

Actualidad Contable Faces

ISSN: 1316-8533

ISSN: 2244-8772

actualidadcontable@ula.ve

Universidad de los Andes

Venezuela

Farfán T., Elio A.

**BlackBerry: Efectos negativos en el patrimonio por un desempeño deficiente de la mission**

Actualidad Contable Faces, vol. 21, núm. 36, 2018, Enero-Junio, pp. 24-58

Universidad de los Andes

Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25754826003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

# *BlackBerry: Efectos negativos en el patrimonio por un desempeño deficiente de la misión*

Farfán T., Elio A.

Recibido: 23-04-17 - Revisado: 12-05-17- Aceptado: 14-07-17

Farfán T., Elio A.  
Licenciado en Contaduría Pública.  
Máster en Administración de Empresas  
mención Finanzas.  
Universidad de Carabobo, Venezuela.  
eliofarfan@gmail.com

La relación existente entre la misión de la empresa como elemento principal del plan estratégico y su patrimonio, atendiendo a los conceptos de éxito o fracaso con respecto a la utilidad o pérdida obtenidas, permite conectar un parámetro cualitativo con un resultado cuantitativo. El objetivo de esta investigación es analizar los efectos negativos del desempeño de la misión de la entidad sobre su patrimonio. La revisión documental de la literatura relaciona, con énfasis en la ecuación del patrimonio, la capacidad instalada de la compañía y el principio de empresa en marcha, conjuntamente con el análisis de la empresa BlackBerry, constituyeron la base metodológica utilizada, detectándose que un desempeño inadecuado en el despliegue de la misión de la compañía produjo cuantiosas pérdidas financieras, obligando a la organización a reducir su capacidad instalada y, por lo tanto, redefinir su misión, su plan estratégico y su modelo de negocios.

**Palabras clave:** Misión; patrimonio; relación; éxito; fracaso; utilidad; pérdida.  
**RESUMEN**

The relationship between the mission of the company, as the main element of the strategic plan, and its equity, based on the concepts of success or failure with respect to the profit or loss obtained, allows to connect a qualitative parameter with a quantitative result. The objective of this research is to analyze the negative effects of the performance of the entity's mission on its own equity. The documentary review of the literature relates, with emphasis on the equity equation, the installed capacity of the company and the start-up process, together with the analysis of the BlackBerry company, constituted the methodological base used, detecting that inadequate performance in the deployment of the company's mission, it produced large financial losses, forcing the organization to reduce its installed capacity and, therefore, redefining its mission, strategic plan and business model.

**Keywords:** Mission; heritage; relationship; success; failure; utility; loss.  
**ABSTRACT**

## **1. Introducción**

Cuando se funda una compañía se hace con una perspectiva de largo plazo y, desde su inicio, el capital es uno de los elementos que hacen posible su desarrollo. La intención de un inversionista es crear riqueza con la producción de bienes y servicios. Esto implica dificultades y procesos de gran complejidad, tal como lo muestran Business Process Management. (2011) y Brocke, V. J. y Rosemann, M. (2014).

La planificación estratégica, con los enfoques de Ansoff, I. (1957), Kaplan, R., S.; Norton, D., P. (2008) y Lussier, R. (2009), orienta la acción del empresario de una forma más precisa, minimizando los riesgos e incertidumbres. La misión, en los términos de Drucker, P. (2007) y David, F., R. (2003) representa el quehacer de la compañía, su responsabilidad y su desempeño, su propósito, lo cual es impulsado por el patrimonio.

La misión y el patrimonio han sido debatidos y explicados por separado. Rappaport, A. (1986), analizó financieramente la relación entre la gerencia estratégica como proceso y el valor añadido que esperan los accionistas de la compañía, los vínculos entre el plan estratégico como un todo y las variables y los resultados financieros.

De acuerdo a Fernández, G., J. (2004), el capital representa los recursos disponibles, los cuales serán utilizados en las operaciones diarias de la organización para, así, obtener los resultados esperados. Y es en el capital en donde se recogerán las utilidades o las pérdidas generadas por el desempeño de la compañía en un año fiscal específico. Cifras reales, en términos de dinero, que serán presentadas en los estados financieros correspondientes, de acuerdo a una estricta normativa contable.

El patrimonio es el eje de todo el sistema contable de las empresas. Horgren, C. T., Sundem, G. L., Elliot, J. A. (2000), abordan el tema desde la perspectiva de la ecuación del patrimonio, al igual que Porter, G., A. y Norton, C. L. (2013). Y es allí, en donde se registrará el éxito o fracaso de las operaciones diarias de la entidad. Es una ecuación financiera que representa todos los recursos físicos y reales, tangibles e intangibles, disponibles por la organización para desplegar su misión, dentro del plan estratégico, analizado desde la perspectiva de los mapas estratégicos de Kaplan, R., S. y

Norton, D., P. (2004). Needles, B., E., Powers, M. y Crosson, S. V. (2011) permiten una mejor comprensión del término.

El presente artículo pretende analizar los efectos negativos del desempeño de la misión de la entidad sobre su patrimonio, mientras que los efectos positivos se estudiarán posteriormente. Planteándose como hipótesis general, que los cambios en la misión de la empresa afectan al patrimonio, tanto positiva como negativamente, materializándose así el vínculo misión-patrimonio-misión.

Metodológicamente se utilizó el modelo de estudio de casos, específicamente la empresa Reserch In Motion (RIM), posteriormente convertida en BlackBerry durante la última década, permitió determinar, de manera concreta, la relación existente, para la entidad analizada, entre la misión de la empresa y el patrimonio, relación que se vio afectada debido al desempeño negativo de la compañía, al generar enormes pérdidas que la colocaron en los presupuestos del Capítulo 11 del US Bankruptcy Code, de acuerdo a USA COURTS. (1978). Aunque tal vinculación está referida a una empresa en particular y que, por lo tanto, sus hallazgos o conclusiones no puedan ser transferidas a otros individuos de su mismo conglomerado, los resultados obtenidos en el estudio son de tan relevante importancia que sirven de base para investigaciones subsecuentes del tema planteado, es así como en Farfán, E., (2017), se muestran desempeños similares que refuerzan el planteamiento del presente estudio.

Para ello se utilizaron conceptos tales como la ecuación del patrimonio, capacidad instalada y el principio de empresa en marcha, conectando a la misión con el capital contable, como componentes del desempeño empresarial, los cuales permiten traducir el plan estratégico de la organización en actividades reales y concretas que facilitarán, a la operación de la compañía, el logro de las metas y los objetivos de corto plazo, debidamente alineados con los objetivos estratégicos, significando este punto el principal aporte de la investigación.

El estudio se inicia con la revisión de la literatura relacionada con el tema, continuando con la explicación de la metodología de análisis aplicada. Luego se procedió a la argumentación de la investigación y a mostrar los resultados obtenidos, definiendo lo

referente al patrimonio, la capacidad instalada de la compañía y las partidas contables que la relacionan y la misión de la organización, exponiendo los diversos cambios que pueden producirse en la misión, del propósito o motivación del negocio y las causas de esos cambios, para responder preguntas tales como ¿De qué manera se relacionan la misión y el patrimonio y ¿Cómo se traducen en cifras reales?, ¿Cuáles son los indicadores que muestran esta relación?, ¿Cómo se convierte el plan estratégico en términos operativos? Y ¿Cómo la misión se transforma en realidad?

De lo anterior surgen otras interrogantes como lo son: ¿Los resultados positivos o negativos de la misión afectan al patrimonio?, ¿Estos resultados pueden u obligan a cambiar la misión o el patrimonio?, ¿Qué hacer cuando se produce un cambio en la misión? Las respuestas asociadas son mostradas dentro del contexto del principio de empresa en marcha, como garante de la vigencia del largo plazo necesario para la existencia de la entidad. Finalmente se plantean las reflexiones de la investigación.

## 2. Revisión de la literatura

Seguidamente se revisan los conceptos más relevantes relacionados con la investigación, de acuerdo a los criterios de relevancia y pertinencia que presentan o por su aporte para reforzar algún planteamiento o argumentación, referentes a la misión, ecuación del patrimonio, patrimonio, capacidad instalada y principio de empresa en marcha.

### 2.1. La misión de la entidad

El concepto de misión dentro del plan estratégico, y su importancia para el desarrollo de la actividad o negocio de la organización, lo explican muy claramente Cartin, T., J. (1999) y Rabin, J. (2003), así como Hill, C., Farfán, E., (2017), Alvarez, T. M., G. (2006), Jones, G. (2009), Martínez P., D. y Milla, G., A. (2012) y, especialmente, Lussier, R. (2009, p. 129), quien expresa que "La misión de la organización es su propósito o razón de ser. La misión proporciona la identidad de una organización respondiendo a la pregunta: 'Quiénes somos como organización'".

