?, ¿Cuáles son los vínculos existentes entre la misión, la operación y el capital contable de la entidad?, ¿Cómo se puede medir el despliegue de la misión y su impacto en los estados financieros de la organización?, ¿Cómo afecta el logro o no de la misión a la empresa como negocio en marcha? y ¿Cómo se relacionan estas variables con el principio de empresa en marcha?

3. El estudio de casos de empresas en situación de bancarrota como base de la investigación

A través de un enfoque cuanti-cualitativo, y con el estudio de casos de empresas en situación de bancarrota como base metodológica y una investigación documental y descriptiva, no experimental, se escogieron 8 empresas, de diferentes sectores económicos, emblemáticas de sus respectivos conglomerados, que habían suscrito el convenio de reorganización y recuperación dentro de los considerandos del Capítulo 11 del United States Bankruptcy Code, durante el periodo comprendido entre el 10 de octubre de 2001 y el 19 de enero de 2012.

La etapa de recolección de datos incluyó las siguientes variables: La misión (en los términos de Kaplan y Norton (2008)), el capital contable (stockholders' equity), antes y después del programa de bancarrotas, precio de la acción de la compañía, causas para la aplicación del capítulo 11, relación misión desempeño y resultados después de la aplicación del capítulo 11.

Aunque el resultado del programa de reorganización de las entidades en situación de bancarrota pueda ser de recuperación total, disminución del capital contable (y por lo tanto de sus actividades de giro del negocio y su misión) o de cierre definitivo de la compañía, para los efectos de este estudio, solo se consideró el haberse acogido al programa del United States Bankruptcy Code.

Es importante aquí volver sobre el concepto de misión dentro del plan estratégico de la organización y la idea del negocio-misión, ya que permitirá mostrar al negocio en su esencia, constituido por: a) una necesidad del consumidor, b) un producto que satisface dicha necesidad y c) todas las necesidades y procesos indispensables para que el producto y el consumidor se unan y se logren los objetivos.

De Kaplan y Norton (2008) se extrae el siguiente concepto de misión:

...La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en general, lo que brinda a los clientes (o, en el caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios). La declaración de la misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos. (p.61)

Y Abascal, R., F. (2004, p. 30) sugiere el vínculo entre misión y negocio cuando expresa que “en suma el negocio ha de estar caracterizado por el mercado, las necesidades y/o las funciones de los clientes que han de ser

satisfechas y por las diferentes alternativas tecnológicas”. La anterior idea es reforzada con lo enunciado por Peter Druker en Abascal, R., F. (2004, p. 39), en los siguientes términos:

...Lo que demuestra que en la base de la concepción de la misión o definición del negocio está en el decidir qué es nuestro negocio, qué será nuestro negocio y qué debería ser nuestro negocio, para lo que es esencial el “análisis sistémico de todos los productos existentes, servicios, procesos, mercados, usos finales y canales de distribución.

De esta forma se revela la identidad, más allá de un vínculo o una relación, existente entre la misión y el negocio, concepto reforzado con las palabras de Kaplan y Norton (2008, p. 28), al establecer que: “los ejecutivos empiezan el desarrollo de la estrategia con una afirmación del propósito de la organización: la misión”. Esta identidad entre la misión y el negocio es el soporte conceptual que define la variable “misión” en el esquema de recolección de datos que alimenta la información de este estudio.

Seguidamente se despliega la información de los casos en estudio.

3.1. Las autopartes en problemas

Empresa: Federal-Mogul Corporation.

Fecha de la firma para acogerse al capítulo 11: Securities and Exchange Commission (a) muestra, en su página 3, que la compañía se acogió a la protección del capítulo 11 el 1 de octubre de 2001

Misión para el momento del capítulo 11: De acuerdo a Securities and Exchange Commission (a), en su página 3, Federal-Mogul Corporation es un proveedor global de piezas de vehículos, componentes, módulos y sistemas para clientes en el mercado de motores pequeños, de alta resistencia y el sector industrial.

Capital contable para el momento de la aceptación del capítulo 11: Securities and Exchange Commission (a) (p.25) se tiene que el capital contable es de 419 USD, expresado en millones.

Precio de la acción: Securities and Exchange Commission (a) (p.24) muestra \$ 1,21 como precio más alto por acción para el primer cuatrimestre de 2002, como referencia más cercana al precio de la acción al cierre del 31 de diciembre de 2001.

Causas para la aplicación del capítulo 11: en Securities and Exchange Commission (a) (p.19) se puede leer que “Los procedimientos de reestructuración se hicieron en respuesta a un número considerablemente mayor de reclamaciones relacionadas con el amianto y sus demanda relacionadas con la compañía que comprometen los flujos de efectivo y la liquidez”. Traducción propia.

Relación misión desempeño: De Securities and Exchange Commission (a) se tiene que: La pérdida en operaciones es de <737,8>, mientras que la pérdida neta para al 31 de diciembre de 2001 era de <1.001,5>, ambas cifras en millones de dólares (p.25), es decir que, los gastos de administración y ventas generaron 263,70 millones de pérdidas para la compañía. Por otro lado, el total activos era de 9.053,20 USD, expresados

en millones, que al compararlos con la deuda total para esa misma fecha de 8.634,20 genera un capital contable negativo de 419 millones. (p. 25).

Resultados después de la aplicación del capítulo 11: Recuperación. En Securities and Exchange Commission (b), en su página 57, se muestra la siguiente información: La utilidad bruta en ventas es de 1,057 millones de dólares, mientras que la pérdida neta es de (168) millones de dólares. Es decir, la empresa produce ingresos suficientes como para mantener la operación activa, pero se generaron 1.223 millones de gastos en las partidas de gastos de ventas y gastos administrativos, que determinaron la pérdida neta del período. Esa misma página muestra que el desempeño de la organización, medido desde la utilidad o pérdida neta anual, ha sido muy bajo. Por otro lado, en la página 59 del mismo informe, se lee que el total de activos es de 7.067 millones, mientras que la deuda total es de 6.158 millones y el capital contable de 909 millones de dólares, lo que evidencia resultados positivos de la restructuración, pero muy débiles para proyectar un crecimiento sostenido, debido a gastos producidos en la reestructuración y otras actividades diferentes a la operación que soporta la misión de la compañía.

3.2. Problemas en el aire

Empresa: Delta Air Lines, Inc. (DAL).

Del Securities and Exchange Commission (c) se ha tomado la siguiente información: Fecha de la firma para acogerse al capítulo 11: 14/09/2005 (p.1).

La misión de Delta Air Lines para el 14/09/2005 está formulada en el Securities and Exchange Commission (c) de la siguiente manera: "Somos una compañía aérea de clase mundial que proporciona transporte aéreo programado de pasajeros y carga en todo Estados Unidos y alrededor del mundo" (p.1). (Traducción propia).

Capital contable para el 31/12/2005 es expresado en Securities and Exchange Commission (c) de la siguiente forma: <9.895> millones de dólares. (p.F5).

Precio más alto por acción para el 13/10/2005 (fecha del cierre posterior a la firma del capítulo 11), cuarto trimestre, se encuentra en Securities and Exchange Commission (c): 0,89 dólares. (p.18).

Precio más alto por acción para el 31/12/2014 se extrae de Securities and Exchange Commission (d): 50,16 dólares. (p.22).

Causas para la aplicación del capítulo 11. El Securities and Exchange Commission (c) expresa lo siguiente: a) Volar grandes aviones en rutas cortas, b) La práctica de "aerolínea de bajo costo" y la dura competencia con Jet Blue generó grandes pérdidas y c) Se firmaron costosos contratos laborales con los pilotos. (ps. 23 y 24). (Traducción propia).

Relación misión-desempeño: No obstante la misión de una entidad involucra otros elementos, necesarios para la obtención de los propósitos propios del negocio, tales como la atención del recurso humano, o la comunidad, o cumplir con sus obligaciones gubernamentales, éstos no pueden sobreestimar su importancia, ya que se pierde el objetivo principal

del negocio, el cual consiste en atender al cliente y generar ganancias. Experimentar con aviones de gran formato, incluso en rutas cortas, costosos contratos laborales y una competencia agresiva con aerolíneas más pequeñas y, por lo tanto, más económicas, y decisiones erróneas, definieron la brecha entre la misión, dentro del plan estratégico, y la operación. En cifras concretas el desempeño de la compañía, para el momento de la declaración de bancarrota se puede extraer de Securities and Exchange Commission (c) (p.F5), donde se muestra lo siguiente: La pérdida en operaciones fue de <2.001> y la pérdida neta de <3.836>, el total activos 20.039, mientras que el total pasivos es de 29.934 y el capital contable neto <9.895>, todo en millones de USD.

Resultados después de la aplicación del capítulo 11: Recuperación. Securities and Exchange Commission (d) muestra que, para el cierre del 31 de diciembre de 2014, en la página 52, la utilidad en operaciones fue de 2.206, mientras que la utilidad neta de la compañía fue de 659 USD, ambas cifras en millones de dólares. Del mismo informe, pero en la página 51, se puede ver que los activos totales fueron de 54.121, la deuda total de 45.308 y 8.813 de capital contable neto, todo en millones de dólares. Lo anterior evidencia resultados positivos de la restructuración y la vuelta al propósito de su misión, materializándose en una disminución en el número de aeronaves disponibles para el negocio, las cuales pasaron de 527 a 446 y una reducción de 11.32% de la nómina, entre otras correcciones.

