

# Una auditoría de la gestión de las NOF (y III)

Con el fin de permitir en la empresa un control exhaustivo sobre las Necesidades Operativas de Fondos y, sobre todo, conseguir que la empresa pueda trabajar con las NOF óptimas, el autor detalla en este artículo un programa de trabajo de auditoría de la gestión de las NOF

**D**espués de haber analizado los aspectos clave de la gestión de las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) en los dos artículos anteriores, los puntos clave que el lector debe recordar son los siguientes:

1.- El concepto de las NOF, definidas como la inversión neta en activos y pasivos circulantes de naturaleza operativa que una empresa necesariamente ha de financiar y que se compone de las cuentas

a cobrar, las existencias, las cuentas a pagar (con signo negativo), la tesorería mínima operativa y los saldos operativos de entidades públicas.

2.- La manera de calcular las NOF; bien en base a los periodos del ciclo de caja de los conceptos que la componen, bien en términos de días de venta.

3.- El impacto sobre la liquidez de variaciones de las NOF y la liberación de recursos financieros que puede lograrse modificando el ciclo de caja de los conceptos que ya componen.

Y para concluir y con el fin de permitir en la empresa un control exhaustivo sobre las NOF y, sobre todo, conseguir que la empresa pueda trabajar con las NOF óptimas (aquellas resultantes de operar con los mejores periodos de maduración de cuentas a cobrar, cuentas a pagar y existencias), a continuación se detalla lo que podría ser un programa de trabajo de auditoría de la gestión de las NOF:

1.-Mantener una reunión con la Dirección General de la empresa con el fin de conocer el modelo de negocio que opera la sociedad, el mercado y el sector.

2.-Mantener una reunión con los Directores de Área (Director de Compras, Director de Producción y Director Comercial) al objeto de comprender de forma adecuada la gestión de las operaciones. En especial, deberá obtenerse información de:

-Políticas de compra (principales materias pri-



mas, proveedores, plazos de aprovisionamiento, grado de cumplimiento de los plazos de aprovisionamiento, medios de pago utilizados, plazos de pago y mix de compras y plazos de pago y medios de pago, existencia de días fijos de pago a proveedores, tipos de IVA, plazos de maduración de materias primas, etc.)

-Políticas de producción (existencias de productos en curso, tiempos de producción, lay-out de la fábrica, sistema de producción contra existencias o bajo pedido, peso de las materias primas y del coste de producción sobre el total del precio de venta -% global-, plazos de maduración de productos en curso, etc.)

-Políticas de venta (principales clientes, medios de cobro utilizados, existencia de días fijos de pago por parte de clientes, tipos de IVA, plazos de cobro y mix de ventas por plazos de cobro y medios de cobro, etc.)

3.-Mantener una reunión con la Dirección Financiera para entender la gestión de las NOF en su conjunto, su control y su seguimiento mensual, así como los efectos de sus variaciones en el nivel de endeudamiento a corto plazo de la empresa.

4.- Obtener, en base mensual y para el último ejercicio, la siguiente información:

-Ventas.

-Cuentas a cobrar (incluidos los efectos descontados no vencidos a fin de cada mes).

-Cuentas a pagar (incluidos los pagarés emitidos).

-Existencias (materias primas, productos en curso y productos terminados).

-Consumos.

-Producción.

5.-Calcular las NOF teóricas a fin de mes en función de las actividades de ventas, compras, producción y consumos reales, considerando los plazos de maduración teóricos con los que la empresa opera. El cálculo debe realizarse tanto en función de los períodos de maduración como en función de los días de venta a financiar. Además, se deberán elaborar gráficas de barras mensuales para visualizar la información de los PMM de cuentas a cobrar, cuentas a pagar, existencias y en días de venta a financiar.

6.-Contrastar las NOF teóricas resultantes a fin de mes con las NOF reales (obtener las NOF reales de las NOF contables eliminado el efecto de los recursos forzados).

Este contraste hay que hacerlo a nivel de cuentas a cobrar, cuentas a pagar, materias primas, productos en curso, productos terminados, tesorería mínima operativa y saldos de hacienda pública operativos (IVA).

7.-Realizar una prueba de ventas y una prueba de compras para verificar que la empresa está operando de forma efectiva con los plazos y medios de cobro y pago teóricos. Anotar cualquier discrepancia para su posterior discusión. Seleccionar, para los clientes y proveedores más importantes, una muestra representativa de transacciones.

8.-Realizar una prueba de existencias (materias primas, productos en curso y productos) para verificar que la empresa está operando con los plazos de maduración teóricos. Anotar cualquier discrepancia para su posterior discusión. Seleccionar, para los artículos más importantes, una muestra representativa (varios días de un mes).

9.-Identificar las diferencias entre las NOF teóricas y las NOF reales y mantener una reunión con los Directores de Área y con el Director Fi-

nanciero para obtener explicaciones de las diferencias significativas.

10.-Realizar un breve estudio en la empresa para analizar la posibilidad de mejorar los períodos medios de maduración efectivos en cuentas a cobrar y cuentas a pagar. Este estudio llevará aparejado:

-El análisis de los medios de cobro para la identificación de medios de cobro y pago más adecuados (aquellos en los que la iniciativa la tome la empresa, sean baratos en términos de coste global, reduzcan los costes de administración, permitan ser líquidos y eviten la existencia de float financiero -en medios de cobro-, o lo aumenten -en medios de pago-).

-El análisis de los plazos de cobro y pago, para reducir los primeros y ampliar los segundos (por ejemplo, mediante el establecimiento de días fijos de pago).

-El análisis de los plazos de aprovisionamiento de los proveedores y de las demandas de consumo de producción, la programación de la producción, el lay-out de fábrica, la tipología de demanda (determinista o no determinista) y el sistema de producción (bajo pedido o contra existencias); todo ello con el fin de optimizar los períodos de maduración de las existencias, tanto en materias primas como en productos en curso y productos terminados.

11.- Elaborar un Informe de Mejoras de la Gestión de las Necesidades Operativas de Fondos, comentarlo con los Directores de Área y con el Director Financiero, obtener sus observaciones, comentarios y sugerencias, incorporarlo al Informe Definitivo y entregar una copia a cada Director de Área, a la Dirección Financiera y a la Dirección General para su consideración y, en su caso, para su puesta en marcha.

**Artemio Milla Gutiérrez**  
**Socio Director de Altair Consultores en**  
**Finanzas Corporativas**

**“Es recomendable calcular las NOF teóricas a fin de mes en función de las actividades de ventas, compras, producción y consumos reales, considerando los plazos de maduración teóricos con los que la empresa opera”**