

LA CONTABILIDAD DE GESTION COMO NECESIDAD INNOVADORA

Fernando MARTIN LAMOUROUX
Catedrático de Contabilidad
Escuela Universitaria de Estudios Empresariales
Universidad de Salamanca

1.- INTRODUCCION.

La plena incorporación de nuestro país al proceso integrador de la CEE implica para la empresa española una profunda reflexión sobre los siguientes puntos de vital importancia:

- a) La libre circulación de personas y de dinero establece un mercado muy competitivo en todos los campos.
- b) Las empresas que hayan mejorado sus sistemas de información estarán en mejores condiciones para enfrentarse al juego competitivo intentando por ese medio, consolidar su posición en el mercado o esfera de acción. De lo contrario serán eliminadas.
- c) Las normas comunitarias en materia contable, si bien afectan por ahora a determinadas empresas, coincide que estas son las más competitivas por razón de dimensión, capacidad y cuota de mercado y por tanto con notable influencia sobre el respectivo sector. Es buena estrategia adoptar sus reglas de juego.
- d) España ha tenido que adaptar su legislación mercantil y de modo especial el Plan General de Contabilidad a la CUARTA DIRECTRIZ que enmarcada en el criterio de IMAGEN FIEL persigue una mayor transparencia en las cuentas anuales y una mayor fiabilidad a través de la Auditoria.
- e) La necesidad de invertir el orden establecido hasta ahora en materia de información contable, en el sentido

de que esta sea relevante, primero para la propia empresa después, para otros fines.

Esto, a mi entender constituye de por sí, una verdadera innovación que exige un cambio de personalidad, el paso del concepto de Empresario, tradicional y consuetudinario al concepto de Emprendedor que supone imaginación en la lucha competitiva y sobre todo, pasa necesariamente por una mejor información.

El empresario español ha de aprender cuanto antes la lección pues Europa ya hace tiempo que lo ha asumido y tiene en rodaje sistemas contables muy puntuales de enorme eficacia práctica, pensados para competir y no con finalidad impositiva.

Este proceso induce la necesidad de una verdadera CONTABILIDAD de GESTION en la que claramente se perfila el USUARIO INTERNO, obligado a tomar, día a día, las decisiones que hacen operativa su empresa y destinatario cualificado de la máxima información contable, que en la medida de lo posible le permita decidir lo mejor de entre las alternativas puestas en juego.

Curiosamente el área impositiva, con su voracidad recaudatoria, controlista y omnipresente, se ha convertido en la mejor valedora de la propia Contabilidad. Así por obra y gracia del IVA, estamos asistiendo, aunque muy lentamente, a un cambio importante en la actitud del empresariado de la Pequeña y Mediana Empresa al entender, que una Contabilidad formalmente llevada, es la única manera de plantear una eficaz defensa frente a la fiscalidad.

Sin embargo, la respuesta del contribuyente a éste estado de cosas, sigue siendo parcial e incluso equivocada en sus planteamientos básicos. Este estudio pretende con sencillez aclarar el tema.

2.-UNA CUESTION DE PRINCIPIO.

Parece necesario partir de una verdad, evidente por sí misma, pero que no se pone en práctica, a saber, la conveniencia de que el empresario-contribuyente tenga la mejor información posible de su negocio o actividad para decidir lo mejor sobre el mismo. Esto que parece obvio, hay muchas empresas que no lo practican, y lo que es más significativo algunos piensan todavía que es más barato pagar a la Hacienda que a un contable. (?).

Para centrar el tema y advirtiendo por anticipado su carácter elemental, veamos un ejemplo simple, pero ilustrativo, que enmarque nuestro punto de partida y sirva para destacar aspectos esenciales del problema en estudio

y que han de ser tenidos en cuenta de modo INEXCUSABLE por el Empresario si desea conocer la realidad económica en la que se mueve, al margen de que la Administración lo asuma o no.