3.3. Crisis en el mercado de capitales

Empresa: Lehman Brothers Holdings, Inc.

Fecha de la firma para acogerse al capítulo 11: Del Abstract del informe de Wiggins, R., Z., Piontek, T. y Metrick, A (a). (October 1, 2014) se puede leer lo siguiente:

El 15 de septiembre de 2008, Lehman Brothers Holdings, Inc., el cuarto mayor banco de inversión estadounidense, buscó la protección del Capítulo 11, para iniciar el procedimiento de quiebra más grande en la historia de Estados Unidos. La desaparición de la empresa de 164 años de edad, fue un acontecimiento fundamental en la crisis financiera mundial. (p.1) (Traducción propia).

Misión para el momento del capítulo 11: De Securities and Exchange Commission (e) se tiene la declaración de la misión de la entidad, en los términos que se describen a continuación:

Lehman Brothers, es una empresa innovadora en las finanzas globales, sirve las necesidades financieras de las empresas, gobiernos y municipios, clientes institucionales y personas de alto patrimonio neto en todo el mundo. Ofrecemos una gama completa de servicios en el patrimonio neto y ventas de renta fija, el comercio y la investigación, banca de inversión, gestión de activos, gestión de la inversión privada y de capital privado. (p.3) (Traducción propia).

Capital contable para el cierre del periodo finalizado el 31 de mayo de 2008: Securities and Exchange Commission (f), en su página 48, señala que el capital contable para la fecha indicada era de 26,276 USD millones

Precio de la acción: Nasdaq (a). (2015) ofrece los precios de la acción de Lehman Brothers. Para el día 15 de septiembre de 2008, cuando la empresa se acoge a la protección del capítulo 11, presentaba un precio por acción de 0,89 USD, lo que contrasta, dramáticamente, con el valor de la acción mostrado el día 12 de septiembre de 2008 precedente, cuando contabilizó un precio de 11,90 USD, registrando una pérdida de 11,01 USD por acción, lo que significó la debacle de la compañía.

Causas para la aplicación del capítulo 11: En Wiggins, R., Z., Piontek, T. y Metrick, A (a) señala que la causa principal de la bancarrota de Lehman Brothers fue la adquisición y tenencia de grandes tramos de un tipo de bono de titularización que está garantizado por una hipoteca o una colección de hipotecas (MBS por sus siglas en inglés), los cuales eran de alto riesgo, concretándose las pérdidas a mediados del año 2008. (p.15) (Traducción propia).

Relación misión desempeño: De Securities and Exchange Commission (f) se tiene, al 31 de mayo de 2008, que: Los ingresos operativos de la entidad fueron de 2.839, mientras que la pérdida neta llegó a <2,285>, para el mismo período fiscal, ambas cifras en USD millones, es decir que, los gastos de administración y ventas significaron 5.124 millones de pérdidas para la compañía. (p.4). Por otro lado, el total activos era de 639.432 USD, expresado en millones de dólares, que al compararlos con la deuda total, para esa misma fecha, era de 613.156 USD, lo que genera un capital contable negativo de 26.276 USD millones. (p.6). Sin embargo, se hace necesario revisar, en la página 7 del mismo informe, el flujo del efectivo a la misma fecha, el cual muestra que en operaciones no se generó suficiente efectivo como para encarar las obligaciones y actividades de la entidad, por lo que se tuvo que recurrir al endeudamiento (efectivo generado por las actividades financieras) para poder “equilibrar” las cuentas de Lehman Brother, pero sin éxito alguno. Lo anterior indica un desempeño deficiente al evaluar las variables propias del negocio principal, provocándose así la bancarrota de la empresa.

Resultados después de la aplicación del capítulo 11: Cierre total de la empresa después de 164 años de operaciones.

3.4. El mercado inmobiliario también fue afectado

Empresa: General Growth Properties, Inc.

Fecha de la firma para acogerse al capítulo 11: En la página 2 del informe Securities and Exchange Commission (g) se tiene que la empresa se acogió a la reestructuración del capítulo 11 el día 16 de abril de 2009. Es de hacer notar que esta reestructuración se planteó creando dos entidades: i) The Old General Growth Properties, Inc. o predecesora, que absorbería todas las pérdidas e irregularidades de la organización, y la nueva General Growth Properties, Inc., la cual asumiría todas las funciones luego de la reestructuración.

Misión para el momento del capítulo 11: Securities and Exchange Commission (h), en sus páginas 1 y 3 dice, acerca de General Growth Properties, Inc., lo siguiente:

Somos líderes, propietarios inmobiliarios y operadores de centros comerciales regionales de alta calidad en los Estados Unidos. Nuestra cartera de centros comerciales regionales y otras propiedades de alquiler representa una colección de ofertas minoristas que están dirigidos a una amplia gama de tamaños de mercado y gustos del consumidor. (Traducción propia)

Capital contable para el cierre del 31 de diciembre de 2009, el mismo ejercicio de la firma del capítulo 11: De Securities and Exchange Commission (g) se tiene, en su página F6, que el capital contable era de 847.339, expresados en miles de dólares.

Precio de la acción: De Nasdaq (b) se tiene que el precio de la acción para el 16 de abril de 2009 era de 0,7328 USD.

Causas para la aplicación del capítulo 11: En resumen, y de acuerdo al contenido del informe de Securities and Exchange Commission (g), en sus páginas 2, 3 y 4, se puede inferir que la causa de la crisis financiera de la compañía se debe a un alto apalancamiento, para la adquisición de inmuebles durante el periodo comprendido entre los años 2004 y 2007, que generó una importante deuda por intereses, sobre todo en los años 2008 y 2009, cuando se presentó la crisis crediticia mundial. Adicionalmente, surgieron problemas de liquidez producto de bajas en el alquiler de los centros comerciales, lo que impidió cumplir con los compromisos adquiridos, generando un deterioro importante en el mantenimiento de los Centros Comerciales Premium, que han producido una migración de nuestros clientes a otras plazas competidoras, con la consecuente disminución de los ingresos.

Relación misión desempeño: De Securities and Exchange Commission (g) se tiene que: La utilidad en operaciones es de 537.414 USD, mientras que la pérdida neta para al 31 de diciembre de 2009 era de <1.284.689> USD, es decir que, los gastos de administración y ventas generaron 1.822.103 USD de pérdidas para la compañía. Por otro lado, el total activos era de 28.149.774 USD, que al compararlos con la deuda total para esa misma fecha de 27.095.602 USD genera un capital contable de ochocientos cuarenta y siete mil trescientos treinta y nueve dólares (\$ 847.339) (ps. F 6 y F7).

Resultados después de la aplicación del capítulo 11: Recuperación. De Securities and Exchange Commission (i), en su página F6, para el cierre al 31 de diciembre de 2013, muestra la siguiente información: la utilidad bruta en ventas es de 832.159 USD, mientras que la utilidad neta es de 288.450 USD. Por otro lado, en la página F5 del mismo informe, se lee que el total de activos es de 25.762.303 USD, mientras que la deuda total es de 17.348.138 USD y el capital contable de 8.185.263 USD.

3.5. Otra vez Chrysler

Empresa: Chrysler Group LLC.

Del Securities and Exchange Commission (j) se ha tomado la siguiente información: Fecha de la firma para acogerse al capítulo 11: 30/04/2009. (p.5).

La misión de Chrysler LLC para el 30/04/2009 está formulada en el Securities and Exchange Commission (j) de la siguiente manera:

El Grupo Chrysler, diseña, fabrica, distribuye y vende vehículos bajo las marcas Chrysler, Jeep, Dodge, Ram. También vendemos piezas de servicio automotriz y accesorios bajo la marca Mopar. Nuestros productos se venden en más de 120 países de todo el mundo. (p.3) (Traducción propia)

Capital contable para el 30/04/2009 es expresado en Securities and Exchange Commission (j): <4.230> millones de dólares (p.155).

Precio más alto por acción para el 30/04/2009, segundo trimestre, de acuerdo a Yahoo Finance (a). (2009): USD 36,43. Es importante señalar que para el momento de la aceptación del capítulo 11, la empresa Chrysler LLC, cotizaba en el NY SE bajo el símbolo DDAIF.

Precio más alto por acción para el 31/12/2014 se extrae de Nasdaq (c). (2015): USD 11,85, bajo el símbolo FCAU.

Causas para la aplicación del capítulo 11: De Securities and Exchange Commission (j) (p. 4) se obtienen las siguientes causas: a) Errores de diseño y producción, b) pérdidas generadas por fusiones con otras empresas, c) Falta de financiamiento, d) Posicionado en una pequeña porción del mercado constituida por “personas mayores”, e) Problemas con las leyes laborales americanas, f) Falta de diseños atractivos, g) Baja calidad, h) Caída en las ventas.

Relación misión desempeño: De Securities and Exchange Commission (j) (ps. 154 y 155) se tiene que, para el cierre del 31 de diciembre de 2009: pérdida neta: <3.785>, total activos: 35.423, total pasivos: 39.653 y capital contable neto: <4.230>, cifras mostradas en miles de dólares. También el descenso crítico de las ventas, al pasar de 146.404,78 miles de USD en 2007, a 135.152.168, en 2008, y 78.924.000, en 2009, algo que repercutió en una reducción drástica de las utilidades durante esos mismos periodos.

