

---

## La importancia de la administración eficiente del ciclo operativo en las pymes de Santa Cruz y Carrillo

The importance of efficient management of the operating cycle in smes of Santa Cruz and Carrillo

**Diego Campos Campos**

Universidad de Costa Rica  
Escuela de Administración de Negocios  
Carrillo, Guanacaste, Costa Rica  
diego.campos.campos@una.cr

**Luis A. Bermúdez Carrillo**

Universidad de Costa Rica  
Escuela de Administración de Negocios  
Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica  
luis.bermudez@ucr.ac.cr

**RESUMEN:** En el presente estudio se analiza la importancia de una eficiente administración del ciclo operativo por parte de las pymes de Santa Cruz y Carrillo de la provincia de Guanacaste, como estrategia para lograr la operatividad, competitividad y permanencia en el tiempo. La gestión adecuada permite contar con la información suficiente para estimar y cubrir las necesidades de efectivo, y los límites para gestionar las operaciones de crédito o de contado. Para la realización de este, se hizo en primera instancia una revisión bibliográfica para fundamentar teóricamente los elementos, tanto del ciclo operativo como del ciclo de conversión de efectivo. Posteriormente, se aplicó una encuesta que permitió argumentar la necesidad, el grado de conocimiento y aplicación del ciclo operativo y los datos que permiten conocer la cantidad de días en el que operan. Como resultado se determinó que una cantidad considerable de las pymes desconoce la gestión del ciclo operativo, por lo tanto, no incorporan esta información en la toma de decisiones.

**PALABRAS CLAVE:** ciclo operativo, ciclo de conversión de efectivo, liquidez, pymes.

**ABSTRACT:** This study analyzes the importance of an efficient administration of the operating cycle by the SMEs of Santa Cruz and Carrillo in the province of Guanacaste, as a strategy to achieve operability, competitiveness, and permanence over time. Adequate management allows having sufficient information to estimate and cover cash needs, and the limits to manage credit or cash operations. To carry out this, a bibliographic review was made in the first instance to theoretically base the elements, both operating cycle and of the cash conversion cycle. Subsequently, a survey was applied that allowed to argue the need, the degree of knowledge and application of the operating cycle and the data that allow knowing the number of days in which they operate. As a result, it was determined that a considerable number of SMEs are unaware of the management of the operating cycle, therefore, they do not incorporate this information in decision making. Regarding the management of collection, payment and inventory cycles, the results found are contrary to what is applied in good administrative practice, and to what the theory indicates.

**KEYWORDS:** Operating cycle, cash conversion cycle, liquidity, SMEs

Recibido: 06-01-22 | Aceptado: 10-02-22

CÓMO CITAR (APA): Campos Campos, D., Bermúdez Carrillo, L. A. (2022). La importancia de la administración eficiente del ciclo operativo en las pymes de Santa Cruz y Carrillo. *InterSedes*, 23(48), 75–93. DOI 10.15517/isucr.v23i48.49652

## INTRODUCCIÓN

Cuando se revisan los problemas que enfrentan las pymes en materia de planificación financiera, sale a relucir el tema de la administración del ciclo operativo y efectivo. La administración de estos ciclos requiere el uso de tres cuentas contables de mucha importancia, como lo son: los inventarios, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. La gestión de todas ellas tiene un efecto directo sobre la cuenta de efectivo y por ende la liquidez. Respecto a las cuentas en mención, Zapata (2004) se refiere en primera instancia a los inventarios e indica que se “encuentran situaciones extremas: inventarios exiguos o exceso de estos, en este último caso como consecuencia de aprovechar ofertas ‘especiales’ de los proveedores” (p. 128). Lo anteriormente expuesto significa que muchas veces las empresas, sin que medie una estrategia de ventas y administración de inventarios, aprovechan descuentos e incentivos que ofrecen los proveedores y compran desmedidamente, procedimientos que provocan problemas de rotación y un aumento de los costos de mantenimiento. También, se encuentran situaciones donde la mala planificación aumenta los costos de reabastecimiento y complica las reservas de seguridad.

