

¿Traslado la producción a Marruecos?

Tengo una pequeña fábrica que se dedica a la producción de ropa infantil. Los márgenes están cayendo por el aumento de coste de la mano de obra, sin que el mercado admita incrementar los precios de mis productos. Gracias a algunos contactos en Marruecos, tengo la posibilidad de trasladar allí la confección, con un ahorro considerable en los costes de fabricación; pero temo perder el control de la fabricación. Supongo que no hay una respuesta sencilla; pero ¿podrían ofrecerme alguna sugerencia que me ayude a formar mi opinión?

Respuesta

Efectivamente no hay una respuesta sencilla. Le sugiero que no piense sólo en la disminución de costes de fabricación, que es evidente, sino también en el alargamiento de los plazos de fabricación y el consiguiente aumento del almacén (materias primas, productos en curso y productos terminados), en el aumento de los costes de transporte, posibles interrupciones en los suministros, etc. Además, competir sólo por precio no suele ser buena decisión. Por ese camino siempre habrá un competidor que consiga mejores precios y, al final, terminará fuera del mercado. Debe pensar cuáles son sus puntos fuertes (¿diseño, calidad, precio...?) y redefinir su negocio en esa línea. En el supuesto que, después de calcular todos los costes, decida producir en Marruecos y consiga aumentar el margen, nuestra mejor sugerencia es que invierta ese aumento de margen en repensar el negocio íntegramente.

Llevo tres meses sin pagar la Seguridad Social

Mi empresa está pasando un bache de tesorería. Hemos hecho un importante esfuerzo en cancelar la hipoteca de la nave y comprar nuevos autobuses; pero los ayuntamientos con los que trabajamos nos deben muchas facturas que no nos liquidarán hasta dentro de cuatro meses. Antes que dejar de pagar a los conductores, he preferido dejar sin pagar las cuotas de la Seguridad Social y el último trimestre de IVA. Me han dicho que, con la nueva Ley Concursal, por eso puedo entrar en suspensión de pagos. ¿Es cierto?, ¿qué salidas tengo?

Respuesta

El artículo 2 de la Ley Concursal, que entró en vigor en septiembre del 2004, establece que “la declaración de concurso procederá en caso de insolvencia del deudor común” y aclara que “se encuentra en estado de insolvencia el deudor que no puede cumplir regularmente sus obligaciones exigibles”. Más adelante, en ese mismo artículo, determina que un acreedor puede solicitar la declaración de concurso del deudor, entre otros motivos, si éste incumple el pago de sus obligaciones tributarias, o el pago de cuotas de la Seguridad Social, durante los tres meses anteriores.

Así las cosas, si su situación es realmente de falta de liquidez por el retraso en el pago de los ayuntamientos y las fuertes inversiones realizadas, le aconsejamos que actúe en varias direcciones: por lo que respecta a sus obligaciones tributarias, debe presentarlas en tiempo y forma, solicitando, al mismo tiempo, el correspondiente aplazamiento o fraccionamiento de la cantidad a ingresar. Presente también en la Seguridad Social las correspondientes liquidaciones (el TC2), po-

drá pagarlas durante los próximos cuatro meses, con recargos que van del 3% al 20%.

Obtenga de los ayuntamientos deudores un reconocimiento de deuda, o documento similar, que avale una póliza de crédito u otra solución equivalente. Pero, lo más importante es que prevea, en lo posible, estas situaciones. Confeccione un presupuesto de tesorería en el que se vayan reflejando las fechas previsibles de pagos y cobros. Así podrá anticiparse a esas situaciones de falta de tesorería sin esos agobios de última hora que, efectivamente, le pueden llevar a situaciones difíciles.

¿Debo emplear a mi yerno?

Soy propietario y director de una empresa de fabricación de muebles de cocina. En total trabajan en ella 43 personas. Mi hijo mayor, economista, lleva la dirección de la producción. La pequeña, que hizo la diplomatura en empresariales, se encarga de la administración. Al marido de mi tercera hija, que trabajaba de vendedor de zumos de frutas en el canal de restauración, lo acaban de despedir de su empresa. Mi hija me pide que, puesto que ella es la única hija que no trabaja en la empresa familiar y ahora su marido lo necesita, lo contrate como vendedor. Lógicamente quiero ayudar a mi hija; pero no sé si ésa es la mejor forma de hacerlo.

Respuesta

Creo que la cuestión se debe plantear de otro modo: ¿Necesito un vendedor en mi empresa? En el supuesto de que lo necesite, ¿es mi yerno el mejor candidato de que dispongo o, al menos, está en igualdad de condiciones con otros candidatos? Si las dos repuestas son afirmativas no veo ningún inconveniente en que contrate a su yerno, con el mismo sueldo y condiciones que tuviera previstos para otra persona, de su misma valía y experiencia, ajena a la familia. En caso contrario no creo que sea buena ayuda convertir la empresa en refugio de familiares con problemas. Eso termina desmotivando a sus otros dos hijos y al resto de trabajadores de la empresa y creando, a la larga, nuevos problemas en la familia y en la empresa. Mejor será que atienda las necesidades económicas de la familia de su hija mediante una ayuda personal suya, no de la empresa.