Resultados después de la aplicación del capítulo 11: Recuperación. Según palabras de Allmanlaw (15 noviembre 2010), luego de la aplicación del capítulo 11, la empresa presenta un crecimiento en las ventas, en el precio de la acción en el mercado de valores, mejoramiento en la calidad de los vehículos, a más bajos precios, cancelación de la enorme deuda que produjo la bancarrota, reducción de tiempos de entrega de 120 días a 60, todo con la vuelta a la eficiencia en las operaciones y a la misión de la compañía, a través de la asociación con el fabricante de vehículos FIAT, siendo renombrada como Chrysler Group LLC. Para el 31 de diciembre de 2014 de Securities and Exchange Commission (k) se tienen los siguientes indicadores, de la página 75, utilidad en operaciones 11.115, mientras que la utilidad neta del ejercicio era de 1.209 dólares, expresado en millones. En cuanto a los activos totales, se revela en la página 77 del mismo informe, que eran de 49.024, las deudas totales de 51.970

y <2.846> dólares de capital contable, expresados en millones, lo que muestra una leve mejoría.

3.6. *Un gigante con los pies de barro*

Empresa: General Motors Company.

Del Securities and Exchange Commission (m) se ha tomado la siguiente información: Fecha de la firma para acogerse al capítulo: 01/06/2009. (p.44).

La misión de General Motors Company para el 01/06/2009 está formulada en el Securities and Exchange Commission (m) de la siguiente manera: “Nosotros desarrollamos, producimos y comercializamos vehículos, camiones y repuestos para todo el mundo. Lo hacemos a través de nuestros tres operadores: General Motors Norteamérica (GMNA), General Motors Europa (GME) y el General Motors Operaciones Internacionales (GMIO)”. (p.2). (Traducción propia)

Capital contable para el 01/06/2009 es expresado en Securities and Exchange Commission (m): <109.128> millones de dólares. (p.137).

Precio final por acción para el 01/06/2009: 0,04 USD, según muestra Yahoo Finance. (2011). Es importante resaltar que para la fecha General Motors Corporation fue transformada en Motors Liquidation Company, tal como se muestra en Wilmington Trust. (S/F).

Precio más alto por acción para el 31/12/2014 se extrae de Nasdaq (d). (2015): 35,24 USD.

Causas para la aplicación del capítulo 11. De Securities and Exchange Commission (m), en su sección Risk Factors se extrae lo siguiente:

- a) Pérdida de poder del sindicato asociada con la subcontratación y el traslado de plantas y puestos de trabajo a otras partes del mundo.
- b) Los pasivos laborales heredados de la época dorada, en especial los relacionados con el fondo de retiro, son una carga significativa.
- c) Descuentos en los precios de ventas y adquisición de las hipotecas suprime en 2008. Fabricación de grandes camionetas como las Hummer de grandes costos de producción e ineficientes en su rendimiento (ps. 22 a 27).

Relación misión desempeño: De Securities and Exchange Commission (m) se tiene que las pérdidas acumuladas en operaciones para el 31 de diciembre de 2008 eran de <21.230> millones. (p.122). Por otro lado, el total activos era de 91.039 USD millones, que al compararlos con la deuda total para esa misma fecha de 176,115 USD millones, lo que genera un capital contable negativo de <85.076>. (p. 123).

Resultados después de la aplicación del capítulo 11: Recuperación. De Forbes (Agosto 11, 2015) y Securities and Exchange Commission (l) se tiene que el logro de una exitosa reestructuración de General Motors Company se obtuvo a través de la creación de Old GM, la cual absorbió todas las pérdidas acumuladas, y la fundación de General Motors Company que inició como una nueva corporación, la cual es la que cotiza en la bolsa de valores de Nueva York, generando importantes ganancias y manteniéndose como empresa en marcha. Para el cierre del 31 de

diciembre de 2014, del informe Securities and Exchange Commission (n), en la página 55, se tiene que la utilidad en operaciones fue de 1.530 y utilidad neta de 4.018 USD, expresado en millones. Por otro lado, en el mismo informe, en su página 57 se puede leer que los activos totales fueron de 177.677, la deuda total de 141.653 y el capital contable de 36.024 USD, expresados en millones.

3.7. El entretenimiento también tiene momentos difíciles

Empresa: Blockbuster Video Entertainment, Inc.

Fecha de la firma para acogerse al capítulo 11: En Securities and Exchange Commission (ñ) (p. 3), tenemos que la fecha de la firma del convenio fue el 23/09/2010

Misión para el momento del capítulo 11: de Securities and Exchange Commission (ñ) al momento de la aceptación de los términos del capítulo 11 expresa:

Blockbuster Inc. era un empresa proveedora global de alquiler de entretenimiento de juegos y de cine comercial, con más de 5,300 tiendas en los Estados Unidos, sus territorios y otros 15 países, entregados a través de múltiples canales de distribución tales como tiendas, por correo, kioscos automáticos y dispositivos digitales. (p.5)

Capital contable para el momento del capítulo 11: De Securities and Exchange Commission (ñ) <552,00> millones de dólares, al 2 de enero de 2011 (p.35).

Precio final por acción para el 03/10/2010 clase A 0,21 USD, mientras que la clase B era de 0,11. Tomado del mismo reporte, página 10.

Causas para la aplicación del capítulo 11. En Securities and Exchange Commission (ñ) se lee lo siguiente:

La fuerte caída en las ventas de la empresa debido a los desafíos de la rápidamente creciente competencia de Netflix y Redbox, generada por una fuerte fragmentación en la industria, además de la amortización de deudas significativas y otras obligaciones de servicio de la deuda, y las medidas de ahorro de costos en curso destinados a mejorar y preservar la liquidez que pone limitaciones en nuestra capacidad para desarrollar plenamente las operaciones y las iniciativas estratégicas, todos los cuales impactaron negativamente nuestros resultados de operación, flujos de efectivo y la liquidez en los últimos años. (p. 38) (Traducción propia)

Relación misión desempeño: De Securities and Exchange Commission (ñ) se tiene que: La pérdida neta para el 02 de enero de 2011 era de <268> millones de dólares. Por otro lado, el total activos era de 1.183,5 millones de dólares, que al compararlos con la deuda total para esa misma fecha de 1.735,5 USD, genera un capital contable negativo de <552> millones de dólares (p.35).

Resultados después de la aplicación del capítulo 11: Cierre de la compañía. De Securities and Exchange Commission (ñ) tenemos que las pérdidas acumuladas en operaciones para el 02 de enero de 2011 eran de <268,00> millones de dólares. Por otro lado, el total activos era de 1.538,3 millones, que al compararlos con la deuda total para esa misma

fecha de 1.735,5 USD millones, lo que genera un capital contable negativo de <552,00> millones de dólares. (ps.34 y 35).

3.8. Momentos Kodak

Empresa: Eastman Kodak Company

Fecha de la firma para acogerse al capítulo 11: de Securities and Exchange Commission (o) se obtiene que el día 19/01/2012 firmó la intención de acogerse a los preceptos establecidos en el capítulo 11 del USA Bankruptcy Code (p.4).

Misión para el momento del capítulo 11: De acuerdo a Securities and Exchange Commission (o) se tiene que:

Kodak es una empresa enfocada en su negocio de comercialización de imagen. Kodak se centrará en temas comerciales, envases y soluciones de impresión funcional, y los mercados de servicios de la empresa en la que Kodak ofrece a los clientes tecnologías avanzadas que les dan una ventaja competitiva. Kodak también ofrece productos y servicios líderes en la imagen de entretenimiento y películas comerciales. (p.4)

Capital contable al cierre del año en el cual se firmó el capítulo 11: De Securities and Exchange Commission (o) se tiene que el capital contable es <3,679> dólares (p.53).

Precio de la acción al cierre del año en el cual se firmó el capítulo 11, 31 de diciembre de 2012: 0,25 USD, tomado de Securities and Exchange Commission (o) (p.23).

Precio de la acción para el periodo terminado el 31 de diciembre de 2014: 22 USD, según Nasdaq (e) (2015).

Causas para la aplicación del capítulo 11: De la página 9 a la 16 en Securities and Exchange Commission (o) se tomó la siguiente información: a) Una elevada estructura de costos, b) Leyes y regulaciones, tales como las leyes del ambiente y laborales, que impactan negativamente los resultados de la empresa y comprometen su liquidez, c) Incapacidad para anticiparse de manera efectiva a las tendencias tecnológicas y desarrollar y comercializar nuevos productos para responder a las cambiantes preferencias de los clientes, d) Costosos planes de pensión y retiro para los trabajadores, especialmente en Inglaterra, e) Altos costos de financiamiento, f) Inversiones en otros mercados poco rentables, g) Incapacidad de seguir explotando licencias y patentes esenciales para la continuidad del negocio, h) Agresiva competencia de otros oferentes del mercado, i) Problemas en la fabricación y comercialización de los productos, j) Incapacidad para atraer y retener empleados clave, k) Pérdidas provenientes de diferenciales cambiarios, tasas de interés y costos de materia prima, l) incapacidad para otorgar créditos o descuentos a los clientes y m) Dudas sobre la capacidad de expandirse a mercados emergentes.