De igual forma se destacan Kaplan y Norton (2008), cuando señalan que:

La declaración de la misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes... (p.61)

Ambos conceptos de misión constituyen la base conceptual de la presente investigación.

## 2.2. Ecuación del patrimonio

La actividad empresarial se resume en la ecuación del patrimonio, lo cual es un concepto contable, que se expresa de la siguiente forma:

$$\text{Activo} = \text{pasivo} + \text{patrimonio} \quad (1)$$

Alcarria (2008, p. 31) la define como “La ecuación fundamental del patrimonio en toda entidad contable se cumple que la suma del valor de sus bienes y derechos activos, es igual a la suma del valor de los pasivos y el patrimonio neto”. También lo planteado por Juez, P., M. y Martin, M., P., B. (2007) y Soriano, Ma. J. (2010), en cuanto a la ecuación del patrimonio, sirven de apoyo teórico del presente trabajo.

## 2.3. Patrimonio

Al analizar el término, se presentan varias acepciones, por lo que se hace necesario aclarar la definición utilizada en este texto. En tal sentido sirve de gran apoyo lo planteado por Horngren, C. T., Sundem, G. L., Elliot, J. A. (2000), cuando afirman que:

El capital es el interés residual, o remanente, en el activo de la organización, una vez deducido el pasivo. Cuando nace un negocio, el capital contable se mide por la cantidad total que invierten los accionistas...el contador a menudo utiliza el término *capital* en lugar de capital contable para designar la inversión de una persona en el negocio. La naturaleza residual, o remanente, del capital contable se pone de relieve al volver a expresar la ecuación de balance general de esta forma: *Capital contable* = *activo* - *pasivo*. (2). (p.9)

Es por ello que, en este artículo, al hablar de capital se hará en referencia a lo establecido anteriormente para el capital contable (En las Normas Internacionales de Información Financiera se le llama Patrimonio).

## 2.4. Capacidad instalada

Todos los recursos de los que dispone una compañía para el logro de sus fines pueden considerarse como capacidad instalada. Según Vargas, S., G. (2006)

La capacidad instalada es el conjunto de recursos productivos de que dispone la empresa y que pueden ser utilizados para producir. Estos recursos pueden ser naturales, instalaciones, líneas de producción de la misma, diferente tecnología, conocimiento, permisos y licencias, etc.

Desde una perspectiva de la expansión de la empresa, los recursos representan las condiciones reales para aumentar su producción y hacerle frente a la expansión del mercado. (p. 657)

## 2.5. Principio de empresa en marcha

Contablemente la relación capital, desempeño y largo plazo conforman el concepto de empresa en marcha, incluido en los principios contables de aceptación general. En este sentido, es apropiado citar lo establecido por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (2009) con respecto a este tema:

3.8 Al preparar los estados financieros, la gerencia de una entidad que use esta NIIF evaluará la capacidad que tiene la entidad para continuar en funcionamiento. Una entidad es un negocio en marcha salvo que la gerencia tenga la intención de liquidarla o de hacer cesar sus operaciones, o cuando no exista otra alternativa más realista que proceder de una de estas formas. Al evaluar si la hipótesis de negocio en marcha resulta apropiada, la gerencia tendrá en cuenta toda la información disponible sobre el futuro, que deberá cubrir al menos los doce meses siguientes a partir de la fecha sobre la que se informa, sin limitarse a dicho periodo.

3.9 Cuando la gerencia, al realizar esta evaluación, sea consciente de la existencia de incertidumbres significativas relativas a sucesos o condiciones que puedan aportar dudas importantes sobre la capacidad de la entidad de continuar como negocio en marcha, revelará estas incertidumbres. Cuando una entidad no prepare los estados financieros bajo la hipótesis de negocio en marcha, revelará este hecho, junto con las hipótesis sobre las que han sido elaborados, así como las razones por las que la entidad no se considera como un negocio en marcha. (p. 27)

## 2.6. Las transacciones diarias de la empresa

La empresa se inicia con una idea original, la cual activa todo el proceso del negocio, siendo simultáneamente impulsada y mantenida a lo largo del tiempo por el capital. Esa idea define el propósito de la empresa, es decir la misión de la compañía. Lo que es capaz de hacer y ofrecer a sus clientes. Es por ello que existe una relación directa y concreta entre el negocio del cual participa la empresa y el capital de la misma. Más aun, la combinación de un capital, en forma de recursos y un plan estratégico adecuadamente formulado concretarán el logro de los objetivos trazados, materializados a través de la operación, del desempeño de la organización, de sus transacciones diarias de producción, mercadeo, tecnología, finanzas y recursos humanos.

Estas transacciones son las que deben ser sistemáticamente contabilizadas. En tal sentido Horgren, C. T., Sundem, G. L., Elliot, J. A. (2000) expresan que:

La transacción es un evento que repercute en la situación financiera de una entidad y que puede registrarse contablemente en términos monetarios. Cada transacción tiene impactos iguales en cada lado del balance, de manera que el activo total siempre es igual al pasivo total más el capital contable. (p. 9)

Entonces, se puede afirmar que el capital soporta el desempeño de la empresa y, por lo tanto, a la misión.

En el último lustro se han producido cambios en el propósito de muchas grandes corporaciones debido a cambios en el mercado. Nuevas tecnologías, nuevas formas de negocios o nuevas necesidades de los consumidores han producido grandes bancarrota, pero también grandes corporaciones han surgido. Emblemáticos son los casos de Kodak, Black Berry (RIM) y Nokia, las cuales, sin otras opciones disponibles, han tenido que redefinir sus negocios o cerrar sus puertas.

## 3. Metodología

La investigación como problema de estudio ha sido ampliamente discutido y analizado, lo que se confirma al revisar las obras de Dussaillant, C., J. (2006), Hernández, S., R. (2006) y Sabino, C. (2014). Ellos proporcionan la guía para concluir de forma exitosa los objetivos que los investigadores se plantean cuando enfrentan

el reto de la solución de un problema particular. Aunque no existen recetas rígidas, sino lineamientos generales para develar las incógnitas de estos problemas, el presente estudio se ha apoyado en lo dicho por estos autores.

Debido a lo complejo y extenso del tema *relación misión-capital contable*, este artículo solo revisará la situación que involucra pérdidas financieras y desempeño deficiente de la misión, es decir, sus efectos negativos sobre el patrimonio como delimitación fundamental para el abordaje del análisis de una partícula económica específica. Las modalidades restantes serán tratadas posteriormente.

La metodología de la investigación consistió en una revisión documental y descriptiva, no experimental, para analizar la relación existente entre el plan estratégico de la empresa y el capital, enfocándose, fundamentalmente, en la relación misión-capital contable-misión, independientemente de la causa de los cambios (tecnológicos, de investigación y desarrollo, financieros, de producción, de mercadeo, de recursos humanos o cualquier otro), para identificar los factores que afectan, negativamente, al capital, siempre en términos monetarios, destacando el vínculo entre la misión y el capital de la empresa y los efectos que sobre este último ejercen tales modificaciones.

Reserch In Motion (RIM), posteriormente denominada BlackBerry, permitió mostrar resultados concretos, al analizar algunas de las variables pertinentes, debido al desempeño negativo de su misión, que generó pérdidas operativas lo suficientemente grandes que la colocaron en una situación de bancarrota y afectaron, significativamente, la venta de sus teléfonos inteligentes a nivel mundial. También se incluyen reseñas periodísticas como seguimiento al caso RIM, opiniones de algunos directivos y analistas externos.

Es importante resaltar que la misión, como variable cualitativa muestra múltiples dimensiones e indicadores, sin embargo, la presente investigación solo considera la misión en términos de desempeño, cuya naturaleza, en el presente caso, es negativa, de crecimiento o de decrecimiento, de éxito o de fracaso o de utilidad o de pérdida. Para el patrimonio, por ser una variable cuantitativa, los resultados son tomados de los estados financieros

correspondientes, durante el periodo comprendido entre los años 2008 y 2016.

En general, aunque los resultados obtenidos a través del análisis del caso de estudio de la empresa RIM, son muy reveladores de la relación existente entre misión y capital contable, no obstante, los mismos no son transferibles a otras empresas en situaciones similares, ya que para ello se requeriría una muestra mayor de análisis.

#### **4. Criterios para la argumentación**

En esta sección se presentan los criterios desarrollados y estructurados durante esta investigación, a la luz de la revisión bibliográfica, que permitirán explicar la situación del caso de estudio. Cada constructo, que ha sido elaborado vinculado a situaciones particulares del problema planteado, presenta una sustentación teórica o conceptual, la cual es citada y referida de acuerdo a la normativa vigente y, cuando no se especifique, se asume que el criterio o la idea son el resultado de la presente investigación.