Además, Zapata (2004) hace referencia a la problemática que tienen las pymes en relación con las cuentas por cobrar e indica que estas “no responden en general a políticas de la empresa pues se negocian plazos y términos diferentes siempre en función de la necesidad del cliente y de la ‘bondad’ de creer en ventas” (p. 129). Lo anterior, sin considerar los costos implícitos en los procesos de cobro; llámense descuentos por pronto pago, promociones, regalías y situaciones más complejas como lo son las cuentas incobrables.

Otro aspecto importante en el tema de la administración del ciclo operativo son las cuentas por pagar; de acuerdo con Horngren, *et al.* (2000), “son cantidades que se deben a los proveedores” (p. 321). A nivel operativo, se necesita tener conocimientos de cómo administrar dichas cuentas y las implicaciones que tiene el no hacerlo. De acuerdo con Vargas (2003), “la principal preocupación de una pyme en el corto plazo es optimizar la generación de flujos de dinero, sobre la base de los activos comerciales y de las fuentes requeridas para mantener los: pasivos financieros y comerciales”

(p. 106). La acción de saber de dónde se obtienen los recursos y dónde se aplican requiere un análisis integral de todas las partes que afectan el proceso productivo de la empresa, de esta manera el conocimiento y aplicación de dicha herramienta, es fundamental para tomar decisiones básicas a nivel financiero en el corto plazo.

Consecuentemente, de acuerdo con Beltrán (2006), uno de los problemas relacionados con la planificación de las necesidades de recursos se debe a que, “financieramente el empresario no proyecta la empresa a mediano y largo plazo, dado el desconocimiento de las herramientas para llevar a cabo esta labor” (p. 12). En este caso, la administración del ciclo operativo y el ciclo de conversión de efectivo son esenciales para la planificación de dichas necesidades.

En la actualidad, no se evidencia información de investigaciones o estudios que demuestren el conocimiento de la herramienta por parte de las pymes, la falta de esta tiene repercusiones a nivel de planeación y por ende una afectación directa en los resultados operativos y en los rendimientos. A nivel bibliográfico, es recurrente encontrar el desarrollo conceptual de la importancia que tiene la administración e implementación de estrategias relacionadas con el ciclo operativo para la toma de decisiones. Desde esa perspectiva, se concibe que el desconocimiento por parte de las pymes los lleva no solo a tener problemas de administración del ciclo sino también a incurrir en pérdidas financieras.

Para entender de qué trata el ciclo operativo, de acuerdo con García (2015) se puede definir como “el tiempo total que tarda la organización en convertir dinero en efectivo, desde la fecha en que compra las materias primas y hasta el cobro de sus clientes de las ventas de productos terminados” (p. 281). Este ciclo es medido en días y la cantidad de días debe evaluarse en función del costo financiero, esto quiere decir que el dinero que se invierte en las mercancías que serán comercializadas regresa como ventas en la cantidad de días calculados en el ciclo operativo.

La relevancia de efectuar el presente estudio se fundamenta en que se visualizó el desconocimiento, por parte de la mayoría de las pymes estudiadas, del “ciclo operativo”, y este desconocimiento se da en el sentido de que no lo utilizan para tomar decisiones, ni para organizar sus estrategias de compra y venta de mercancías, principalmente cuando se trata de movimientos a crédito. Lo anterior amerita una reflexión respecto a la necesidad de capacita-

ción, así como un análisis de las repercusiones negativas que estas tienen. Dicha problemática pone en evidencia el trabajo que aún queda por hacer y es también un llamado de atención a las instituciones vinculadas con el desarrollo y proyección de las pymes, además se establece el tema como prioridad para su seguimiento.

## Marco teórico

Uno de los objetivos primordiales a nivel país con relación a las pymes ha sido su fortalecimiento y apoyo por medio de capacitaciones, incentivos y facilidades para su operación y funcionamiento. La principal institución en darles seguimiento, asesoría y capacitación es el Ministerio de Economía Industria y Comercio, (MEIC), sin embargo, se pueden citar otras instituciones que también están ligadas en brindar dicho apoyo como las universidades, tanto públicas como privadas, el INA, institutos y organizaciones. En esta misma línea, el gobierno se ha propuesto objetivos por medio de la Red de apoyo a la Pyme, que busca su desarrollo productivo y una forma de contribuir con la generación de empleo y mejora a las condiciones productivas (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2002).