Así, sea una Empresa de tipo individual que al 31 de diciembre de 1991 tiene el siguiente Balance :

A C T I V O		P A S I V O	
ACTIVO FIJO	30.000.000	Capital	30.000.000
Amortiz.acumu lada In.Mat.	30.000.000		
	0		
ACTIVO CIRCULANTE :			
Caja	30.000.000		
	Total Activo	Total Pasivo	30.000.000
	30.000.000		

El ACTIVO FIJO está formado por maquinaria e instalaciones compradas hace diez años con dinero del propietario del negocio. Se había fijado para el mismo, una VIDA UTIL de 10 años, a recuperar por medio de cuotas de amortización lineales o constantes de 3.000.000 de pts. cada año. Como quiera que 1991 es el último año de su vida útil, es el motivo de que la masa patrimonial ACTIVO FIJO este a cero.

El proceso de conversión a dinero del Activo Fijo en Circulante que se realiza por medio de la amortización, ha hecho posible la aparición en el Activo Circulante de los 30.000.000 de pts, en CAJA.

En el caso de una MONEDA NEUTRAL, es decir, que no hubiera depreciación monetaria durante el periodo de vida útil del equipo nada habría que añadir. El dinero en Caja tendría todo su poder adquisitivo originario.

Pero, durante esos diez años, el poder de compra del dinero ha ido disminuyendo paulatinamente de año en año por diversas causas, lo cual significa que las PESETAS de 1982 compraron MAS unidades reales que las que pueden comprar las PESETAS de 1991. Esto ya lo reconoce explícitamente la LEY de Presupuestos de cada año, al fijar los coeficientes de corrección monetaria de las variaciones patrimoniales, lo que supone reconocer un incremento del 5 % anual. Para los fines de éste trabajo utilizaremos los correspondientes al Presupuesto de 1991.

Estos coeficientes expresan, a nivel de Administración, que los valores nominales monetarios, a causa de la depreciación, han de ser corregidos o

ajustados, si se quiere que los valores traducidos en términos reales conserven la primitiva capacidad de compra.

Dicho de otro modo :

100 Pts de 1982 valen en 1991 157,20 efectivas.

y también que

100 Pts de 1991 equivalen a 0,6361 Pts. de 1982

El proceso completo a tener en cuenta, queda expresado en el siguiente cuadro:

Valor de adquisición del activo fijo : 30.000.000 pts.
 Amortización : Cuota lineal 10 % = 3.000.000 pts.
 Depreciación monetaria : Usamos los coeficientes de la LEY de Presupuestos de 1991.

La actualización de la inversión originaria a través de la amortización tendría que haberse desarrollado como mínimode acuerdo con la siguiente información :

1991	3.000.000	x	1.572	=	4.716.000
1990	3.000.000	x	1.429	=	4.287.000
1989	3.000.000	x	1.311	=	3.933.000
1988	3.000.000	x	1.232	=	3.696.000
1987	3.000.000	x	1.158	=	3.474.000
1986	3.000.000	x	1.114	=	3.342.000
1985	3.000.000	x	1.090	=	3.270.000
1984	3.000.000	x	1.050	=	3.150.000
1983	3.000.000	x	1.000	=	3.000.000
1982	3.000.000	x	1.000	=	3.000.000
	30.000.000				35.868.000

lo que nos daría una depreciación media de 0,8364 o un coeficiente medio de depreciación de 1.1956

Al final de los diez años, tiene en CAJA 30.000.000 de pts. pero tendría que tener como mínimo 35.868.000 pts. para consevar el mismo poder de compra de 1982 puesto que

$$35.868.000 \times 0,8364 = 30.000.000$$

Queremos decir que 35.868.000 pts. nominales equivalen en realidad a 30.000.000 efectivas en 1991.