##### **4.1. El patrimonio como materialización de la misión de la organización**

A continuación, se señalan las ecuaciones básicas que constituyen la plataforma de la explicación y la argumentación de la investigación. De los textos de contabilidad, tales como Riahi-Belkaoui, A. (2004) y Ávila, M., J., J. (2007), al ahondar en la estructura del patrimonio, se extrae la siguiente información:

$$\text{Patrimonio} = \text{capital social} + \text{utilidades no distribuida} + \text{utilidad del ejercicio} \quad (3)$$

La ecuación anterior puede presentar otros elementos como, por ejemplo, resultados por ajustes por inflación o reservas legales u otras provisiones, pero en esencia (3) es una estructura general del capital contable.

Sustituyendo (3) en (2), se tiene que:

$$\text{Capital social} + \text{utilidades no distribuida} + \text{utilidad del ejercicio} = \text{activo} - \text{pasivo} \quad (4)$$

La variable utilidad del ejercicio, también denominada utilidad neta del ejercicio, registra los resultados del periodo corriente de la organización, es decir el desempeño de la misión de la entidad, perteneciente a su plan estratégico, para un periodo fiscal

específico, la cual es determinada a través del estado de resultados.

El cálculo básico de la utilidad neta del ejercicio la podemos expresar en tres pasos, de la siguiente manera:

Paso 1:

$$\text{Ventas del periodo} - \text{costo de ventas} = \text{utilidad bruta en ventas} \quad (5)$$

Al sustraer de la Utilidad bruta en ventas los gastos de ventas y de administración y otros gastos operativos, se tiene que:

Paso 2:

$$\text{Utilidad en operaciones} = \text{Utilidad bruta en ventas} - \text{gastos de ventas y administración} - \text{otros gastos operativos} + \text{otros ingresos} \quad (6)$$

Paso 3:

$$\text{Utilidad neta} = \text{Utilidad en operaciones} - \text{impuestos} \quad (7)$$

## 4.2. La capacidad instalada como motor del desempeño de la compañía

En mi criterio la expresión material de la partida contable *activo* se encuentra reflejado en la capacidad instalada de la compañía y la ecuación (1) los *activos* representan a todos aquellos recursos de los que dispone la entidad para lograr sus objetivos, tanto de corto, mediano y largo plazo, es por ello que la capacidad instalada de la empresa la podremos definir como la cantidad máxima de bienes y servicios que puede producir o prestar una entidad, para un volumen de recursos disponibles, en una unidad de tiempo determinada.

Seguidamente, en el cuadro 1 se presenta un detalle de la capacidad instalada y su relación con algunas partidas contables asociadas a la ecuación (1):

**Cuadro 1**  
**La capacidad instalada y su relación con las partidas contables**

ACTIVO	PASIVO	CAPITAL
Efectivo	Cuentas por pagar proveedores	Apporte de los socios
Inventarios	Pagarés bancarios	Utilidades no distribuidas
Propiedad planta y equipo	Hipotecas	Utilidades del ejercicio
Patentes	Bonos o papeles comerciales	Reservas

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la perspectiva de largo plazo introduce el tema de la planificación estratégica, del cual existen muchas modalidades pero que, en esencia, contienen los mismos elementos: misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la organización.

La relación entre plan estratégico y el patrimonio, teniendo a la *utilidad* como uno de sus factores más significativos, se puede observar en Porter, M. (1992, p. 19), quien a propósito nos dice que dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. Es decir, la capacidad que tiene la compañía de generar riqueza para preservar e incrementar el patrimonio. Aunque Porter se refiere específicamente al sector industrial, estos conceptos son fácilmente trasladables a cualquier actividad económica que se ejerza.

La segunda cuestión es la posición competitiva relativa dentro del sector. O sea, una entidad puede generar más riqueza que el promedio de sus pares dentro de una misma área de explotación económica, resaltando, en ambos casos, la búsqueda de la riqueza, por parte de las organizaciones económicas, y su capacidad de generarla.

De acuerdo a lo anterior, resalta la relación bidireccional entre la misión y el patrimonio de la empresa en cada momento, en cada actividad y en cada resultado obtenido por la acción diaria de las operaciones de la entidad.

Entonces, es factible preguntarse acerca de los cambios que se producen dentro del plan estratégico, específicamente en la misión, y las repercusiones que éstos ejercen sobre el patrimonio de la compañía, generándose así una relación capital-utilidades-largo plazo, la cual constituye la incógnita que debe resolver el empresario, al tener como fin ulterior la preservación y el incremento del capital como única garantía para mantener la empresa en marcha, como instrumento para generar riqueza.

#### **4.3. La misión como eje central de la planificación estratégica**

Un resultado del presente análisis permite establecer que la misión de una entidad es, básicamente, lo que hace o produce para lograr sus objetivos, es, en esencia, su negocio. Está constituida por la responsabilidad de lo que es su competencia, y comprende, no solo

las actividades de producción o servicios para la satisfacción de las necesidades del cliente o del mercado, sino que, además, incluye el cumplimiento de los compromisos para con sus trabajadores, sus accionistas y la comunidad a la que pertenece, para a continuación formular la siguiente relación bidireccional:

*Misión ↔ Visión + Objetivos Estratégicos (8)*  
Largo plazo

Como ya se ha señalado, la misión es el esfuerzo y el trabajo que se despliega para lograr lo deseado, es el desempeño de la entidad para obtener los resultados esperados en el plan estratégico. Por tal motivo, la misión condiciona la visión y los objetivos estratégicos.

Sin embargo, la dinámica del negocio de la empresa puede producir cambios en estos tres elementos, los cuales tendrán diferentes efectos e intensidades sobre el patrimonio y, por lo tanto, sobre la entidad como empresa en marcha. Estos efectos deberán generar rectificaciones en el plan estratégico buscando garantizar así la permanencia de la entidad y del negocio.

Es por ello que, desde mi punto de vista, una vez definida claramente esta razón de ser de la empresa, entonces se pueden formular la visión (la imagen y los deseos futuros de lo que se quiere ser), así como los objetivos estratégicos (lo que esperamos lograr o tener en términos de mercado, rentabilidad o imagen, de forma medible, cuantificable, en un período determinado, en el corto, mediano y largo plazo).

**4.4. Alineación de la utilidad en operaciones con el plan estratégico**  
Es en (6) en donde se mide el desempeño de la misión de la entidad, el giro real del negocio, ya que representa el despliegue de las actividades principales de la misma, tal como lo señalan Horgren, C. T., Harrison, W., T. y Smith, B., L. (2003):

La resta de la utilidad bruta menos los gastos operativos, a la cual se suman otros ingresos operativos es igual a la utilidad operativa o ingresos operativos. Muchas personas consideran este monto como indicador significativo de la situación de una compañía, ya que es una medición de sus actividades principales. (p.183)

Mientras que (7) representa el resultado final de todas las

actividades de corto plazo, en un periodo determinado, el cual se acumulará en el patrimonio, junto a todos los resultados sucesivos a través de los años, con proyección de largo plazo.

En otras palabras, la utilidad en operaciones, como indicador, es el término que representa las actividades propias del negocio, el desempeño y la gestión de la entidad durante el despliegue de su misión y propósito, en un periodo determinado, donde el costo de ventas representa el proceso de fabricación de bienes o la prestación de servicios, mientras que los gastos de ventas y administrativos, y otros gastos operativos, miden los recursos utilizados en las actividades de apoyo para el logro de la misión de la compañía o el objetivo de colocar estos bienes y servicios en el mercado a disposición de los consumidores.

Si, por ejemplo, la utilidad bruta en ventas es positiva y la utilidad en operaciones es negativa, entonces los malos resultados finales surgirán en las actividades de apoyo, que se encuentran desalineados con lo establecidos en el plan estratégico de la empresa, especialmente en la misión.

Si, por el contrario, los resultados de la utilidad bruta en ventas son negativos, mientras que las actividades de apoyo, los gastos de ventas y administración, generan excedentes que permiten revertir las cifras negativas, generando una utilidad en operaciones, entonces los procesos de la organización directamente relacionados con la producción de bienes o la prestación de servicios se encuentran desalineados con el plan estratégico de la entidad, especialmente con la misión ya que los resultados positivos fueron generados por actividades ajenas al negocio de la compañía, tales como, ingresos por alquileres, intereses ganados, reducción de gastos de publicidad o sueldos y salarios, ventas de activos fijos u otras cualquiera que no se corresponden con el negocio principal de la empresa, evidenciándose un desenfoque entre la misión de la organización con sus operaciones.