En este caso, se evidencia una apertura marcada y reconocida en cuanto a la necesaria colaboración por parte del gobierno, sin embargo, cuando se hacen revisiones de la problemática actual, toma principal interés la falta de capacitación y el tipo de capacitación que necesitan. Un estudio hecho por el Observatorio de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica y aplicado a 1500 pymes reveló que 53 % de estas invierte en procesos de capacitación, 57 % solicita las capacitaciones a consultores externos y 45 % de las capacitaciones son recibidas por los mismos colaboradores (Observatorio del Desarrollo Universidad de Costa Rica 2018).

Respecto al tipo de capacitación que reciben, se han hecho revisiones sobre las temáticas y se ha encontrado que uno de los principales capacitadores es el Instituto Nacional de Aprendizaje y los temas más sobresalientes en dichas capacitaciones son: servicio al cliente, motivación del recurso humano, relaciones humanas y manejo de conflictos, gestión administrativa y administración de las pymes, entre otros. Se debe aclarar en esta síntesis que dichas capacitaciones son consideradas como valiosas e importantes en

cuanto a su formación y respaldo, sin embargo, se evidencia que se necesita incorporar temas específicos concernientes a la administración financiera y dentro de los cuales se puede enumerar: la administración del ciclo operativo, ciclo de conversión de efectivo y algunas otras herramientas que permiten el análisis y la toma de decisiones a nivel financiero.

Referente a las pymes analizadas, se hace hincapié en que la presente investigación tiene como objeto estudiar aquellas que desarrollan una actividad de índole comercial, las cuales, según Fernández (2013), “a diferencia de las empresas industriales, adquieren productos terminados (productos comerciales) para su venta a diversos mercados sin transformación” (p. 5). Esto quiere decir que compran sus productos y los revenden sin que medie la transformación de materia prima. En el caso de una empresa comercial, el análisis del ciclo operativo requiere la cuantificación de los tres recursos económicos mencionados anteriormente: los inventarios, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

El ciclo operativo también se puede definir como el “periodo que transcurre desde que se adquieren las mercancías o insumos hasta que la empresa recibe el efectivo producto de las cobranzas de sus clientes” (Arroyo *et al.*, 2020, p. 48). De esta forma, la administración del ciclo operativo está relacionado con la cantidad de dinero necesario para obtener el inventario que ha de comercializarse, pero también con la cantidad de dinero necesaria para hacerle frente al tiempo que los clientes a crédito duran en cancelar las mercancías entregadas. Bajo el supuesto de las ventas a crédito, hay que indicar que el crédito otorgado es un financiamiento que concede la empresa y, por lo tanto, tiene un costo de oportunidad, mismo que la empresa debe cubrir e incluir como parte de sus costos.

Los activos corrientes que comprenden el ciclo operativo son los inventarios y las cuentas por cobrar. Al respecto, se puede indicar que un ciclo corto puede operar con una cantidad reducida de activo, ante tal situación se asume que el inventario disponible para vender es bajo y por ende las ventas también lo son, en este sentido es pertinente revelar que un volumen de ventas bajo reduce el número de las cuentas por cobrar. El otro elemento que forma parte del ciclo operativo son las cuentas por pagar, “estas reducen el número de días que los recursos de una empresa están inver-

tidos en el ciclo operativo” (Gitman y Zutter, 2012, p. 547). Esto quiere decir que, en la gestión del ciclo operativo, una forma de reducir los costos generados por otorgar mercancías a crédito es también recibir inventarios a crédito por parte de los proveedores. De esta forma, la recomendación es que la cantidad de días que una Pyme dura cobrando sea menor a los días que dura pagando para compensar el costo de dicho ciclo operativo.