Aprovecharía la ocasión para recomendarle que estableciera unos criterios permanentes sobre la incorporación de familiares a la em-

presa. Debería plantearse la elaboración de un Protocolo Familiar, en el que ésta y otras cuestiones similares quedaran definitivamente resueltas. Quizá ahora mismo no sea el momento oportuno; pero en un plazo breve sí.

¿Dónde está mi dinero?

Soy propietario de una pequeña empresa de fabricación de servilletas de papel y otros productos de celulosa para hostelería. Las ventas van muy bien y en aumento. Los márgenes también, ya que el precio de venta lo calculo aumentando en un 100% mis costes de fabricación; pero las cuentas del banco están a cero, las pólizas de crédito a tope y no tengo ninguna liquidez. ¿Cómo es posible?, ¿dónde está el dinero?

Respuesta

Sinceramente: no sé donde estará; pero le puedo ofrecer dos pistas. La primera que compruebe cuánto le deben los clientes y cuánto debe a sus proveedores. Es muy posible que los clientes estén retrasando los pagos más de la cuenta y deba pagar a sus proveedores antes de recibir el dinero de los clientes. Si es así debe empeñarse en mejorar todo el circuito de cobro: desde la emisión de la factura, hasta el cobro. Si no tiene personas en la administración para poder agilizar este proceso, puede acudir al *factoring*, entregando su facturación a un banco que se le abona en el acto, con unos costes financieros que deberá negociar.

La segunda pista que le puedo ofrecer es que no confunda el Margen Bruto con el Margen Neto. Haga lo siguiente: agrupe todos los gastos de su empresa en cuatro grandes grupos: costes de fabricación; costes de distribución; costes de venta y costes generales. Calcule ahora el porcentaje de cada uno de esos grupos con respecto a las ventas; puede que de ahí saque muchas conclusiones sobre por donde se le va el dinero.

Es evidente que todo lo anterior le va a exigir llevar una contabilidad al día y utilizarla como herramienta de trabajo para la toma de decisiones. Póngase manos a la obra.

Chacinas selectas

Tengo una pequeña fábrica de embutidos. Realizo todo el proceso de producción, desde la cría del cerdo hasta la venta a los canales de distribución. Mis principales productos son chorizo y salchichón ibéricos, de muy alta calidad. Los vendo yo directamente, como digo, a tres tiendas seleccionadas –una de ellas es una pequeña cadena de cuatro establecimientos–. Como los productos son de calidad, los precios son altos y mi margen también. En esta última campaña de Navidad los pedidos han bajado. Los responsables de las tiendas me dicen que los clientes compran menos este tipo de productos; pero yo observo que tienen otras chacinas, de precio similar y calidad algo más baja, que sí se venden. He pensado algunas soluciones, como ofrecer lotes conjuntos, hacer publicidad o algún tipo de promoción; pero me gustaría que me dieran más ideas, si es posible. Muchas gracias.

Respuesta

Le podría dar varias; pero lanzar ideas al azar, a ver si aciertan, no es la solución. Lo correcto es analizar la situación, para definir cuál es el problema y, a partir de ahí, tratar de proponer alternativas. Dice que su margen es alto; que sus productos se están vendiendo menos y que otras marcas del mismo precio que la suya y calidad similar o algo inferior, están robándole cuota. Con esos datos me atrevo a pensar que las tiendas están obteniendo poco margen con sus productos, así que prefieren orientar a los clientes hacia otras marcas más rentables. Reduzca algo su margen y ceda margen al canal, para incentivarlo; pero comprométalos al mismo tiempo a que parte de ese margen lo inviertan, conjuntamente con usted, en las campañas de promoción que, entre ambos, decidan como más convenientes. En

definitiva: una parte de la reducción va directamente al canal, para aumentar su beneficio, otra parte también va a la tienda; pero para invertirla, junto con la parte que usted pone de su propio margen, en promoción que impulse las ventas. Es de presumir que sus ventas aumenten y que en lugar de ganar “pocas veces mucho”, gane “muchas veces poco”, aumentando así los beneficios finales.