De ahí la importancia de la relación crucial del patrimonio con la misión de la entidad, ya que contiene los dos más importantes y principales indicadores de gestión que miden el desempeño de la entidad: La utilidad bruta en ventas y la utilidad en operaciones. Estas dos variables conforman la manera de cómo se vinculan la misión y el patrimonio, cómo se traducen en cifras reales, siendo

los indicadores que muestran esta relación y revelan en números concretos, específicamente financieros, el plan estratégico en términos operativos, mostrando así la forma de cómo la misión se convierte en realidad.

#### **4.5. Cambios en el plan estratégico**

Las modificaciones en la misión implican cambios en la actividad del negocio, el tiempo de ejecución del plan estratégico, las regiones a ser atendidas o las responsabilidades de la organización. En cuanto a la visión, ésta admitirá ser reformulada en términos de imagen, relación con la comunidad o el medio ambiente. Por otro lado, los objetivos estratégicos se rectificarán en lo referente a tipos de productos a ser negociados, cantidades, participaciones en segmentos del mercado o tiempos para el logro de tales objetivos.

Dependiendo del elemento afectado, se generarán diferentes respuestas (o soluciones) a tales cambios y, en función de la naturaleza de las causas, también serán diferentes las reacciones. Por ejemplo, cambios en las tendencias del mercado, en la tecnología, en las preferencias de los consumidores, en el abastecimiento, disminuciones en la demanda o incremento de la oferta, pueden producir modificaciones en la estrategia de la compañía, con múltiples potencialidades en alguno de sus elementos.

#### **4.6. Cambios en la misión de la compañía**

Si la misión es el despliegue de la acción para lograr los resultados planeados por la entidad y si estos resultados se obtienen aplicando los esfuerzos y recursos necesarios para obtener tales objetivos y, además, estos esfuerzos y recursos de la empresa como el financiamiento, materiales, edificios y equipos, representan el capital de la compañía, entonces la misión está supeditada a este capital, depende estrechamente de él, surgiendo así la segunda relación bidireccional, de tal forma que:

$$\text{Misión} \Leftrightarrow \text{Patrimonio} \quad (9)$$

Donde el patrimonio es esencial para ejecutar la misión y la misión no puede ser desplegada sin él. Por lo tanto, todo lo que afecte a la misión (positiva o negativamente) lo afectará y estas

modificaciones se reflejarán en la ecuación (1), y serán recogidas, en términos de dinero, en los estados financieros de la entidad, calculados anualmente. La sumatoria de estos montos anuales conformará el largo plazo establecido en el plan estratégico.

Pero, ya que el plan estratégico se ha formulado para el largo plazo, es necesario que, para hacerlo realidad, para concretarlo, el desempeño diario de la entidad (corto plazo) esté orientado hacia ese deseo futuro preestablecido, plasmado en la visión y objetivos generales. Entonces, el despliegue de la operación de la empresa, medido diaria, semanal, mensual y anualmente, debe estar dirigido al logro de lo establecido en el plan estratégico. De no ser así, el éxito de ella, se verá comprometido y es por ello que, de todos los elementos del plan estratégico, es la misión la que debe sufrir la menor cantidad de cambios.

#### **4.7. Tipos de cambios en la misión, del propósito o del negocio**

- 4.7.1. Cambios en el tamaño del negocio, ya sea en cuanto a montos financieros, como en el tamaño de los mercados (mayores o menores) o en la capacidad instalada.
- 4.7.2. Cambio de negocio.

#### **4.8. Causas del cambio**

- 4.8.1. Incapacidad para atender su mercado natural.
- 4.8.2. Desactualización tecnológica.
- 4.8.3. Financiamiento insuficiente.
- 4.8.4. Recurso humano no capacitado para ejercer las funciones indispensables para el logro de los objetivos esperados.
- 4.8.5. Obsolescencia de los activos e incapacidad para reponerlos y actualizarlos, que permitan cumplir con la misión y mantener el principio de empresa en marcha.
- 4.8.6. Cesación del negocio de la compañía, como, por ejemplo, agotamiento de una mina.
- 4.8.7. Desaparición del mercado objeto, como por ejemplo la edición de periódicos o libros en papel, por problemas en la industria maderera o por cambios tecnológicos, y la pesca de ballenas, entre otros.
- 4.8.8. Fusionarse o ser absorbida por otra empresa.
- 4.8.9. Absorber otra empresa con un negocio de naturaleza distinta.

Las ocho primeras causas representan pérdidas financieras o problemas técnicos en el despliegue de la misión de la compañía, mientras que la novena constituye un caso de empresas que incursionan en otros mercados, con el objeto de ampliar su cartera de productos ofertados, sobre la base de un crecimiento económico.

#### **4.9. ¿Qué hacer cuando se produce un cambio en la misión?**

Independientemente del tipo de cambio producidos en la misión, o sus causas, las opciones que tiene la entidad para enfrentar la situación de cambio pueden ser:

- 4.9.1. Abandonar completamente la misión, es decir, el negocio.
- 4.9.2. Emigrar a otros negocios correlacionados o totalmente diferentes, lo que equivaldría a declarar una nueva misión dentro de la formulación de un nuevo plan estratégico.
- 4.9.3. Adecuar la misión a las nuevas realidades, de acuerdo al siguiente detalle:

##### **4.9.3.1. Si son negativas:**

1. Cuando el capital ha sido reducido en por lo menos un tercio, debe ser restituido o disminuido proporcionalmente, en circunstancias similares, lo cual, a modo de ejemplo para Venezuela, de acuerdo a lo establecido en el Código de Comercio. (1955), en su artículo 264.
  2. Declaración de quiebra. Esta situación ha sido considerada en USA COURTS. (1978) y en Código de Comercio. (1955).
- 4.9.3.2. Si son positivas: Cuando una entidad adquiere una empresa cuyo negocio es diferente al propio, la misión del conglomerado resultante debe ser modificada de tal forma que la nueva realidad, la convivencia de dos negocios diferentes dentro de una misma organización, se refleje en la misión general de dicho conglomerado o establecer misiones separadas.

Esta multiplicidad de cambios posibles y la manera de cómo la compañía resuelve la situación planteada, o se adapta a las nuevas realidades, es la síntesis del análisis de la relación misión-patrimonio-misión.

## 5. Hablemos un poco de RIM & BlackBerry Ltd (BBRY)

BlackBerry es la denominación asumida por la compañía Research In Motion (RIM). Para abordar el análisis de algunas variables de la entidad partiremos de la hipótesis, ya señalada anteriormente, según la cual resultados negativos en la operación de la compañía, en su desempeño diario, afectan negativamente el patrimonio de la organización y generarán, por fuerza, cambios en la misión.

Esta revisión mostrará que BBRY se inscribe dentro de los parámetros de una empresa que, debido a su incapacidad técnica para atender su mercado natural, sufrió pérdidas financieras por una fuerte caída en las ventas, produciendo una reducción significativa del patrimonio, reflejado en el precio de la acción mostrado en el índice Nasdaq, obligando a la entidad a adecuar la misión a su situación actual, lo que ha sido anunciado en varias oportunidades, aunque si no se hubiese sido declarado en forma escrita, de todas maneras los cambios se producirían en la práctica del negocio.

Research In Motion (RIM), es una compañía con sede en Ontario, Canadá, fundada el 7 de marzo de 1984, fabricante y propietaria del teléfono inteligente BlackBerry (BBRY). Para el año 1999, el símbolo accionario RIMM fue incorporado a Nasdaq por primera vez. Para el ejercicio fiscal de 2011, debido a la caída en las ventas mundiales de sus productos y una reducción importante en su utilidad neta, la compañía inicia un proceso de restructuración de toda la corporación, en lo referente a trabajadores, disposición de activos y el anuncio en cambios en el modelo de negocios, incluyendo, para enero de 2013, la decisión del tomar el nombre BlackBerry (BBRY), su más emblemático dispositivo, para denominar a la organización; todo con el fin de evitar la quiebra definitiva de la compañía. En adelante se presentan algunos de los resultados de RIM & BlackBerry Ltd (BBRY).

### 5.1. Variables del patrimonio como principales indicadores en BBRY

Tal como se comentó en el aparte 4.1, para la medición del desempeño de la misión de la organización el *patrimonio*, y sus variables más importantes como ventas netas, la utilidad bruta en

ventas y la utilidad neta, constituye la manera más inmediata para determinar, de forma concreta los resultados de la misión. En esta sección del análisis de las cifras de la empresa BBRY se presentará primeramente la información relacionada con el patrimonio y sus diferentes elementos de cálculo, vinculados con la investigación, luego se proseguirá con los datos de la capacidad instalada y su relación con la ecuación del patrimonio y los rubros contables desplegados en el balance general de BBRY.