Pero aún hay algo más interesante, que expresaremos con una fuerte restricción para entender mejor lo que queremos decir. Vamos a suponer que los 3.000.000 de pts de amortización de cada año, se han metido en una caja fuerte, sin tocarlos a lo largo de estos diez años.

Este dinero se ha ido cobrando de los CLIENTES a través de la VENTA, los cuales han recibido mercancía fabricada con pesetas del año 1982 de poder adquisitivo = UNO y ellos las han pagado con pesetas NOMINALES de poder adquisitivo decreciente, con un valor efectivo medio de 0,8364 si utilizamos la media de índices.

Tiene en billetes 30.000.000 pts que ahora son todos ellos Pts 1991 materializados en su cuenta de Caja. Pero con estos billetes, con valor NOMINAL de 30.000.000, ya no puede comprar la misma máquina, que ahora vale en el mercado 47.160.000 pts. de 1991. Únicamente puede comprar un equivalente efectivo de:

$$30.000.000 \times 0,8364 = 25.092.000 \text{ pts,}$$

Por tanto, como lo que invirtió el propietario fueron

$$\begin{aligned} 30.000.000 \text{ con poder adquisitivo de } 1 &= 30.000.000 \\ \text{y no ha recuperado nada más que} &= 25.092.000 \end{aligned}$$

HA REGALADO A SUS CLIENTES o pagado impuestos indebidos por 4.908.000

que implican una PERDIDA DE SU CAPITAL por dicho importe. Capital que tranquilamente hace figurar en su Balance por 30.000.000 pts. El BALANCE ajustado sería este otro:

A C T I V O		P A S I V O	
Activo Fijo	0	Capital	25.092.000
Activo Circulante	25.092.000		
	25.092.000		25.092.000

Reduzcamos el problema a un solo año - 1991 - el último de la vida útil de la maquinaria e instalaciones, y supongamos que el beneficio neto es de 10.000.000 equivalente a un 33,33 % del capital propio invertido.

Tratado éste beneficio en el IGRPF supone una cuota líquida aproximada de 3.600.000 pts. Por tanto le quedan libres 6.400.000 que representan un 21,33 % del capital invertido que es de 30 Millones, y puede que el propietario se considere satisfecho con su gestión en condiciones normales de mercado.

Sin embargo analicemos ahora las cifras de esta otra manera:

- 1º 30.000.000 de pts. colocados en activos financieros consiguen un rendimiento sin riesgo del 12 % que deducido el 25 % de IGRPF a cuenta de Réntas de Capital queda un neto del 9 %.

Importe bruto 12 % s/30.000.000	=	3.600.000 pts.
a deducir :		
25 % Rentas de Capital	=	900.000 pts.

Quedan netos ...	=	2.700.000 pts.

- 2º Los 30 Millones de maquinaria adquirida hace 10 años, lo fueron con Pts. con poder adquisitivo supuesto de 1. Al cabo de 10 años el índice de depreciación monetaria se sitúa según la Ley de Presupuestos de 1991 en el 1.572, lo que coloca el valor originario de 30 millones en el nuevo valor de :

$$30.000.000 \times 1.572 = 47.160.000 \text{ pts.}$$

Como la amortización se hace sobre el valor de origen al 10 % valor que fué pagado con pesetas de 1982 = 1 se han aplicado al proceso circulatorio, por este concepto unicamente 3.000.000 de pts. cuando en realidad tendría que haberse aplicado como mínimo 4.716.000 para un activo que además ya no vale nada, al menos contablemente, pues está al final de su vida útil que era de 10 años y 1991 es el último.

En éste sólo año - 1991- no se ha recuperado la pérdida del poder adquisitivo de la cuota de amortización por la diferencia entre lo cargado en cuentas y el valor ajustado es decir, 4.716.000 - 3.000.000 = 1.716.000 pts.

- 3º ¿ Que sueldo cobra un Gerente en las mismas condiciones de dedicación que el propietario ?. No vamos a discutirlo ahora pero pongamos al menos el salario mínimo 745.500 pts. que aceptamos a efectos calculatorios.