Relación misión desempeño: De Securities and Exchange Commission (o) se tiene que: la utilidad en operaciones es de 591 USD, mientras que la pérdida neta para al 31 de diciembre de 2012 era de <1.379 > ambas cifras en USD millones (p.51), es decir que, los gastos de administración y ventas

generaron 1.970,00 de pérdidas para la compañía. Por otro lado, el total activos era de 4.286 USD millones, que al compararlos con la deuda total para esa misma fecha de 7.963 USD millones, genera un capital contable negativo de <3.679> USD millones (p. 53).

Resultados después de la aplicación del capítulo 11: Recuperación insuficiente. De Securities and Exchange Commission (p), en su página 47, muestra la siguiente información: La utilidad bruta en ventas es de 456 millones de dólares, mientras que la pérdida neta es de (123) millones de dólares. Por otro lado, en la página 49 del mismo informe, se lee que el total de activos es de 2.556 millones, mientras que la deuda total es de 2.257 millones y el capital contable es de 299 millones, lo que evidencia resultados positivos de la restructuración, pero no suficientes como para lograr la recuperación total de la empresa y sacarla de la bancarrota

4. La misión y el patrimonio: Una relación multifuncional. Argumentos y resultados

En esta sección se ordenan los datos recopilados en el aparte anterior y se responden los cuestionamientos planteados en la introducción, los cuales dan consistencia a la investigación.

Seguidamente se exponen los argumentos y resultados que se desprenden de la información obtenida en la sección 2, ya que gravitan alrededor de la misión y el capital contable o alguno de sus elementos que lo conforman.

4.1. Relación entre la misión y las operaciones de la compañía

Como ya se ha visto anteriormente, la misión es el negocio de la entidad, es su propósito y su motivación. Con referencia al negocio Griffin, R., W. y Ebert, R., J. (2005, p. 4) plantean que “todas estas organizaciones son negocios-organizaciones que proveen bienes o servicios para obtener ganancias”.

Para el desarrollo de ese negocio, y por lo tanto el de su misión deben ejecutarse múltiples actividades y tareas diariamente, a cada instante, que sumadas permitirán lograr los objetivos y los resultados deseados. Cuando esos objetivos planeados no son alcanzados se debe a fallas y errores en el desempeño de esas actividades y tareas, vale decir, en el despliegue de la misión de la organización.

Para producir los bienes y servicios, de los que hablan Griffin, R., W. y Ebert, R., J. (2005, p. 4), son necesarios recursos, tanto financieros como materiales, en otras palabras, dinero, maquinaria, software, propiedad planta y equipo, materia prima, propiedad intelectual, entre otros. Estos recursos son los activos pertenecientes a la empresa, que están disponibles para ser usados en el giro del negocio, en su desarrollo, encontrándose representados contablemente en la ecuación del patrimonio de la firma de la siguiente forma: **Activo = Pasivo + Patrimonio** (1), la cual resume el estado de situación financiera de la entidad. Desagregando la variable

capital se descubre la conexión con el estado de resultados, de la siguiente forma:

Patrimonio = Capital suscrito y pagado + Reservas de Ley + Utilidades (Pérdidas) acumuladas de periodos anteriores + Utilidad (Pérdida) del ejercicio (2)

Donde la variable Utilidad (Pérdida) del ejercicio en (2) constituye el cómputo final del desempeño de la organización en el despliegue de su misión, durante un periodo fiscal completo, es decir, un año.

Adicionalmente, la Σ Utilidad (Pérdida) del ejercicio durante los n años que se establecieron en el plan estratégico, y para los cuales la misión de la organización se encuentre vigente, representará el monto y las variables obtenidas en el logro de los objetivos de dicho plan estratégico, si el resultado es una utilidad, mientras que si es una pérdida, entonces los objetivos no fueron logrados. En ambos casos (utilidad o pérdida), las causas se encuentran en la operación de la compañía al momento del despliegue de la misión.

Al sustituir el Patrimonio en (1) quedaría la ecuación como:

Activo = Pasivo + Capital Suscrito y Pagado + Reservas de Ley + Utilidades (Pérdidas) acumuladas de periodos anteriores + Utilidad (Pérdida) del ejercicio (3)

Donde se muestra la relación entre los activos (recursos disponibles para ser usados en la operación de la compañía, en el despliegue de la misión) y la forma como éstos fueron adquiridos por la organización.

La utilización o aplicación de recursos, los activos de la empresa representados en la variable Activos en las ecuaciones (1) y (3), constituye la operación de la compañía, formada por todas aquellas tareas y actividades que deben ejecutarse día a día para el logro de los objetivos, tanto de corto, como de mediano y largo plazo. Por tal motivo, si el negocio es la misión, entonces la operación de la compañía es la ejecución y el despliegue de esa misión, es la ejecución y el despliegue de la entidad.

4.1.1. Pérdidas por fallas en la aplicación de los recursos al desplegar la misión

Si estos recursos o activos, aludidos en el aparte anterior, y disponibles a la orden de la entidad, no son usados adecuadamente, no son enfocados en el despliegue de la misión o el desarrollo del negocio, no podrán obtenerse los objetivos pre establecidos y se van a generar, por fuerza, pérdidas que significarán el deterioro del capital o la desaparición de la entidad, tal como sucedió con las que se tomaron como objeto del presente estudio.

Seguidamente en el Cuadro 1, se presenta una relación entre la variable Entidad-Misión, los activos de la organización, la forma cómo estos fueron utilizados en la consecución de los objetivos del negocio y los resultados obtenidos en cada una de las empresas, cuyos casos son presentados en la sección 2 anterior.

Empresa (Negocio - Misión)	Activo/Recurso	Actividad operativa	Resultado
Federal-Mogul Corporation	Amianto como materia prima	Productos terminados con base de amianto	Múltiples demandas por contaminación con amianto lo que generó grandes pérdidas
Delta Air Lines, Inc.	1) Aviones de gran formato. 2) Recursos financieros.	1) Boletos rutas cortas. 2) Altos sueldos y beneficios a los pilotos.	1) Pérdidas por consumo excesivo de combustible. 2) Pérdidas por pago excesivo de beneficios laborales.
Lehman Brothers Holdings, Inc.	Bonos de titularización garantizados por hipoteca de alto riesgo.	Tenencia de bonos	Pérdidas por tenencia de bonos hipotecarios de alto riesgo.
General Growth Properties, Inc.	Activos inmobiliarios.	Alquileres bajos de inmuebles.	1) Pérdidas generadas por altos intereses por apalancamiento para compra de inmuebles y altos gastos de mantenimiento de inmuebles. 2) Bajos ingresos que no permitieron la cobertura de los costos y gastos, ni la generación de utilidades.
Chrysler Group LLC.	1) Vehículos con problemas de diseño, altos costos de producción. 2) Bonos de titularización garantizados por una hipoteca.	1) Venta de vehículos en mercados pequeños y genéricos y poco rentables. 2) Tenencia de bonos.	1) Pérdidas generadas por la producción y venta de vehículos. 2) Pérdidas por tenencia de bonos hipotecarios de alto riesgo.
General Motors Company.	1) Propiedad, planta y equipos. 2) Bonos de titularización garantizados por una hipoteca.	1) Traslado de Propiedad, planta y equipos fuera de los Estados Unidos. 2) Tenencia de bonos	1) Pérdidas por asesorías, gastos de personal o diferencial cambiario. 2) Pérdidas por tenencia de bonos hipotecarios de alto riesgo.
Blockbuster Video Entertainment, Inc.	Inventarios físicos de películas.	Incapacidad para incorporarse y competir en mercado digital.	Pérdidas generadas por disminución drástica de las ventas.
Eastman Kodak Company	1) Inventarios físicos relacionados con la industria fotográfica obsoletos. 2) Patentes y licencias.	1) Incapacidad para colocar los productos en el mercado tradicional y mercados emergentes. 2) Incapacidad para activar negocios rentables basados en las patentes y licencias.	1) Pérdidas generadas por caída en las ventas de productos con tecnología obsoleta. 2) Disminución de los ingresos por incapacidad de activar nuevos negocios con patentes y licencias en el mercado digital.

Cuadro 1

Relación entidad – Misión y los activos de la empresa
Elaboración propia

4.2. ¿Cuáles son los vínculos existentes entre la misión, la operación y el capital contable?

Como ya se ha visto, la misión es la definición del negocio, el cual debe ejecutarse diariamente, minuto a minuto, durante todo el año, todos los años, para el logro de las metas y los objetivos del corto, del mediano y el largo plazo. Esta materialización del negocio, de la misión, se logra a través de la operación de la empresa, de su desempeño diario y rutinario en las actividades del negocio.

Con respecto a la relación misión-capital contable, David, F. R. (2003, p.61) la describe de la siguiente forma:

Rarick y Vitton descubrieron que las empresas con una declaración de la misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas que las empresas sin una declaración de la misión formal; Bart y Baetz encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión

y el rendimiento de las empresas; Business Week informa que las empresas que usan declaraciones de la misión muestran un rendimiento 30% más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no utilizan dichas declaraciones; sin embargo, O'Gorman y Doran descubrieron que contar con una misión no contribuye en forma directa y positiva en el rendimiento financiero. King y Cleland recomiendan que las empresas elaboren con esmero una declaración de la misión por escrito para:

Garantizar la unanimidad del propósito dentro la empresa.