### 5.1.1. Indicadores fundamentales en BBRY

De RIM (2009) y BBRY (2016), respectivamente, se obtienen los indicadores mostrados en el cuadro 2, el cual detalla a las ventas netas, la utilidad bruta en ventas, la utilidad en operaciones y utilidad neta para el lapso comprendido entre los años 2008 y el 2016, así como la relación porcentual entre la utilidad bruta en ventas y la utilidad en operaciones.

Cuadro 2  
Resultados años 2008 al 2016 (en millones USD)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas netas	6.009	11.065	14.953	19.907	18.423	11.073	6.831	3.325	2.160
Utilidad bruta en ventas	3.081	5.097	6.584	8.825	6.579	3.434	<43>	1.604	941
Utilidad en operaciones	1.731	2.722	3.238	4.836	1.490	<1.235>	<7.163>	<423>	<223>
Utilidad neta	1.294	1.893	2.457	3.411	1.164	<646>	<5.873>	<304>	<208>
Reducción de utilidad bruta en ventas vs. utilidad en operaciones	56%	53%	49%	55%	23%	-36%	16658%	-26%	-24%

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 3 muestra los gastos de operaciones, donde investigación y desarrollo y gastos de ventas y administración consumen un alto porcentaje de los recursos disponibles, lo que determina la no alineación las actividades de la empresa.

**Cuadro 3**  
**Gastos de operaciones 2008 al 2016 (en millones USD)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Investigación y desarrollo</b>	360	685	965	1.351	1.559	1.509	1.286	711	469
<b>Gastos de ventas y administración</b>	881	1.496	1.907	2.400	2.604	2.111	2.103	904	712
<b>Amortizaciones</b>	108	195	310	438	571	714	606	298	277
<b>Litigios</b>			164						
<b>Deterioro de la plusvalía</b>					355	335			
<b>Obsolescencia activo fijo</b>								34	136
<b>Ajuste valor de pasivos</b>							377	80	<430>
<b>Totales gasto de operaciones</b>	1.349	2.375	3.346	4.189	5.089	4.669	7.120	2.027	1.164

Fuente: Elaboración propia.

La reducción de la utilidad bruta, comparando los ejercicios 2008 y 2016, mostrados en el cuadro 4, cambió las proporciones de contribución por tipo de productos vendidos o servicios prestado, de acuerdo a RIM (2009) y BBRY. (2016), que determinaron el cambio de la misión de la corporación, verificándose de esta manera el punto central del presente artículo.

**Cuadro 4**  
**Utilidad bruta BBRY por productos y servicios vendidos.**  
**Ejercicios 2008 y 2016**

En millones de \$	FY2008	Porcentaje de contribución 2008	FY2016	Porcentaje de contribución 2016
Utilidad bruta en hardware	\$2.445	79%	-52	-6%
Utilidad bruta por servicios	\$441	15%	895	95%
Utilidad bruta por software	\$195	6%	98	11%
<b>Total utilidad bruta</b>	<b>\$3,081</b>	<b>100%</b>	<b>\$941</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por tal motivo, en la práctica, la compañía BBRY pasó de ser una empresa fabricante y líder del mercado global de los teléfonos inteligentes, a una empresa dedicada, principalmente, a proveer software y servicios de mensajería al mercado empresarial, más restringido, no solo en volumen de ventas, sino también en cobertura geográfica del mercado, ya que no será una corporación global.

### 5.1.2. Otros indicadores relevantes

Indicadores como el costo de ventas y los gastos de ventas y administración se encuentran estrechamente relacionados y precisan el área del negocio donde se encuentran los problemas de desempeño. Si los problemas se ubican en la producción o la generación de servicios, estos serán registrados en el costo de ventas. Si las dificultades se concentran en las áreas de apoyo (ventas y administración), serán contabilizados en los gastos de ventas y administración. En el caso de BBRY, una comparación de estos elementos se muestra en el cuadro 5, incluida su proporción porcentual y la desviación de recursos hacia las actividades de apoyo, en detrimento de los recursos destinados a la producción y al negocio principal. Estos datos fueron tomados de RIM. (2009), RIM (2010), RIM (2011), RIM (2012), BBRY (2013), BBRY, (2014), BBRY (2015) y BBRY. (2016).

Cuadro 5

Costo de ventas vs. Gastos de ventas y administración años 2008 al 2016 (en millones USD)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Costo de ventas	2.929	5.968	8.369	11.082	11.848	7.639	6.856	1.731	1.219
Gastos de ventas y administración	881	1.496	1.907	2.400	2.604	2.111	2.103	904	712
Porcentaje costo de ventas vs. gastos de administración y ventas	15%	14%	13%	12%	14%	19%	31%	27%	33%

Fuente: Elaboración propia.

La comparación porcentual de las variables utilidad bruta, costo de ventas y gastos de administración y ventas, con respecto a las ventas netas totales, muestran el deterioro del desempeño de la corporación, focalizado en la disminución de su capacidad para

fabricar y vender teléfonos inteligentes, en términos de capacidad instalada y los gastos de ventas y administración, que ubican el problema de las pérdidas financieras en actividades distintas al negocio principal y a la misión de la entidad. El cuadro 6 señala esta relación.

Cuadro 6

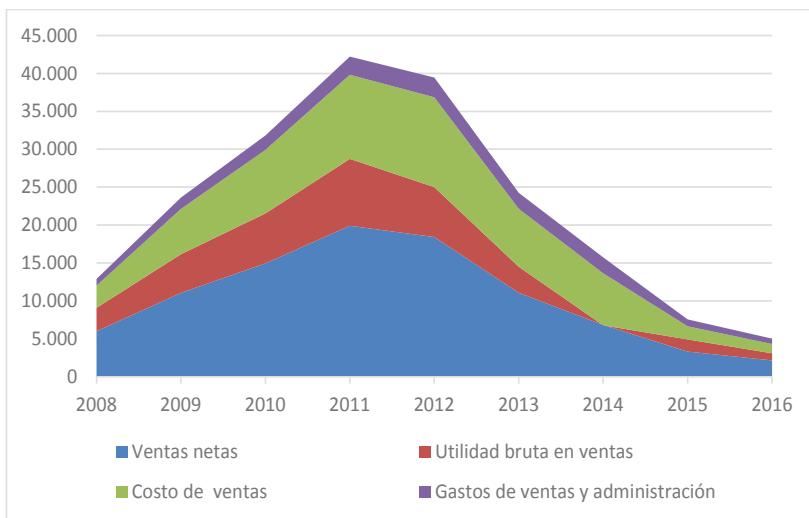
Comparación ventas vs. utilidad bruta-costo de ventas-gastos de ventas y administración años 2008 al 2016

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad bruta	51%	46%	44%	44%	36%	31%	-1%	48%	44%
Costo de ventas	15%	54%	56%	56%	64%	69%	100.37%	52%	56%
Gastos de ventas y administración	9%	29%	28%	27%	29%	37%	85%	44%	-1%

Fuente: Elaboración propia.

Combinando algunas variables de los cuadros 2, 3 y 6 se tiene el gráfico 1, el cual descubre el impacto que sobre las ventas netas tienen el costo de ventas y los gastos de ventas y administración, como principales elementos de reducción de la utilidad bruta en ventas, resultando una utilidad en operaciones disminuida de forma crítica de la empresa BBRY, para los años fiscales que van del 2008 al 2016.

De acuerdo a la sección 4.2 la utilidad bruta en ventas es consumida por un incremento de los gastos de ventas y administración, con un máximo impacto en el 2014, estableciendo el origen del desempeño negativo de la misión de la empresa en las actividades de apoyo. También se señala la drástica caída de 69%, sufrida en la operación principal, es decir la misión de la corporación, entre los años 2008 y 2016, de acuerdo a RIM (2009) y BBRY (2016) respectivamente. A partir del ejercicio 2011 se inicia una caída alarmante de la utilidad bruta en ventas, lo que obligó a introducir cambios determinantes dentro de la empresa y en la forma de cómo hacer negocios. Adicionalmente se verifica una diferencia porcentual importante, para cada ejercicio fiscal, entre la utilidad bruta en ventas y la utilidad neta, lo que enfoca el problema de BBRY en las actividades de apoyo.