De acuerdo con los datos expuestos la verdadera cuenta de resultados tendría que haber sido :

Beneficio nominal	10.000.000 pts
a deducir :	
-Int. del capital invertido	3.600.000
-Salario mínimo interprofesional	745.500
-Dif. depreciación monetaria	1.716.000
	6.061.500 pts

Liquido	3.938.500 pts
Pagado IGRPF.....	3.600.000 pts

Beneficio residual	338.500 pts.

Pasamos de un dato 6.400.000 libras en apariencia a un beneficio residual en el negocio de 338.500 pts.

Puede argumentarse que el propietario, como tal, obtiene

ingresos por los otros conceptos, y es cierto, pero es preciso acostumbrarse a SEPARAR, como ya lo hace el IVA por ejemplo, la actividad empresarial de la privada. Ambas tienen sus problemas de estructura y funcionamiento y contribuyen a la formación UNITARIA del PATRIMONIO del sujeto considerado, luego gravado por la fiscalidad a título personal por las rentas que ha generado.

En este orden de ideas, este propietario habría tenido ingresos por tres vías :

- a) 745.500 por Rentas de Trabajo no sujetas a retención
- b) 3.600.000 por Rentas de Capital que han pagado 900.000 de ingreso a cuenta.
- c) 3.938.500 por Actividad Empresarial, con un ingreso ya efectuado de 3.600.000 pts.

Hay un claro error conceptual en el que incide, por conveniencias recaudatorias la propia fiscalidad al no considerar en el cálculo de sus bases imponibles estas dos facetas de un mismo problema, a saber, el interés del capital propio y su retribución como empresario.

Somos conscientes de ello, pero ahora no entramos en la polémica oficial u oficiosa, sino algo más sencillo a saber, que la información sea relevante para el intérprete o empresario con el objetivo primordial de que esta sea fiable y rápida. La Contabilidad está preparada para lograrlo. Sólo falta el impulso innovador del empresariado de integrarla como fundamental herramienta de control.

Lo que sí está claro es que una Empresa que cierra los ojos a esta realidad, DESCAPITALIZA, pierde dinero.

Un primer paso, no exento de dificultades ni de polémicas, sería poner a TODOS los factores intervinientes en la producción en pie de igualdad, frente a los mínimos de renta individual y permitir a la Empresa que tome decisiones a partir de la iteración de dichos factores individuales coaligados al fin social de la empresa.

De modo que admitido a efectos doctrinales que tanto el interés del capital propio a los tipos del mercado, como la retribución del empresario en condiciones de igualdad del mercado de trabajo estuvieran sometidos a los mismos criterios fiscales de declaración, retención, etc. que cualquier consumidor final, el sistema se haría más armónico y congruente, deshaciendo desequilibrios funcionales importantes sobre todo en la pequeña empresa, que compite así en condiciones de inferioridad.

Los posibles asientos a efectuar en la Contabilidad del negocio, de admitirse fiscalmente esta solución, podrían ser:

3.600.000	(660) Intereses capital propio	
	a (550) Titular Explotación	2.700.000
	Intereses a su favor v. 31-12	
	a (475) Hacienda Pública	
	acreedor	900.000
	Retención IRPF	
	-----	-----
745.500	(652) Retribución del empresario	
	a (550) Titular Explotación	745.500
	-----	-----
1.716.000	(683) Dotación complementaria de	
	amortización por depreciación	
	monetaria	
	a (290) Fondo regularización	
	por depreciación	
	monetaria	1.716.000
	Corrección monetaria Ley de Presupuestos	
	al coeficiente 1.891	

También podría hacerse bajo el criterio de ajuste del activo pero no es ahora relevante, por tratarse de un activo amortizado, con valor nulo, por haber agotado su vida útil.