Proporcionar una base, o norma, para distribuir los recursos de la empresa.

Establecer un carácter general o ambiente corporativo.

Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como para disuadir a los que no se identifican con ellos de participar aún más en las actividades de la empresa.

Facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral que incluya asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.

Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar. (p.61)

Un desempeño inadecuado de la misión genera las causas que llevan a una organización a la bancarrota y, en el caso de los Estados Unidos, a la protección del capítulo 11, como una última oportunidad para rescatar a la compañía.

De acuerdo a lo establecido por la USA COURTS. (1978), el capítulo 11 Bankruptcy Basics o conceptos básicos de bancarrota:

Este capítulo del Bankruptcy Code generalmente se utiliza para la reorganización que usualmente involucran a empresas o sociedades. El capítulo 11 deudor usualmente propone un plan de reorganización para mantener sus negocios activos y pagar, así, a los acreedores. Gente de negocios e individuos también pueden optar por las soluciones que el capítulo 11 ofrece. (Traducción propia)

En Venezuela el equivalente al capítulo 11 es el artículo 264 del Código de Comercio (1955), expresándose en los siguientes términos:

Cuando los administradores reconozcan que el capital social, según el inventario y el balance ha disminuido en un tercio, deben convocar a los socios para interrogarlos si optan por reintegrar el capital o limitarlo a la suma que queda o poner la sociedad en liquidación. Cuando la disminución alcance a los dos tercios del capital, la sociedad se pondrá necesariamente en liquidación, si los accionistas no prefieren reintegrarlo a limitar el fondo social al capital existente

Por otro lado, y para enumerar las causas de la disolución o desaparición de una empresa, en su artículo 340 el Código ejusdem define lo siguiente:

Las compañías de comercio se disuelven:

Por la expiración del término establecido para su duración.

Por la falta o cesación del objeto de la sociedad o por la imposibilidad de conseguirlo.

Por el cumplimiento de ese objeto.

Por la quiebra de la sociedad aunque se celebre convenio.

Por la pérdida entera del capital o por la parcial a la que se refiere el artículo 264, cuando los socios resuelvan no integrarlo o limitarlo al existente.

Por la decisión de los socios

Esa interacción entre la misión de la organización y el patrimonio, cuyos resultados pueden ser de utilidad o pérdida, durante un ejercicio fiscal, y como punto focal de la argumentación a lo largo de esta investigación, permite afirmar que un desempeño deficiente de la misión acarreará pérdidas financieras, afectando sensiblemente al patrimonio y, por lo tanto, comprometerá a la organización en su condición de empresa en marcha y su sostenibilidad en el corto y largo plazo.

Aunque la aplicación del capítulo 11 no garantiza la recuperación de la empresa, existen muchos casos exitosos, sin embargo, y partiendo del principio de que resultados negativos de la misión, desde la perspectiva de crecimiento y preservación del patrimonio, que debe estar inscrita dentro del plan estratégico de la compañía, generarán pérdidas financieras, entonces éstas deben ser restituidas, porque de lo contrario debilitarán a la organización como empresa en marcha.

4.3. ¿Cómo se puede medir el despliegue de la misión y su impacto en los estados financieros de la organización?

El desarrollo del negocio, es decir, el despliegue de la misión, su desempeño a través del uso de los recursos disponibles (los activos de la empresa) tiene múltiples formas de ser medido, tanto en términos financieros como en términos no financieros, de donde surgen los indicadores de gestión.

Tradicionalmente los resultados de la organización son medidos en términos financieros, expresados, en última instancia, como la utilidad (o pérdida) obtenida en un periodo determinado y en la rentabilidad asociada al desempeño financiero de la empresa en ese mismo periodo.

Esta forma de medir los resultados de la compañía, a partir de la década de los años ochenta fue muy cuestionada, sobre todo con los estudios de Kaplan (1987), dando paso a muchas propuestas de indicadores de gestión, tales como los Costos Basados en Actividad o la Gerencia Basada en Actividad, según lo dicho por Shank, J. K. y Govindarajan, V. (1995).

Para obtener indicadores financieros, de cualquier naturaleza, debemos desarrollar las actividades propias de la misión, las cuales están llenas de detalles. En general un negocio debe cumplir con ciertas funciones comunes a todos: Fabricar, comprar, prestar servicios, contratar personal para poder desarrollar las actividades, propiedad planta y equipo, vender, cobrar y volver a fabricar, comprar y prestar servicios, en un ciclo que debe repetirse tantas veces como sea necesario, hasta cubrir el corto, mediano y largo plazo

Es por ello, que cada área y cada departamento de la empresa deben tener sus propios indicadores de eficiencia y productividad, muchos de los cuales serán no financieros, pero, al final, deberán ser traducidos en términos de dinero.

Tomando como ejemplo algunas partidas de Delta Air Lines, Inc., para el año 2006, y partiendo de la misión formulada de la organización “Somos una compañía aérea de clase mundial que proporciona transporte

aéreo programado de pasajeros y carga en todo Estados Unidos y alrededor del mundo”, se presenta el Cuadro 2: Ventas 2006, Aviones disponibles por marca y consumo de combustible.

Variable actividad	Norte América	Atlántico	Pacífico	Latinoamérica
Ventas 2006 por región	12.931 mm \$ (75%)	2.997 mm \$ (17%)	164 mm \$ (1%)	1.079 mm \$ (6%)
Boeing 777 en 2006	302 aviones para rutas largas (51%)			
McDonnell Douglas MD-80 en 2006	298 aviones para rutas cortas (49%)			
Consumo de combustible en 2006	4.319 \$			

Cuadro 2

Ventas 2006, aviones disponibles por marca y consumo de combustible

Elaboración propia.

De los datos arriba mostrados se generaron en el Cuadro 3 los siguientes indicadores:

Indicador	Medida por indicador y región			
Ventas/tipo de avión	Un Boeing produjo 56 mm \$ en ventas en 2006	Un MD produjo 56 mm \$ en ventas en 2006		
Ventas Regionales/número de aviones disponibles en 2006	Norte América 12.931/450 = 29 mm\$ por avión	Atlántico 2.997/104 = 29 mm\$ por avión	Pacífico 164/6 = 29 mm\$ por avión	Latinoamérica 1.079/39 = 40 mm\$ por avión
Ventas Regionales/tipo de avión Boeing en 2006	Norte América 12.931 \$ /226 Boeing = 57 mm\$ se produjo por Boeing	Atlántico 2.997 \$ /52 Boeing = 58 mm\$ se produjo por Boeing	Pacífico 164 \$ /3 Boeing = 55 mm\$ se produjo por Boeing	Latinoamérica 1.079 \$ /19 Boeing = 57 mm\$ se produjo por Boeing
Ventas Regionales/tipo de avión McDonnell Douglas MD-80 en 2006	Norte América 12.931 \$ /226 Boeing = 58 mm\$ se produjo por Boeing	Atlántico 2.997 \$ /52 Boeing = 57 mm\$ se produjo por Boeing	Pacífico 164 \$ /3 Boeing = 55 mm\$ se produjo por Boeing	Latinoamérica 1.079 \$ /19 Boeing = 54 mm\$ se produjo por Boeing
Consumo de combustible en \$ en 2006 por región	Norte América = 3.253 \$	Atlántico = 754 \$	Pacífico = 41 \$	Latinoamérica = 271 \$

Cuadro 3

Índices sobre las variables ventas y aviones disponibles

Elaboración propia.

De esta forma se generan indicadores que suministran información del uso de los recursos de la empresa y de cómo fueron consumidos, señalando

también el comportamiento de la misión en su despliegue. Se pueden crear indicadores tantos como sean necesarios para el aseguramiento del logro de los objetivos como es el de: Cumplir la misión de la organización, desarrollo del negocio y generación de riquezas.

Todos los indicadores e índices de medición deben ser comparables, ya sea con índices similares de la misma empresa, combinar variables financieras con no financieras, como con otros índices de empresas similares u otras de otros sectores. Lo importante es obtener información confiable, para la toma de decisiones acertadas que permitan el logro de los objetivos: Generar riquezas de manera continua, dentro de los parámetros del negocio escogido y de acuerdo a la misión asociada.

No obstante, y luego de la aparición de estas nuevas técnicas de medición, la vía para mensurar los resultados, de la organización o la entidad, más eficientemente sigue siendo la financiera, ya que es la forma de determinar si fue posible o no la generación de riqueza, que no es más que el procedimiento de generar recursos disponibles para su consumo futuro.

Un desempeño apropiado en cada actividad de la organización, que apoye el logro de los objetivos planeados, se materializará en la generación de riquezas o pérdidas, lo cual será registrado en los estados financieros.

4.4. ¿Cómo afecta el logro o no de la misión a la empresa como negocio en marcha?

La relación entre la entidad, la misión, la operación y el patrimonio, se expresa a través de sus efectos sobre el resultado que obtiene la empresa en su empeño de cumplir con su misión, respondiendo al principio de causa-efecto: Si la misión es exitosa y genera riqueza, entonces la organización puede cumplir con sus obligaciones con el mercado, entregando el producto o el servicio que satisface las necesidades de los clientes, pagando a los accionistas los dividendos planeados al momento que se creó el negocio y se hizo la inversión, cancelándole a los trabajadores los salarios y beneficios que satisfagan sus necesidades, al igual que el pago de las acreencias a los proveedores y terceros. Solo así, generando riquezas, la entidad podrá cumplir con el principio de empresa en marcha. Y esto se logra con el cumplimiento de la misión.