**Gráfico 1. Ventas vs Costo de ventas & Gastos de ventas y administración 2008-2016 BBRY.** Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.3. La reestructuración

Para reflotar la entidad se propuso el despido de unos cuatro mil (4.000) empleados, así como la venta de algunos de sus inmuebles, reduciendo significativamente su capacidad instalada, obligándola a reformular su plan estratégico, modificando su misión, lo que le impide ser una empresa global y mostrarse como un fabricante de dispositivos electrónicos para la comunicación inalámbrica, convirtiéndose en una empresa de software y servicios para teléfonos celulares inteligentes, los cuales dejarán de ser su primera fuente de dividendos.

Adicionalmente, el objetivo de unidades vendidas también fue reajustado, plateándose la venta de la empresa a terceras partes, según BBRY. (2014):

Como líder global en innovación inalámbrica, La compañía revolucionó la industria móvil con la introducción de las soluciones BlackBerry en 1999. Hoy, la compañía desea inspirar el éxito a sus millones de clientes alrededor del mundo a través del incremento de las aplicaciones móviles. Para ello se basarán en el desarrollo y fortalecimiento de productos y negocios que han contribuido en el crecimiento general del negocio de la compañía, durante los últimos tres

años fiscales y creación de una Comisión Especial, propuesta por el Directorio, para explorar alternativas estratégicas, para agregar valor, incrementar y acelerar el lanzamiento del BlackBerry 10. Adicionalmente, anunció el 23 de septiembre de 2013, que la empresa había firmado una carta de intención a Financial Holdings Limited, con el objeto de vender la compañía. (p.6)

## 5.2. Precio de la acción y patrimonio para los años 2008 y 2014

En el precio de la acción de la compañía se resumen los factores, positivos y negativos que inciden sobre la empresa y las expectativas futuras que el mercado tiene acerca de ella y su capacidad de mantenerse como empresa en marcha. A partir del año 2008 el precio de la acción de BBRY, inició un descenso que indicaba la incapacidad de la entidad para cumplir con su misión, tal como se muestra en el cuadro 7, según Nasdaq Index (2015a).

**Cuadro 7**  
**Trayectoria del precio de la acción de BBRY**

Fecha	Valor de la acción BBRY
30 de junio de 2008	116,57 \$
30 de junio de 2009	70,29 \$
30 de junio de 2010	49,13\$
30 de junio de 2015	8,04 \$
30 de junio de 2016	6,73 \$

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5.3. La caída en las ventas como origen del deterioro de BBRY

De acuerdo a RIM (2009, p. 18), los ingresos para el año 2008 fueron de 6.009.395 dólares, 98% superior a los 3.037.103 dólares obtenidos en el año 2007, apreciándose un incremento en las ventas. Sin embargo, la compañía no pudo anticipar la drástica caída que se generaría en los años sucesivos, producto de errores en el manejo de la operación, y los efectos negativos que esto tendría en su estructura de negocios.

Seguidamente se muestra un comparativo para los años 2008

y 2014, donde se relacionan variables financieras, tales como las ventas, la utilidad neta y el patrimonio neto de la empresa (Ver cuadro 8), de acuerdo a la información aparecida en RIM (2009) y BBRY (2014), en los estados financieros de la compañía para los años en referencia. Es notoria la enorme pérdida sufrida por la corporación para el ejercicio fiscal 2014, que impide su crecimiento.

Cuadro 8

Comparación de variables financieras de RIM para los años 2008 y 2014

	2008	2014
(En miles de dólares americanos)		
Ventas	6.009.395	6.813.000
Utilidad neta	1.293.867	<5.873.000>
Patrimonio neto	3.933.566	3.625.000

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior se tiene que al final del año 2008 la responsabilidad primaria de BBRY, es decir, su misión era diseñar fabricar y vender soluciones innovadoras para las comunicaciones inalámbricas para los teléfonos inteligentes a nivel mundial, mostrando un robusto capital de 3.933.566 dólares al cierre de ese periodo fiscal. Sin embargo, seis años después, al final de 2014, el patrimonio de la compañía se había reducido a 3.625.000 dólares, lo que incluía la absorción de la pérdida de <5.873.000 dólares>, producto de un desempeño deficiente durante ese mismo periodo. Es decir, en seis años de actividades BBRY no creció, no generó riquezas suficientes para proteger el patrimonio de pérdidas cuantiosas. Peor aún, la relación bidireccional expresada en (9): (Misión  $\Leftrightarrow$  Patrimonio), se encuentra seriamente afectada, comprometiendo la sostenibilidad del negocio y, en consecuencia, el principio de empresa en marcha de la entidad.

Es por ello que, debido a las magnitudes de pérdidas involucradas, los accionistas y la dirección de la empresa están obligados a reestructurar profundamente el plan estratégico, ya que, de acuerdo a USA COURTS (1978), estos resultados colocan a la empresa BBRY a las puertas de la normativa establecida en el capítulo 11, referente a la situación de bancarrota.

Lo anterior puede implicar cambios en la misión, o una restitución del patrimonio perdido, un incremento del mismo para continuar con la misión previa o la venta de la compañía a terceras partes, de acuerdo a lo planteado en las secciones 4.6, 4.7 y 4.9 de este mismo texto.

#### **5.4. La capacidad instalada a la luz de los estados financieros de BBRY**

De acuerdo al planteamiento precedente, y con referencia a la capacidad instalada bajo el enfoque de la ecuación del patrimonio y su relación con las partidas contables, se muestra un resumen en el siguiente cuadro 9, tomando como base la estructura del estado de la situación financiera de BBRY, extraída de RIM. (2009), páginas 49, 51 y 64 y de BBRY (2014), páginas 85 y 87, así como de los reportes BBRY (2015) y BBRY (2016). Únicamente, para este cuadro, se consideraron los períodos fiscales 2008, 2014, 2015 y 2016, debido a que son los que, en nuestra opinión, muestran los contrastes más relevantes. Con referencia al patrimonio, es importante señalar que para determinar la diferencia de los efectos anuales que sobre éste registraron las utilidades retenidas, les fue segregada la utilidad neta del ejercicio y presentadas separadamente en cada año.

En esta comparación se puede apreciar que activos indispensables para el desempeño exitoso de la corporación y el despliegue de su misión, tales como efectivo, inventarios y propiedad planta y equipo (que conforman la base de la capacidad instalada de la entidad) disminuyeron de forma sensible, comprometiendo el principio de empresa en marcha de BBRY y su naturaleza fabril. Solo crecieron de una forma importante los intangibles y patentes. Por otro lado, las pérdidas sufridas, sobre todo en el año 2014, fueron compensadas con las utilidades retenidas y con la contratación de pasivos.

**Cuadro 9**

**La capacidad instalada y su relación con las partidas contables en BBRY de su balance general para los años 2008 y 2014 (en millones de USD)**

ACTIVO	2008	2014	2015	2016
Efectivo	1.184.	1.579	1.233	957
Inventarios	396.	244	122	143
Propiedad planta y equipo	706.	942	556	412
Intangibles y patentes	470	1.424	1.375	1.213
Otros	2.755	3363	3.263	2.809
<b>Total activo</b>	<b>5.511</b>	<b>7.552</b>	<b>6.549</b>	<b>5.534</b>
<b>PASIVO</b>				
Pasivo de corto plazo	1.474	2.268	1.363	1.039
Pasivo de largo plazo	103	1.659	1.755	1.287
<b>Total pasivos</b>	<b>1.578</b>	<b>3.927</b>	<b>3.118</b>	<b>2.326</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Aporte de los socios	2.170	2.239	2.444	2.448
Utilidades no distribuidas	359	7.267	1.314	976
Utilidades del ejercicio	1.294	<5.873>	<304>	<208>
Otros	110	<8>	<23>	<8>
<b>Total capital</b>	<b>3.934</b>	<b>3.625</b>	<b>2.823</b>	<b>3.208</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.511</b>	<b>7.552</b>	<b>6.549</b>	<b>5.534</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5. Efectos sobre la misión de BBRY

En esta sección se mostrará información relevante, obtenida en muchos casos de los anuncios hechos por la propia compañía BBRY o por alguno de sus directores, la cual refleja la situación de la corporación y las posibles soluciones que se han planteado.

Para el cierre fiscal de marzo de 2008 en RIM (2009) se lee lo siguiente:

RIM es líder en el diseño, manufactura y mercadeo de soluciones inalámbricas innovadoras para el mercado de las comunicaciones móviles globales. A través del desarrollo de integraciones de hardware, software y servicios que apoyen las diferentes redes inalámbricas estandarizadas, RIM provee una plataforma y soluciones de acceso que incluye correo electrónico, mensajería SMS, internet e intranet, basada en

aplicaciones electrónicas para tales fines. La tecnología RIM también permite que una amplia gama de desarrolladores y fabricantes mejoren sus productos y servicios con conectividad inalámbrica. (p.16)

En el párrafo anterior se establecía, para el año 2008, cuál era la misión de la entidad: "is a leading designer, manufacturer and marketer of innovative wireless solutions for the worldwide mobile communications market". El despliegue de la misma creó el BlackBerry, que tantas utilidades le proveyó a la compañía. En esta declaración se destacan algunas palabras y frases clave, tales como líder, manufactura, innovación, mercado global y comunicación móvil. Ellas representan, aun, la esencia de la misión de BBRY, su propósito y razón de ser, cuyo despliegue le permitió el logro exitoso de los objetivos formulados en el plan estratégico.