La cuenta de resultados del ejercicio sería:

Beneficio antes del ajuste 10.000.000

a deducir:

Interés del capital propio	3.600.000	
Retribución empresario	745.500	
Depreciación monetaria	1.716.000	6.061.500
	-----	-----
Beneficio del negocio		3.938.500

En esta hipótesis la Declaración por el IGRPF podría ser la siguiente:

	Ingresos brutos	Retenciones
Rentas de Capital	3.600.000	900.000
Trabajo Personal	745.500	
Actividad Empresarial	3.938.500	
	-----	-----
	8.284.000	900.000
	=====	=====

Liquidación:

Base Imponible.	8.284.000		
Hasta	7.948.500		2.557.714
Resto	335.500	x 51 %	171.105
			<hr/>
Deducciones mínimas :			2.728.819
Deducción fija	40.000		
Ded. Trabajo Personal	25.200		65.200
			<hr/>
Cuota líquida			2.663.619
Ingresado a cuenta R.C.....			900.000
			<hr/>
Cuota diferencial			1.763.619

De acuerdo con estos datos lo que habríamos ingresado serían 2.663.205 en lugar de los 3.600.000 que se pagarían por el sistema fiscal vigente, lo que demuestra claramente el carácter confiscatorio del sistema impositivo.

Ciertamente, esto es una forma de cálculo extralegal, pero que esconde una advertencia muy seria, dado que barajamos cifras muy elementales y una retribución mínima e injusta del empresario. Convendría que cada uno aplicara estas reflexiones a su caso particular.

3 ¿ QUE HACER ?

Parece increíble que el Empresario esté dispuesto a pagar por una Contabilidad Fiscal, que le permita cumplir sus obligaciones fiscales y sin embargo no esté dispuesto a pagar por una Contabilidad de Gestión que le ponga a cubierto de sorpresas como las del supuesto.

No se ha percatado aún de que toda cesión de precio en el mercado sin conocimiento de la realidad de su negocio, supone una paulatina DESCAPITALIZACION de su empresa, que por este medio - la falta de control contable - traslada su Patrimonio desde el negocio, al bolsillo de sus clientes, por el costo no recuperado de la depreciación monetaria, no tenida en cuenta en el proceso formativo del Precio, o al del Tesoro Público, vía impuestos.

Estamos seguros de que con una suficiente - no más - Contabilidad y estudio analítico de sus datos, las políticas empresariales serían bien distintas.

Cómo desarrollar esa innovación empresarial?

Simplemente, aprovechar los datos que obligatoriamente tiene que dar, en cumplimiento de las disposiciones legales, para utilizarlos en una mejor Gestión, teniendo muy presente además que esos datos representan el 80 % de

TODA la información que se requiere para una buena gestión y que ese otro 20 % que le falta, es la verdaderamente relevante y convierte el esfuerzo de una contabilidad para la fiscalidad en una verdadera Contabilidad de Gestión.

Para lograrlo, lo primero es conocer los modelos que la Contabilidad pone a su alcance, y en este sentido permitaseme un repaso de lo esencial, que no por conocido, no convenga exponerlo con letra sencilla:

La Empresa tiene a su alcance, al menos dos Modelos básicos :

Uno elemental que depende de la confección de un Inventario anual y que simbolizaremos para mejor entendernos así :

$$\pm R = Cf - Ci$$

en donde

R = Beneficio o Pérdida
 Cf = Capital al final del período
 Ci = Capital al principio del período.

El capital del negocio se obtiene restando del Activo real el Pasivo exigible ($A - p = C$).

Por tanto, comparando el Inventario final con el inicial sabremos el beneficio o la pérdida. Si al mismo tiempo comparamos partida a partida podremos tener una información complementaria bastante mas útil aunque por sí misma insuficiente.