Lo opuesto producirá el efecto contrario: Si la empresa no es capaz de generar riqueza, entonces no podrá satisfacer las demandas del mercado, ni la de los accionistas, ni mucho menos, la de terceros, por lo que generará pérdidas o ganancias insuficientes y, por lo tanto, no podrá cumplir con el principio de empresa en marcha. La causa de esta afirmación es el incumplimiento de la misión de la organización.

5. La misión y el estado de resultados

El resultado del desempeño de la empresa en el cumplimiento de su misión se acumula en el estado de resultados, específicamente en su utilidad en

operaciones. Todo lo que se obtenga en esta partida (ya sea utilidad o pérdida) constituirá la sumatoria de todos los pequeños logros de un año de actividades diarias de la empresa para la concreción de su propósito principal, es decir, el negocio funcionando y la generación de riquezas o pérdidas.

De la sección 2 se obtiene el cuadro 4, donde se muestran las partidas que acumularon las pérdidas en el estado de resultados de las empresas estudiadas y la naturaleza que dieron origen a las mismas, ya sea en operaciones o en administración y ventas:

Empresa	Utilidad (pérdida) en Operaciones	Gastos de administración y ventas	Utilidad (pérdida) neta	Naturaleza de la pérdida
Federal-Mogul Corporation	<738,80>	<262,70>	<1.001,50>	Operaciones
Delta Air Lines, Inc. (DAL).	<2.001>	<1.835>	<3.836>	Operaciones y administración y ventas
Lehman Brothers Holdings, Inc.	2.839	<5.124>	<2.285>	Administración y ventas
General Growth Properties, Inc.	537.414	<1.822.103>	<1.284.689>	Administración y ventas
Chrysler Group LLC.	1.599	<5.384>	<3.785>	Administración y ventas
General Motors Company.	<21.230>	<9.713>	<30.785>	Operaciones y administración y ventas
Blockbuster Video Entertainment, Inc.	1.771	<2.039,30>	<268>	Administración y ventas
Eastman Kodak Company	591	<1.970>	<1.379>	Administración y ventas

Cuadro 4

Partidas que acumularon las pérdidas en el estado de resultados de las empresas estudiadas

Elaboración propia.

Si el plan estratégico, en el largo plazo, y específicamente la misión, se encuentra alineado con la operación de corto plazo, el resultado será un beneficio para la entidad en términos monetarios y la generación de riquezas, lo cual se reflejará, finalmente, en el patrimonio. Por el contrario, si estos resultados son negativos, se recogerán pérdidas, que serán computadas, igualmente, en el patrimonio.

Los factores que pueden influir en estos resultados son la productividad, efectividad, foco en las operaciones o el financiamiento para lograr el propósito de la empresa. En sentido opuesto, un desvío de fondos para otras actividades diferentes a las de la misión de la compañía producirá un efecto negativo en los resultados.

Luego de la utilidad en operaciones, prosigue la “segunda porción” del estado de resultados agrupada en las partidas de gastos de ventas y administración. Son las llamadas actividades de soporte de la operación. Aquí también se pueden obtener ganancias o pérdidas, aunque no estén vinculadas, por lo general, directamente al negocio, o no relacionadas

directamente con la operación, la misión o el propósito principal de la entidad, pero que si pueden generar pérdidas que afecten drásticamente al negocio, tal como se señala en el cuadro 4.

En teoría, la sección de gastos de ventas y administración, del estado de resultados, debería ser cubierta con los “excedentes” obtenidos en las operaciones, ya que los ingresos obtenidos por actividades desplegadas en esta porción del estado de resultados, deberían ser marginales, puesto que no son la actividad principal del negocio. Ingresos tales como alquileres o intereses ganados deben reflejar operaciones que no comprometan el cumplimiento de la misión principal de la entidad. En casos tales como las divisiones financieras de General Motors y Chrysler deben responder, y estar alineadas, a la misión principal de cada corporación. De no ser así, arrastrarán a toda la organización por la senda de la bancarrota, tal como le ocurrió a General Motors con la adquisición las hipotecas Suprime. El desempeño de la misión es medido en la cuenta utilidad o pérdida operativa (o su vocablo equivalente).

Es por ello, que al logro de la misión de la entidad, correspondería un incremento en el patrimonio y, por lo tanto, un fortalecimiento del principio de empresa en marcha, o por el contrario, al fracaso en el logro de la misión o propósito de la compañía corresponde una disminución en el patrimonio y, finalmente, a un debilitamiento del principio de empresa en marcha como negocio generador de riquezas.

Si al logro de la misión le asignamos el valor 1 y al no logro el valor -1, se generará el Cuadro 5, donde se muestra un resumen cuantificado de la correlación entre misión, patrimonio y empresa en marcha:

<u>Valor del desempeño de la misión:</u> 1 = Misión cumplida. -1 = Misión no cumplida.		Variables antes del Capítulo 11		DESEMPEÑO DE LA MISIÓN		Variables después del Capítulo 11
Empresa	Valor	Patrimonio inicial	Descripción	Valor	Patrimonio final	
Federal-Mogul Corporation	-1	419	Empresa en marcha.	1	909,00	
Delta Air Lines, Inc. (DAL).	-1	-9.895,00	Empresa en marcha.	1	8.813,00	
Lehman Brothers Holdings, Inc.	-1	26.276,00	Cese de operaciones. Cierre.	-1	0,00	
General Growth Properties, Inc.	-1	847.339,00	Empresa en marcha.	1	8.185.263,00	
Chrysler Group LLC.	-1	-4.230,00	Empresa en marcha.	1	-2.846,00	
General Motors Company.	-1	-109.128,00	Empresa en marcha.	1	36.024,00	
Blockbuster Video Entertainment, Inc.	-1	-552,00	Cese de operaciones. Cierre.	-1	-538,30	
Eastman Kodak Company	-1	-3.679,00	Cambio en la misión. Empresa en marcha.	1	299,00	

Cuadro 5

Correlación entre misión, patrimonio y empresa en marcha

Elaboración propia.

6. Conclusiones

Son dos las más resaltantes conclusiones que se desprenden del análisis previo: 1) El objetivo principal de una entidad es la generación de riquezas y 2) La principal responsabilidad del empresario es la preservación del patrimonio de la entidad. Para ello, es indispensable que la misión de la organización materialice un desempeño orientado al logro de los objetivos formulados en el plan estratégico, y desarrollados detalladamente en la operación de la compañía exitosamente.

El cumplimiento de la misión o propósito del negocio permite generar las riquezas necesarias para mantener a la entidad como una empresa en marcha, estableciéndose así una relación directamente proporcional entre el logro de la misión con el incremento del patrimonio de la misma, por lo que se hace indispensable la alineación entre el plan estratégico de la entidad (específicamente de la misión) y las operaciones diarias de la compañía.

Por el contrario, si el desempeño para el logro de la misión es deficiente o negativo, se producirán pérdidas que afectarán negativamente al patrimonio de la entidad y comprometerán la vigencia del principio de empresa en marcha y la subsecuente desaparición de entidad.

Lo anterior es debido a que la riqueza significa la acumulación de recursos, disponibilidad de activos, de toda índole, que pueden ser usados para la consecución de los objetivos de la entidad y enfrentarse, con éxito, a las dificultades futuras.

Y, si el fin último de una entidad es el lucro, es generar riqueza, ya que es la única forma de mantener un negocio a largo plazo, el principio de empresa en marcha, entonces se puede afirmar que, ser rico no solo es bueno, sino que es esencial, es vital.

Adicionalmente, si el objetivo principal de una organización es la generación de riquezas, entonces los indicadores que miden esta generación de riquezas, tales como utilidad en operaciones, utilidad neta, rentabilidad o el patrimonio, son los índices e indicadores más importantes que deben ser calculados y determinados. Esta afirmación de alguna manera refuta las teorías gerenciales que han pretendido, a partir de los años 80 hasta nuestros días, minimizar la importancia de los análisis financieros y la práctica contable, introduciendo técnicas como los costos ABC u otras similares, es por ello, que el resto de indicadores de gestión, incluidos los derivados de herramientas como el Cuadro de Mando Integral, constituyen índices de gestión complementarios que solo sirven de apoyo a las variables financieras y, por lo tanto, al logro del fin último de la compañía.

Por último, se puede concluir que la entidad es una variable directamente proporcional a los recursos disponibles correctamente alineados con la misión de la organización, lo contrario implicaría que no hay entidad.