En la práctica, la misión se concreta en la ejecución de la operación del negocio, en el día a día de trabajo, es decir, en la fabricación o prestación de servicios, en las compras, en la investigación y desarrollo, en el manejo del recurso humano, en la administración y finanzas, en los canales de distribución, en la publicidad, el mercadeo y en las ventas; actividades éstas, que deben materializarse diariamente, durante el año fiscal, todos los años. Sin embargo, como fueron algunas de estas actividades, o una combinación de ellas, las que produjeron la debacle de BBRY, entonces se debe detectar con precisión qué pudo haber originado un desastre tan grande, cuyas causas hayan pasado desapercibidas para sus directores, y no se hayan corregido a tiempo los errores vinculados a las mismas.

Con respecto a las posibles causas de esta severa caída en los resultados de la compañía, Yuste (2013. ), en el portal Imagen Digital, señala que "fue convertirse en una plataforma cerrada, a diferencia de Android, de Google, que se encuentra en varias marcas de teléfonos" y continua diciendo: "Pero también se equivocó, a nivel mundial, en una estrategia de dedicarse a las empresas, no al consumidor final", lo cual revela un enorme error en las políticas de mercadeo de la empresa lo que provocó su crisis estructural, pero sobre todo una falla en la alineación entre el plan estratégico y la operación de BBRY.

Aunque la pérdida sufrida fue enorme, con una caída de 45%

en los resultados durante el segundo trimestre de 2013, en el portal digital Oxaka, Puerto, K. (2013), se reveló que las arcas de la compañía contenían cantidades ingentes de dinero como para soportar una recuperación de la compañía, cuando se afirmaba que:

Comprendemos que algunas de las situaciones por las que pasamos crean incertidumbre, pero seguimos siendo una compañía con finanzas fuertes, tenemos dos mil 600 millones de dólares en liquidez y no estamos endeudados. Estamos enfocados a nuestros nichos de mercados y comprometidos a terminar rápido la transición para contar con una compañía mejor enfocada y más eficiente.

En consecuencia, de acuerdo a lo anterior, las causas no fueron, por lo tanto, financieras, no obstante, la enorme pérdida, según sus directores, aunque si afectaron el patrimonio de la entidad. La realidad futura desmentirá esta percepción de la directiva de la empresa.

En contraste, Zhiu, D. (2014), en el portal electrónico Seeking Alpha, plantea una ruta diferente acerca del futuro de la compañía:

La llegada de John Chen en noviembre del pasado año marcó el comienzo de la transición de BlackBerry, de una firma orientada a la fabricación de dispositivos de comunicación a una orientada a la producción de software y servicios. Chen ha desplazado la posición de BlackBerry dentro de internet como un movimiento de productos, quedando las soluciones QNX como líder no competidor dentro de la industria de dispositivos encriptados. Para reafirmar su punto Chen planea reclasificar el actual segmento de negocio (hardware, service, software y otros) dentro de cuatro nuevos segmentos (dispositivos, empresas de software y servicios, QNX encriptado y BBM).

Lo anterior revela que los efectos de un desempeño deficiente, impactaron el patrimonio de la compañía y obligaron a la directiva a cambiar la misión, pasando de ser un fabricante global de dispositivos celulares a ser una empresa líder en tecnología de software para proveer a los fabricantes de "Smartphone".

En Securities and Exchange Commission (2014) se muestra en su sección *Strategy*, lo referente a los cambios en el enfoque que, de hecho, ocurrirán en la misión de la entidad:

La Compañía ha anunciado que está planeando la transición hacia una estructura de unidad organizacional

operativa, consistente en el negocio de dispositivo, servicios empresariales, el negocio de QNX encriptado y la mensajería. BlackBerry ofrece en cada una de estas cuatro áreas diferenciación y posicionamiento alrededor de temas claves tales como seguridad, productividad y comunicaciones. (p.12)

Y sobre los objetivos estratégicos, que también se verán modificados:

Con base en el amplio portafolio de productos y en las actuales áreas de diferenciación, BlackBerry está enfocada en clientes de servicios empresariales, particularmente en industrias regulares, incluyendo servicios financieros, servicios gubernamentales y de salud. El objetivo de la Compañía es mantener el liderazgo del mercado en el segmento de las empresas de dispositivos móviles, a través de extender la funcionalidad de sus infraestructuras BES, más allá del manejo de empresas móviles, lo que incluye manejo de aplicaciones, aplicaciones dedicadas y desarrollo de aplicaciones y, en la cima de este programa de extensión, adicionalmente, aplicaciones horizontales y verticales de distribución. (p.12)

Mientras se concretan los objetivos anteriores, todo debe ser alineado en pro del logro de los resultados que se esperan obtener para mantener a la organización en los lugares de liderazgo que pretenden sus propietarios y directores, para lo que expresan en Securities and Exchange Commission (2014):

La Compañía ha anunciado que está planeando la transición hacia una estructura de unidad organizacional operativa, consistente en el negocio de dispositivo, servicios empresariales, el negocio de QNX encriptado y la mensajería. BlackBerry ofrece en cada una de estas cuatro áreas diferenciación y posicionamiento alrededor de temas claves tales como seguridad, productividad y comunicaciones. (p.12)

Estos cambios no se han materializado de forma escrita en la misión de BBRY porque aún persiste la esperanza de que la debacle de los últimos seis años se pueda revertir. El cuadro 10 compara la misión o el propósito de la empresa BBRY para los años 2008 y 2014 segun de Securities and Exchange Commission (2014) y RIM (2009).

**Cuadro 10**  
**Propósito del negocio**

2008 RIM	2014 BBRY
Liderazgo en diseño, manufactura y mercadeo en soluciones innovadoras del mercado global de la comunicación inalámbrica móvil	El plan es una transición hacia una unidad organizacional operativa de dispositivos de negocios, servicios empresariales, negocios de QNX encriptado y mensajería.

**Fuente:** Elaboración propia.

Luego de este proceso se muestra una marcada diferencia entre la misión formulada para el 2008 con respecto a la formulada en el 2014, pasando de un liderazgo global en la fabricación y venta de telefonía celular a una organización dedicada al desarrollo y venta de servicios empresariales y de mensajería. Es notoria la supresión del término “global” en su declaración de 2014, lo que determina una reducción importantísima de su mercado objeto, debido a un deficiente desempeño en su misión anterior, que obligaron a BBRY a anunciar este cambio, con lo cual se verifica la hipótesis inicial de que cambios en la misión de la empresa afectan al patrimonio, tanto positiva como negativamente y estos cambios producirán modificaciones en la misión o propósito de la organización.

## **6. A manera de reflexión: La importancia de alinear el plan estratégico con la operación diaria**

La riqueza no es más que recursos económicos acumulados, con el fin último de satisfacer necesidades futuras. Un negocio es la administración de recursos con el objeto abastecer un mercado específico y generar, de forma continua, riqueza, en el corto, mediano y largo plazo. Esta riqueza así generada le permitirá a la organización afrontar los gastos, proyectos futuros y, en general, a la incertidumbre por venir.

En una empresa esa riqueza se inicia con el patrimonio de la organización, siendo el motor de las operaciones de la compañía y uno de los más importantes medios para lograr los resultados esperados, que serán registrados y acumulados en el patrimonio. Por lo tanto, el desempeño de la compañía, a través del despliegue de la operación, afectará al patrimonio y la misión de la compañía,

generando cambios en éstos. Los resultados positivos permitirán la sustentabilidad del negocio y el crecimiento de la empresa, incluso hacia otros mercados diferentes y, por lo tanto, el cumplimiento de la misión y el plan estratégico. Por el contrario, resultados negativos obligarán a una redefinición de la misión y cambios en el plan estratégico, como reducción de producción, disminución de la capacidad instalada o recortes en los mercados.

Es por ello que, en caso de pérdidas significativas en el patrimonio, para poder mantener la misión y el plan estratégico, se hace necesario reponerlo (el patrimonio), a niveles que permitan la operatividad deseada. Cuando esas pérdidas lo consuman completamente y no sea posible su restitución, ni ejecutar la misión, entonces se presentará una situación de quiebra de la entidad y, por lo tanto, cese del negocio, tal como se vio en BBRY.