Por ejemplo: sean los siguientes dos inventarios:

ACTIVO real	1990	1991	Dif.
Caja	10	20	+ 10
Bancos	200	190	- 10
Mercaderias	500	600	+ 100
Clientes	110	80	- 30
Instalaciones	180	162	- 18
	-----	-----	
A	1000	1052	
	=====	=====	

PASIVO Exigible :

Proveedores	400	390	- 10
	-----	-----	
p	400	390	
	=====	=====	

De acuerdo con estos datos los Capitales de cada inventario serían:

$$A - p = C$$

$$Ci = 1000 - 400 = 600$$

$$Cf = 1052 - 390 = 662$$

$$+ R = Cf - Ci = 662 - 600 = 62$$

$$+ R \text{ beneficio} = 62$$

Si ahora queremos saber algo más detallemos las variaciones producidas en cada cuenta entre los datos iniciales y finales y tendremos esta otra información :

Variaciones positivas		Variaciones negativas	
Caja	10	Clientes	30
Mercaderías	100	Bancos	10
Provedores	10	Amortización	18
	<hr/>		<hr/>
Total	120	Total	58
+ R = 120 - 58			
+R = 62			

Un segundo MODELO más importante y relevante para controlar el funcionamiento empresarial es el siguiente :

$$\pm R = Y - C$$

en donde Y = Ventas e Ingresos por otros conceptos.
C = Gastos y costos por todos los conceptos

Este modelo se dinamiza por medio del llamado ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS, que en su versión más simplificada pero muy útil para lo que aquí pretendemos sería :

VV = Volúmen de Ventas o Ingresos	1000	100 %
CV = Costo de Ventas:Cargas Variables	700	70
	<hr/>	<hr/>
MC = Margen Comercial	300	30
CF = Cargas Fijas	238	23,8
	<hr/>	<hr/>
$\pm R = \text{Beneficio o Pérdida}$	62	6,2

$$\pm R = Y - C$$

$$+ R = 1000 - (700 + 238)$$

$$+ R = 62$$

El Costo de Ventas es un dato complejo que se obtiene de este otro modelo :

$$CV = \text{Existencia inicial} + \text{Compras} - \text{Existencia final}$$

TODOS ELLOS se obtienen de fuentes de obligado cumplimiento fiscal, a saber :

VV = Del Libro Registro de Facturas Emitidas
 Compras = Del Libro Registro de Facturas Recibidas
 Gastos = Del Libro registro de Gastos /Costes

Pero lo verdaderamente importante es que las empresas con esos mismos datos, en su mayoría obligatoriamente impuestos, PUEDE REALIZAR un análisis muy operativo y responder a preguntas importantes de la Gestión, tales como estas , entre otras muchas :

1.- ¿Qué volumen de ventas se necesita para cubrir los gastos fijos de su empresa ?

Aplicando la siguiente fórmula (llamada de Punto muerto) tendríamos :

$$\frac{CF \times 100}{MC} = \frac{238 \times 100}{30} = 793 \text{ pts.}$$

En efecto , 30 % de margen medio sobre 793 Pts de VV = 238 que son las Cargas fijas del ejemplo. A partir de estas 793 pts. hay certeza de ganancia, si los presupuestos se cumplen.

Cabría preguntarse en que momento del ejercicio se cumple la cifra de Punto Muerto. Si las ventas mensuales son del orden de las 100 pts. $793 / 100 = 8$ meses por tanto en fin de Agosto. Ello quiere decir, que esta empresa estará trabajando durante ocho meses para cubrir la CARGA FIJA y sólo lo que venda en en los otros cuatro meses puede garantizar un beneficio.

2.- Pagan los clientes dentro del plazo previsto ?

Veamos : Saldo de Clientes al principio del periodo 110

Saldo de Clientes al final del periodo	80
	190

Saldo medio $190 : 2 = 95$

Volumen de Ventas 469

Apliquemos ahora esta fórmula :

$$\frac{V V}{\text{Saldo medio}} = \frac{469}{95} = 4,936 \quad \frac{365}{4,936} = 74 \text{ días}$$

Si el plazo concedido en las condiciones generales es de 60 días, está clara la demora y aparte del riesgo por el retraso en el cobro, el coste de la financiación se encarece.