Referencias

- Abascal, R., F. (2004). *Cómo se hace un Plan Estratégico. La Teoría del marketing Estratégico*. Madrid, España: Esic Editorial. Recuperado el 21 de Agosto de 2016 de https://books.google.co.ve/books?id=i5-ZFyik1CQC&pg=PA37&q=el+concepto+de+mision+dentro+del+plan+estrategico&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=el%20concepto%20de%20mision%20dentro%20del%20plan%20estrategico&f=false
- Ansoff, I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review. Harvard, USA
- Allmanlaw (15 noviembre 2010). *Why Chrysler Group LLC is thriving one year after chapter 11 Bankruptcy*. Recuperado el 12 de octubre de 2015 de <http://www.allmandlaw.com/Blog/2010/November/Why-Chrysler-Group-LLC-Is-Thriving-One-Year-Afte.aspx>
- Código de Comercio (1955). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 475*. Diciembre 21, 1955. Venezuela. Recuperado el 23 de marzo de 2015 de <http://www.finanzas.usb.ve/sites/default/files/C%C3%B3digo%20de%20Comercio.pdf>

- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson. Prentice Hall. Recuperado el 9 de septiembre de 2015 de https://books.google.es/books?id=kpjH4TukDQC&pg=PA61&dq=mision+y+capital+contable&hl=es&sa=X&ved=0CCAQ6AEwAGoVChMImrbl1c_qxwIVxjweCh1UmwcR#v=onepage&q=mision%20y%20capital%20contable&f=false
- Forbes. (Agosto 11, 2015). El verdadero plan de rescate de General Motors. Recuperado el 12 de octubre de 2015 de <http://www.forbes.com.mx/el-verdadero-plan-de-rescate-de-general-motors/>
- Griffin, R., W. y Ebert, R., J. (2005). *Negocios*. México: Pearson Ediciones. Recuperado el 23 de Agosto de 2016 de https://books.google.co.ve/books?id=BkgR5LPBHPgC&pg=PA4&dq=concepto+de+negocio&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20negocio&f=false
- Kaplan R. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press. ISBN 9780875841809. Boston, USA.
- Kaplan, R., S.; Norton, D., P. (2008). *The Executition Premium*. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Label, W., De Leon, L. y Ramos, A., R.A. (2012). *Contabilidad para no Contadores. Una forma rápida y sencilla para entender la contabilidad*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Nasdaq (a). (2015). Historical Lehman Brothers Holdings, Inc. Stock Prices. Recuperado el 05 de noviembre de 2015 de <http://www.nasdaq.com/symbol/lehkq/historical>
- Nasdaq (b). (2015). Historical General Growth Properties, Inc. Stock Prices. Recuperado el 05 de noviembre de 2015 de <http://www.nasdaq.com/symbol/ggp/historical?tf=1y>
- Nasdaq (c). (2015). Historical Chrysler LLC Stock Prices. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de <http://www.nasdaq.com/symbol/fcau/historical>
- Nasdaq (d). (2015). Historical General Motors Company Stock Prices. Recuperado el 21 de septiembre de 2015 de <http://www.nasdaq.com/symbol/gm/historical>
- Nasdaq (e). (2015). Historical Eastman Kodak Company Stock Prices. Recuperado el 21 de septiembre de 2015 de <http://www.nasdaq.com/symbol/kodk/historical?tf=1y>
- Securities and Exchange Commission (a). Form 10-Q Quarterly report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Federal-Mogul Corporation for the period ended December 31, 2003. Recuperado el 07 de noviembre de 2015 de <http://services.corporate-ir.net/SEC.Enhanced/SecCapsule.aspx?c=97066&fid=2668719>
- Securities and Exchange Commission (b). Form 10-Q Quarterly report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Federal-Mogul Corporation for the period ended December 31, 2014. Recuperado el 07 de noviembre de 2015 de http://investor.federalmogul.com/phoenix.zhtml?c=97066&p=irolreportsannual#.Vj_QY9IrJdg
- Securities and Exchange Commission (c). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Delta Air

- Line, Inc. for the fiscal year ended December 31, 2006. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/27904/000118811207000582/t13049_10k.htm
- Securities and Exchange Commission (d). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Delta Air Line, Inc. for the fiscal year ended December 31, 2014. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de http://ir.delta.com/files/Annual%20Meeting/2015/2014-DAL-10-K_v001_j37ksn.PDF
- Securities and Exchange Commission (e). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Lehman brothers for the fiscal year ended November 30, 2007. Recuperado el 4 de noviembre de 2015 de http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/806085/000110465908005476/a08-3530_110k.htm
- Securities and Exchange Commission (f). Form 10-Q Quarterly report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Lehman brothers for the period ended May 31, 2008. Recuperado el 04 de noviembre de 2015 de http://www.rns-pdf.londonstockexchange.com/rns/8436Z_1-2008-7-24.pdf
- Securities and Exchange Commission (g). Form 10-Q Quarterly report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of General Growth Properties, Inc. for the period ended December 31, 2010. Recuperado el 07 de noviembre de 2015 de <http://investor.ggp.com/sites/ggp.investorhq.businesswire.com/files/report/additional/SEC-GGP-1047469-11-1829.pdf>
- Securities and Exchange Commission (h). Form 10-Q Quarterly report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of General Growth Properties, Inc. for the period ended December 31, 2011. Recuperado el 09 de noviembre de 2015 de <http://investor.ggp.com/sites/ggp.investorhq.businesswire.com/files/report/additional/SEC-GGP-1047469-12-1911.pdf>
- Securities and Exchange Commission (i). Form 10-Q Quarterly report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of General Growth Properties, Inc. for the period ended December 31, 2013. Recuperado el 09 de noviembre de 2015 de http://investor.ggp.com/sites/ggp.investorhq.businesswire.com/files/doc_library/file/SEC-GGP-1047469-14-1175.pdf
- Securities and Exchange Commission (j). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Chrysler LLC. For the fiscal year ended December 31, 2009. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1513153/000119312511047098/d1012g.htm#toc149445_100
- Securities and Exchange Commission (k). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Chrysler LLC. For the fiscal year ended December 31, 2014. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1513153/000151315315000010/fcausllc-2014123110k.htm>
- Securities and Exchange Commission (l). Annual Report Pursuant to section 13 or 15(d) of The Securities Exchange Act of 1934 of General Motors of Corporation for the year ended December 31, 2008. Recuperado el 15 de septiembre de 2015 de http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/40730/000119312509045144/d10k.htm#toc75433_3

- Securities and Exchange Commission (m). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of General Motors Company. For the fiscal year ended December 31, 2009. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1467858/000119312510078119/d10k.htm#toc85733_5
- Securities and Exchange Commission (n). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of General Motors Company. For the fiscal year ended December 31, 2014. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1467858/000146785815000036/gm201410k.htm>
- Securities and Exchange Commission (ñ). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Blockbuster Video Entertainment, Inc. for the fiscal year ended January2, 2011. Recuperado el 12 de octubre de 2015 de <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1085734/000119312511186981/d10k.htm>
- Securities and Exchange Commission (o). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Eastman Kodak Company for the fiscal year ended December 31, 2012. Recuperado el 4 de noviembre de 2015 de <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/31235/000119312513101202/d495783d10k.htm>
- Securities and Exchange Commission (p). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Eastman Kodak Company for the fiscal year ended December 31, 2014. Recuperado el 4 de noviembre de 2015 de <http://files.shareholder.com/downloads/EK/609094367x0xS31235-15-2/31235/filing.pdf>
- Sun Tzu. (s/f). *El Arte de la Guerra*. Versión de Thomas Clearly. Madrid: Edaf, S.A. 2004.
- Shank, J. K. y Govindarajan, V. (1.995). *Gerencia estratégica de costos*. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Bogotá: Grupo Editorial Norma- Interés General
- USA Courts (1978). *United States Bankruptcy Code. Chapter 11 – Bankruptcy Basics*. Recuperado el 19 de Mayo de 2015 de <http://www.uscourts.gov/services-forms/bankruptcy/bankruptcy-basics/chapter-11-bankruptcy-basics>
- Wiggins, R., Z., Piontek, T. y Metrick, A (a). (October 1, 2014). *The Lehman Brothers Bankruptcy A: 1 Overview*. Yale program on financial stability case study 2014-3a-v1. Recuperado el 04 de noviembre de 2015 de <http://som.yale.edu/sites/default/files/files/001-2014-3A-V1-LehmanBrothers-A-REVA.pdf>
- Wiggins, R. Z., Bennett, R. L, Metrick, A(b). (October 1, 2014). *The Lehman Brothers Bankruptcy: The Role of Ernst & Young*. Yale program on financial stability case study 2014-3d-v1. Recuperado el 04 de noviembre de 2015 de <http://som.yale.edu/sites/default/files/files/001-2014-3D-V1-LehmanBrothers-D-REVA.pdf>
- Yahoo Finance (a). (2009). *Daimler AG (DDAIF)*. Recuperado el 21 de septiembre de 2015 de <http://finance.yahoo.com/q/hp?s=DDAIF&a=03&b=25&c=2009&d=08&e=30&f=2015&g=d&z=66&y=1584>
- Yahoo Finance. (2011). *Motors Liquidation Company (MTLQQ.PK) Old GM*. Recuperado el 21 de septiembre de 2015

de <http://www.netadvisor.org/wp-content/uploads/2011/04/2011-03-313-MTLQQ-Last-Stock-Quote.pdf>

Wilmington Trust. (S/F). Motors Liquidations Company. General Unsecured Creditors Trust. Recuperado el 15 de noviembre de 2015 de <https://www.mlcguctrust.com/Page.aspx?Name=Home>

Glosario de Abreviaturas y Acrónimos

:

Notas

7. Referencias Abascal, R., F. (2004). *Cómo se hace un Plan Estratégico*. La Teoría del marketing Estratégico. Madrid, España: Esic Editorial. Recuperado el 21 de Agosto de 2016 de https://books.google.co.ve/books?id=i5-ZFyik1CQC&pg=PA37&dq=el+concepto+de+mision+dentro+del+plan+estrategico&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=el+concepto+de+mision+dentro+del+plan+estrategico&f=false Ansoff, I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review. Harvard, USA. Allmanlaw (15 noviembre 2010). Why Chrysler Group LLC is thriving one year after chapter 11 Bankruptcy. Recuperado el 12 de octubre de 2015 de <http://www.allmandlaw.com/Blog/2010/November/Why-Chrysler-Group-LLC-Is-Thriving-One-Year-Afte.aspx> Código de Comercio (1955). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 475. Diciembre 21, 1955. Venezuela. Recuperado el 23 de marzo de 2015 de <http://www.finanzas.usb.ve/sites/default/files/C%C3%B3digo%20de%20Comercio.pdf> David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson. Prentice Hall. Recuperado el 9 de septiembre de 2015 de https://books.google.es/books?id=kpjH4TukDQC&pg=PA61&dq=mision+y+capital+contable&hl=es&sa=X&ved=0CCAQ6AEwAGoVChMImrbl1c_qxwIVxjweCh1Umw%20y%20capital%20contable&f=false Forbes. (Agosto 11, 2015). El verdadero plan de rescate de General Motors. Recuperado el 12 de octubre de 2015 de <http://www.forbes.com.mx/el-verdadero-plan-de-rescate-de-general-motors/> Griffin, R., W. y Ebert, R., J. (2005). *Negocios*. México: Pearson Ediciones. Recuperado el 23 de Agosto de 2016 de https://books.google.co.ve/books?id=BkgR5LPBHPgC&pg=PA4&dq=concepto+de+negocio&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto+de+negocio&f=false Kaplan R. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press. ISBN 9780875841809. Boston, USA. Kaplan, R., S.; Norton, D., P. (2008). *The Execution Premium*. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Ediciones Deusto. Label, W., De Leon, L. y Ramos, A., R.A. (2012). *Contabilidad para no Contadores*. Una forma rápida y sencilla para entender la contabilidad. Bogota: Ecoe Ediciones. Nasdaq (a). (2015). Historical Lehman Brothers Holdings, Inc. Stock Prices. Recuperado el 05 de noviembre de 2015 de <http://www.nasdaq.com/symbol/lehkq/historical> Nasdaq (b). (2015). Historical General Growth Properties, Inc. Stock Prices. Recuperado el 05 de noviembre de 2015 de <http://www.nasdaq.com/symbol/ggp/historical?tf=1y> Nasdaq (c). (2015). Historical Chrysler LLC Stock Prices. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de <http://www.nasdaq.com/symbol/fcau/historical> Nasdaq (d). (2015). Historical General Motors

Company Stock Prices. Recuperado el 21 de septiembre de 2015 de <http://www.nasdaq.com/symbol/gm/historical> Nasdaq (e). (2015). Historical Eastman Kodak Company Stock Prices. Recuperado el 21 de septiembre de 2015 de <http://www.nasdaq.com/symbol/kodk/historical?tf=1y> Securities and Exchange Commission (a). Form 10-Q Quarterly report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Federal-Mogul Corporation for the period ended December 31, 2003. Recuperado el 07 de noviembre de 2015 de <http://services.corporate-ir.net/SEC/Enhanced/SecCapsule.aspx?c=97066&fid=2668719> Securities and Exchange Commission (b). Form 10-Q Quarterly report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Federal-Mogul Corporation for the period ended December 31, 2014. Recuperado el 07 de noviembre de 2015 de http://investor.federalmogul.com/phoenix.zhtml?c=97066&p=irolreportsannual#.Vj_QY9IrJdg Securities and Exchange Commission (c). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Delta Air Line, Inc. for the fiscal year ended December 31, 2006. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/27904/000118811207000582/t13049_10k.htm Securities and Exchange Commission (d). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Delta Air Line, Inc. for the fiscal year ended December 31, 2014. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de http://ir.delta.com/files/Annual%20Meeting/2015/2014-DAL-10-K_v001_j37ksn.PDF Securities and Exchange Commission (e). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Lehman brothers for the fiscal year ended November 30, 2007. Recuperado el 4 de noviembre de 2015 de http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/806085/000110465908005476/a08-3530_110k.htm Securities and Exchange Commission (f). Form 10-Q Quarterly report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Lehman brothers for the period ended May 31, 2008. Recuperado el 04 de noviembre de 2015 de http://www.rns-pdf.londonstockexchange.com/rns/8436Z_1-2008-7-24.pdf Securities and Exchange Commission (g). Form 10-Q Quarterly report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of General Growth Properties, Inc. for the period ended December 31, 2010. Recuperado el 07 de noviembre de 2015 de <http://investor.ggp.com/sites/ggp.investorhq.businesswire.com/files/report/additional/SEC-GGP-1047469-11-1829.pdf> Securities and Exchange Commission (h). Form 10-Q Quarterly report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of General Growth Properties, Inc. for the period ended December 31, 2011. Recuperado el 09 de noviembre de 2015 de <http://investor.ggp.com/sites/ggp.investorhq.businesswire.com/files/report/additional/SEC-GGP-1047469-12-1911.pdf> Securities and Exchange Commission (i). Form 10-Q Quarterly report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of General Growth Properties, Inc. for the period ended December 31, 2013. Recuperado el 09 de noviembre de 2015 de http://investor.ggp.com/sites/ggp.investorhq.businesswire.com/files/doc_library/file/SEC-GGP-1047469-14-1175.pdf Securities and Exchange Commission (j). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Chrysler LLC. For the fiscal year ended December 31, 2009. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1513153/000119312511047098/d1012g.htm#toc149445_100 Securities and Exchange Commission (k). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of

Chrysler LLC. For the fiscal year ended December 31, 2014. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1513153/000151315315000010/fcausllc-2014123110k.htm>

Securities and Exchange Commission (l). Annual Report Pursuant to section 13 or 15(d) of The Securities Exchange Act of 1934 of General Motors of Corporation for the year ended December 31, 2008. Recuperado el 15 de septiembre de 2015 de http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/40730/000119312509045144/d10k.htm#toc75433_3

Securities and Exchange Commission (m). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of General Motors Company. For the fiscal year ended December 31, 2009. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1467858/000119312510078119/d10k.htm#toc85733_5

Securities and Exchange Commission (n). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of General Motors Company. For the fiscal year ended December 31, 2014. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1467858/000146785815000036/gm201410k.htm>

Securities and Exchange Commission (ñ). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Blockbuster Video Entertainment, Inc. for the fiscal year ended January2, 2011. Recuperado el 12 de octubre de 2015 de <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1085734/000119312511186981/d10k.htm>

Securities and Exchange Commission (o). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Eastman Kodak Company for the fiscal year ended December 31, 2012. Recuperado el 4 de noviembre de 2015 de <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/31235/000119312513101202/d495783d10k.htm>

Securities and Exchange Commission (p). Form 10-k Annual report pursuant to section 13or 15(d) of Securities and Exchange Act of 1934 of Eastman Kodak Company for the fiscal year ended December 31, 2014. Recuperado el 4 de noviembre de 2015 de <http://files.shareholder.com/downloads/EK/609094367x0xS31235-15-2/31235/filing.pdf>

Sun Tzu. (s/f). *El Arte de la Guerra*. Versión de Thomas Clearly. Madrid: Edaf, S.A. 2004.

Shank, J. K. y Govindarajan, V. (1.995). *Gerencia estratégica de costos*. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Bogotá: Grupo Editorial Norma- Interés General.

USA Courts (1978). *United States Bankruptcy Code. Chapter 11 – Bankruptcy Basics*. Recuperado el 19 de Mayo de 2015 de <http://www.uscourts.gov/services-forms/bankruptcy/bankruptcy-basics/chapter-11-bankruptcy-basics>

Wiggins, R. Z., Piontek, T. y Metrick, A (a). (October 1, 2014). *The Lehman Brothers Bankruptcy A: 1 Overview*. Yale program on financial stability case study 2014-3a-v1. Recuperado el 04 de noviembre de 2015 de <http://som.yale.edu/sites/default/files/files/001-2014-3A-V1-LehmanBrothers-A-REVA.pdf>

Wiggins, R. Z., Bennett, R. L, Metrick, A(b). (October 1, 2014). *The Lehman Brothers Bankruptcy: The Role of Ernst & Young*. Yale program on financial stability case study 2014-3d-v1. Recuperado el 04 de noviembre de 2015 de <http://som.yale.edu/sites/default/files/files/001-2014-3D-V1-LehmanBrothers-D-REVA.pdf>

Yahoo Finance (a). (2009). *Daimler AG (DDAIF)*. Recuperado el 21 de septiembre de 2015 de <http://finance.yahoo.com/q/hp?s=DDAIF&a=03&b=25&c=2009&d=08&e=30&f=2015&g=d&z=66&y=1584>

Yahoo Finance. (2011). *Motors Liquidation Company (MTLQQ.PK) Old GM*. Recuperado el 21 de septiembre de 2015 de <http://www.netadvisor.org/wp-content/uploads/2011/04/2011-03-313-MTLQQ-Last-Stock-Quote.pdf>

Wilmington Trust. (S/F). *Motors Liquidations Company*. General

Unsecured Creditors Trust. Recuperado el 15 de noviembre de 2015 de <https://www.mlcgustrust.com/Page.aspx?Name=Home>