No obstante estas conclusiones, producto del análisis de la empresa BBRY como caso de estudio, no puedan ser transferidas a otras entidades en situaciones similares, revelan la importancia de alinear el plan estratégico con la operación diaria de la entidad para el logro de los objetivos esperados, siendo el más importante la generación continua de riqueza, ya que es la única vía de mantenerse en el mercado y afrontar dificultades e incertidumbres futuras exitosamente.

## 7. Referencias

- Alcarria, J. (2008). *Contabilidad Financiera I*. Valencia, España: Universidad Jaume I. ISBN 9788469118092.
- Manual de planeación estratégica. *La metodología de consultoría más práctica para crear un ambiente competitivo. / Manual of Strategic Planning*.
- Alvarez, T. M., G. (2006). *Manual de planeación estratégica. La metodología de consultoría más práctica para crear un ambiente competitivo. / Manual of Strategic Planning*. Ciudad de México: ISBN 9683815243.
- Ansoff, I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review. Harvard, USA.
- Ávila, M., J., J. (2007). *Introducción a la contabilidad*. Zapopan, México: Umbral. ISBN 9685 43004 7.
- BBRY. (2013). *Anual Report*. Recuperado el 11 de diciembre de 2016 de <http://global.blackberry.com/en/company/newsroom/>

- [press.html?id=1822872](http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2014/Q4_FY14_Filing.pdf)
- BBRY. (2014). *Anual Report*. Recuperado el 11 de diciembre de 2016 de [http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2014/Q4\\_FY14\\_Filing.pdf](http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2014/Q4_FY14_Filing.pdf)
- BBRY. (2015). *Anual Report*. Recuperado el 11 de diciembre de 2016 de [http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2015/Q4\\_Fiscal\\_2015/Q4%20FY15%20filing.pdf](http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2015/Q4_Fiscal_2015/Q4%20FY15%20filing.pdf)
- BBRY. (2016). *Anual Report*. Recuperado el 11 de diciembre de 2016 de [http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2016/Q416\\_Financial\\_Statements.pdf](http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2016/Q416_Financial_Statements.pdf)
- Brocke, V. y Rosemann, M. (2014). *Handbook on Business Process 1. Introduction, methods and information system*. ISBN 978 3642 450 99 0
- Business Process Management. (2011). *El Libro del BPM. Tecnologías, Conceptos, Enfoques Metodológicos y Estándares*. Madrid: Club BPM. ISBN 978 84 614 8367 9.
- Cartin, T. (1999). *Principles and Practices of Organizational Performance Excellence*. Milwaukee, USA: ASQ Quality Press. ISBN 0873894286.
- Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB®). (2009). *Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES)*. ISBN 978-1-907026-34-8. Recuperado el 07 de agosto de 2015 de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/vigentes/niif/NIIF\\_PYMES.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF_PYMES.pdf)
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. ISBN 970264273. México: Pearson Prentice Hall.
- Dringoli, A. (2016). *Merger and Acquisition Strategies: How to Create Value*. Recuperado. Edward Elgar Publishing. Northampton, MA, USA. ISBN 9781786430686.
- Drucker, P. (2007). *The practice of Management*. Burlington, USA: Elsevier.
- Dussaillant, C. (2006). *Consejos al Investigador. Guía Práctica para hacer una Tesis*. Santiago de Compostela, España: RIL Editores..
- Farfán, E. (2017). *Pérdidas en el capital contable por un desempeño deficiente de la misión*. Actualidad Contable FACES ISSN E.: 2244-8772 Año 20Nº34, Enero - Junio 2017. Mérida. Venezuela

- (48-83). <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/42865>
- Fernández, G. (2004). *Manual de introducción al análisis contable de la empresa: Orientaciones Teóricas y Casos Prácticos*. Madrid: Editorial Complutense.
- Hernández, S. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Hispanoamericana
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. South Western Cengage Learning. Mason, Oh. USA.
- Horgren, C., Harrison, W. y Smith, B. (2003). *Contabilidad*. 5ta. Edición. México: Pearson Educación.
- Horgren, C., Sundem, G., Elliot, J. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. 7ma. Edición. México: Pearson Educación.
- Juez, P. y Martín, M. (2007). *Manual de contabilidad para juristas: análisis y valoración de empresas, detección de prácticas perniciosas y aplicación a las distintas áreas del derecho*. Madrid: Nueva Imprenta, S.A.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The Executition Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Lussier, R. (2009). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development*. South Western Cengage Learning. Mason, Oh. USA. New York, NY, USA.
- Martínez P., y Milla, G. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Molina, A. (S/F). *Contabilidad para no contadores. Cómo entender la Contabilidad y Utilizarla para la toma de decisiones de calidad*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Nasdaq Index. (2015a). *BlackBerry Limited Historical Stock Prices*. Recuperado el 07 de agosto de 2015 de <http://www.nasdaq.com/symbol/bbry/historical>
- Needles, B., Powers, M. y Crosson, S. (2011). *Principles of Accounting*. Mason, Oh, USA. Cengage Brain.
- Porter, G., y Norton, C. (2013). *Financial Accounting: The Impact on Decision Makers*. Mason, USA.
- Porter, Michael E. (1992). *Ventaja Comparativa. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía

Editorial Continental, S.A.

- Puerto, K. (2013). *Vida y "milagros" de BlackBerry*. Xataca Digital Magazine. México. Tomado el 26 de agosto de 2014 del <http://www.xataka.com/historia-tecnologica/vida-y-milagros-de-blackberry>
- Rabin, J. (2003). *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*. Marcel Dekker. New York, USA. Recuperado el 20 de noviembre de 2016 de [https://books.google.co.ve/books?id=55ghk\\_xYpToC&pg=PA1158&dq=mission+into+the+strategy+plan&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=mission%20into%20the%20strategy%20plan&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=55ghk_xYpToC&pg=PA1158&dq=mission+into+the+strategy+plan&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=mission%20into%20the%20strategy%20plan&f=false)
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*. New York, USA: Macmillan Inc.
- República Bolivariana de Venezuela (1955). *Código de Comercio*. 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>
- Riahi-Belkaoui, A. (2004) *Accounting Theory*. Singapore: Thomson Learning.
- RIM. (2008). *Anual Report*. Recuperado el 11 de diciembre de 2016 de [http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2008/2008rim\\_ar.pdf](http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2008/2008rim_ar.pdf)
- RIM. (2009). *Anual Report*. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de [http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2009/2009rim\\_ar.pdf](http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2009/2009rim_ar.pdf)
- RIM. (2010). *Anual Report*. Recuperado el 11 de diciembre de 2016 de [http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2010/2010rim\\_ar.pdf](http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2010/2010rim_ar.pdf)
- RIM. (2011). *Anual Report*. Recuperado el 11 de diciembre de 2016 de [http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2011/2011rim\\_ar.pdf](http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2011/2011rim_ar.pdf)
- RIM. (2012). *Anual Report*. Recuperado el 11 de diciembre de 2016 de [http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2012/2012rim\\_ar\\_40F.pdf](http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2012/2012rim_ar_40F.pdf)

- Securities and Exchange Commission. (2014). *Annual report pursuant to section 13(a) or 15(d) of The Securities Exchange Act of 1934. BlackBerry Limited for the fiscal year ended March 1, 2014.* Recuperado el 07 agosto de 2015 de [http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2014/Q4\\_FY14\\_Filing.pdf](http://us.blackberry.com/content/dam/bbCompany/Desktop/Global/PDF/Investors/Documents/2014/Q4_FY14_Filing.pdf)
- Sabino, C. (2014). *El proceso de Investigación.* Ciudad de Guatemala: Episteme Editorial. Recuperado el 30 de diciembre de 2016 de [https://books.google.co.ve/books?id=jwejBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=carlos+sabino+el+proceso+de+investigaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=carlos%20sabino%20el%20proceso%20de%20investigaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=jwejBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=carlos+sabino+el+proceso+de+investigaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=carlos%20sabino%20el%20proceso%20de%20investigaci%C3%B3n&f=false)
- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y Planificación Estratégica.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Soriano, Ma. (2010). *Introducción a la Contabilidad y las Finanzas.* Barcelona, España: Profit Editorial.
- 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>
- Yuste, J. (2013). *¿Qué le pasó a BlackBerry?* Imagen Digital. México. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de <http://www.dineroenimagen.com/2013-09-24/26351>
- Zhiu, D. (2014). *"It's A Margins Game For BlackBerry".* Seeking Alpha Digital Magazine. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de <http://seekingalpha.com/article/2452675-its-a-margins-game-for-blackberry>