3.- Cuantas veces se renuevan las existencias, es decir cual es el índice de rotación ?

$$\frac{CV}{(E_i + E_f) / 2} = \frac{700}{(500 + 600) / 2} = \frac{700}{550} = 1.4 \text{ veces}$$

Si el Sector lo hace con una rotación de 2 o 2,5, algo falla en la Gestión. Y a lo mejor TODO depende del VOLUMEN DE EXISTENCIAS excesivo y no de la gestión de ventas. Un estudio del Periodo de Maduración es esencial.

4.- Un descuento del 20 % sobre venta cuanto supone sobre Costo

$$\frac{100 \times t\%}{100 \pm t\%} = \frac{100 \times 20}{100 - 20} = 25 \%$$

5.- Qué capacidad tiene su activo (inversión) de generar un determinado Volúmen de Ventas ?

$$\frac{VV}{A} = \frac{5.000}{1.000} = 5$$

Indica que cada peseta de inversión genera cinco pesetas de venta. Si el sector genera 6,20 habrá que averiguar por qué esta empresa es menos agresiva.

6.- Grado de dependencia financiera:

$$\frac{\text{Capital propio}}{\text{Pasivo exigible}} = \frac{600}{390} = 1.53$$

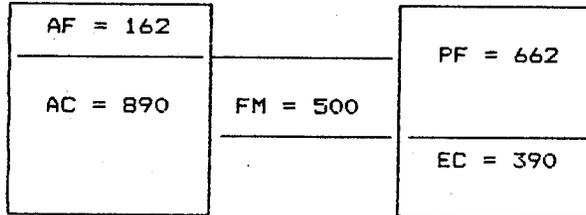
lo que supone que por cada peseta ajena tiene 1,53 propias.

7.- Que fondo de maniobra (FM) o circulante tiene el negocio ? Dos fórmulas para saberlo :

$$\begin{aligned} \text{a) Pasivo fijo} & - \text{Activo fijo neto} & = & \text{FM} \\ 662 & - 162 & = & 500 \end{aligned}$$

b) Activo circulante - Exigible corto plazo = FM
 890 - 390 = 500

Gráficamente representado :



Debe quedar bien claro, que lo que antecede es un ejemplo simplificado de las posibilidades que un conjunto de datos, en su mayoría obligatorios fiscalmente, pueden tener como información relevante para la toma de decisiones.

Se trata de lograr la mejor información que requiera el momento económico, siempre que pueda pagarse, lo que implica, en cada caso, poner en relación objetivos y medios.

Los medios que aquí preconizamos han de ser MINIMOS, sean cualesquiera estos pues son presupuesto previo de toda actividad para que esta sea gobernable. Lo contrario es un lento suicidio que pasa por múltiples etapas que precipitan a la empresa poco a poco, echándole luego la culpa al mercado o a la mala suerte y no a la ineficaz labor directora de sus propietarios, de espaldas al conocimiento real de su empresa.

Naturalmente la fiscalidad es una condición de esos medios mínimos, entre otras razones por su obligatoriedad. Pero esa Contabilidad fiscal NUNCA debe ser lo primero por muy esencial que parezca sino una pieza que se ensambla en un MODELO GLOBAL mucho más importante porque en él descansa la supervivencia o superación empresarial.

Es por esta vía que el empresario deja de serlo para convertirse en emprendedor, que toma a la Contabilidad de Gestión como una verdadera innovación.

4.- CONCLUSION

Es imprescindible, por tanto, incorporarse a la tarea innovadora de adoptar una Contabilidad de Gestión, adecuada a los medios, que permita el conocimiento de la realidad y evitar que el sistema se convierta, no sólo en confiscatorio, sino que provoque verdadera crisis que ponga en peligro la empresa.