Reducción de capital

Hace años un grupo de empleados de una empresa que desapareció constituimos una empresa de instalaciones de aire acondicionado industrial. El negocio va francamente bien. Es una sociedad anónima, el capital se reparte entre quince accionistas: uno tiene el cuarenta y cinco por ciento, otro el veinticinco por ciento, y el treinta por ciento restante se reparte entre los otros trece accionistas, en porcentajes entre el uno y el cinco por ciento. El accionista propietario del 25% ha decidido vender sus acciones. El otro socio mayoritario, que además es el gerente, nos propone que, con el fin de que no entre ningún socio nuevo, ni tengamos que desembolsar dinero, sea la propia sociedad quien compre las acciones. La idea no nos parece mal; pero no somos expertos en derecho mercantil y puede que haya gato encerrado. ¿Hay algún peligro para los minoritarios en esta operación?

Respuesta

No tengo datos para emitir un juicio de valor sobre las intenciones del socio-gerente, por lo que no me atrevo a calificar de “peligrosas” las posibles consecuencias. Simplemente se las expongo. Efectivamente, si la Junta General así lo decide y cumpliendo todos los requisitos legales previstos, la sociedad puede comprar esas acciones y mantenerlas como autocartera; pero al exceder del diez por ciento del capital social, está obligada, en el plazo de un año, a venderlas o a eliminarlas, mediante una reducción de capital. Si, como me dice, no se desea la entrada de ningún accionista nuevo, ni que los actuales accionistas tengan que hacer desembolso alguno, la única solución es la reducción de capital. Una vez hecha esta reducción, como el capital

será menor, el porcentaje de participación de todos los accionistas aumentará y, si hace los cálculos, podrá comprobar que el del accionista que actualmente tiene el 45% superará el 50%. Se produciría así una situación en la que, sin realizar ningún desembolso, uno de los accionistas alcanzaría la mayoría absoluta y pasaría a controlar la sociedad.

Corresponderá a la Junta General valorar esta situación y aprobar, o no, la compra de las acciones por la sociedad y la consiguiente generación de autocartera.

Un buen vendedor

Fabricamos puertas. Nuestros clientes son, fundamentalmente, las empresas de construcción. Tengo tres vendedores. Las ventas de uno de ellos son bastante buenas, mejor que las de sus compañeros; pero me da la sensación de que sus “argumentos comerciales” son muy peculiares. Ya le tuve que llamar la atención, hace unos meses, por lo elevado de sus gastos de representación. Además algunas facturas correspondían a locales nocturnos. Desde entonces sus gastos han bajado algo; pero me parece que es porque los paga él de su bolsillo. Realmente más que una pregunta lo que le hago es una reflexión en voz alta. No sé si darme por enterado de su estilo de venta y decirle, claramente, que no admito que se lleve a los responsables de compras de las constructoras a salas de fiesta, de juerga, para conseguir pedidos, o mirar para otro lado. A pesar de todo, los beneficios que aporta son interesantes.

Respuesta

Reflexión por reflexión. El hecho de que le intranquilece esta situación viene a corroborar un principio muy evidente: las personas no somos divisibles en compartimentos estancos. Al parecer usted es de los que opinan “que las cosas hay que hacerlas bien”. Que no valen las chapuzas en producción; que la calidad debe ser constante; que los compromisos con los proveedores se cumplen; que debe procurar el desarrollo de sus empleados, y cosas por el estilo. Le alabo el gusto. Por eso me atrevo a sugerirle que mantenga esa coherencia en todos los procesos de su negocio. Dar como buenos esos procedimientos de venta, o mirar para otro lado, le va a suponer un desgarró interior

que pondrá en crisis su empresa. A los clientes se les gana desde la calidad, no desde la complicidad. Hable claramente con su vendedor y explíquele que no acepta sus métodos y que en lo sucesivo deberá apelar a las neuronas de sus clientes, no a las hormonas. Y siga de cerca este asunto.

Prorrata del IVA

Mi familia tiene una pequeña empresa, una sociedad limitada, que se dedica a la venta de material informático. También impartimos cursos sobre informática. Aproximadamente el ochenta por ciento de nuestros ingresos provienen de la venta de material informático y el resto de los cursos. Hasta ahora venía haciendo mi declaración de IVA normalmente. Calculaba el IVA repercutido, le restaba el IVA soportado y, si era positiva, ingresaba la diferencia. Pero me han comentado que, si todos mis ingresos no tienen IVA, no me puedo deducir la totalidad del IVA soportado. ¿Eso es así?

Respuesta

Efectivamente. Puesto que el 80% de sus ingresos los factura con IVA y el 20% sin IVA, tomando como referencia para determinar estos porcentajes los resultados del año anterior, le es aplicable la “Regla de la Prorrata”. En consecuencia sólo se podrá deducir el 80% de la totalidad del IVA soportado. En cualquier caso he recordarle que el IVA es un impuesto especialmente complejo, a pesar de su aparente sencillez, por lo que debería comentar todas las peculiaridades de su caso con un asesor fiscal, para que le ayude a plantear sus próximas declaraciones de IVA y a regularizar las anteriores, si procediera.