Dentro de los argumentos que justifican la importancia de analizar y administrar el ciclo operativo de la empresa, se tiene su relación directa con la liquidez inmediata, esto indica que hay que estar dispuestos y programados para hacerle frente a las entradas y compromisos en efectivo. Bajo esta perspectiva, es necesario plantearse la pregunta, ¿qué tan importante es para una pyme conocer y gestionar su ciclo operativo? Al respecto Pérez (2020) indica que “a veces las empresas caen en endeudamientos innecesarios, que las conducen a problemas insalvables, sin tener en cuenta, que, en muchos casos, de haber optimizado el ciclo operativo, la situación hubiera sido distinta” (p. 59). La importancia sobre la administración del ciclo operativo recae en saber si la empresa tiene suficiente efectivo disponible para hacerle frente y analizar cuál es su costo-beneficio dado un periodo determinado con la debida justificación.

Una empresa o pyme, por tanto, bajo el objetivo de administrar de forma eficiente su ciclo operativo, debe también tratar de disminuir su ciclo de conversión de efectivo. Tener un ciclo de conversión de efectivo corto significa que se aumentan las posibilidades de incrementar las utilidades, esto por cuanto los costos de financiamiento y otros gastos relacionados con los inventarios y cobros se pueden reducir. Cada vez que el ciclo de efectivo se incrementa, significa que la empresa deberá asumir costos adicionales debido a que los días que tiene que financiar han crecido.

Dentro de las estrategias para administrar eficientemente el ciclo de conversión de efectivo se citan: rotar los inventarios lo más rápido posible cuidando la disponibilidad, dándoles seguridad para no perder ventas, cobrar las cuentas por cobrar lo más rápido posible evitando acciones de presión de cobro para no perder clientes, y pagar lo más lento posible sin crear malas relaciones con los proveedores (Gitman y Zutter, 2012).

## Cálculo del ciclo operativo y ciclo de conversión de efectivo

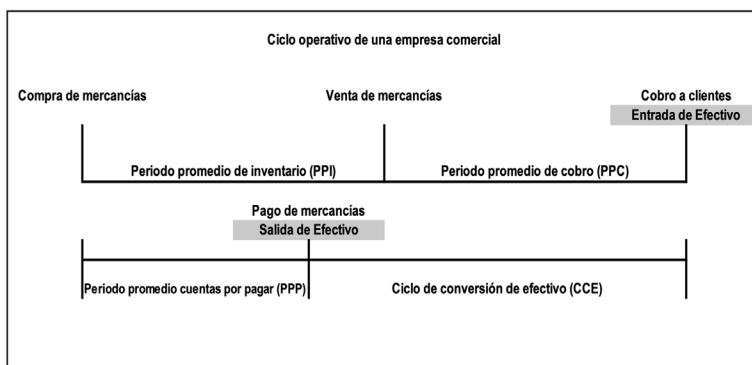
El cálculo del ciclo operativo se hace en días, para ello se analizan los días promedio que dura el inventario en venderse y los días promedio que dura la empresa en cobrar las ventas dadas a crédito. La fórmula para calcular el ciclo operativo (CO) es:

$$\text{CO} = \text{periodo promedio de inventario (PPI)} + \text{periodo promedio de cobro (PPC)}.$$

Respecto a la rotación de cada una de ellas, estas indican la cantidad de veces que rotan en un año o en un periodo específico. A continuación, se presenta el esquema de ciclo operativo para una empresa comercial.

### CUADRO 1

CICLO OPERATIVO DE UNA EMPRESA COMERCIAL



Fuente: Adaptado de (Gitman, 2012)

Según el esquema anterior, se pueden identificar claramente cuatro periodos dentro del ciclo operativo a saber: periodo promedio de inventario, periodo promedio de cobro, periodo promedio de las cuentas por pagar y el ciclo de conversión del efectivo. También es importante indicar que, para efectos de análisis con cada uno de los periodos, se puede calcular la rotación que tienen en un año o periodo específico. A continuación, se explicará cada uno de dichos periodos, junto con su rotación.

### **Periodo promedio de inventarios y rotación de inventarios**

Los inventarios en una empresa comercial constituyen los bienes que se adquieren con la intención de venderlos. Estos “forman una cadena entre la producción y la venta de un producto, de esta manera, le dan a la empresa flexibilidad en sus compras, en su plan de producción y en el servicio de la demanda de sus potenciales clientes” (Arroyo *et al.*, 2020, p. 85). El periodo de inventario permite analizar la cantidad de días que tarda la empresa en vender el total de mercancías adquiridas para la venta.

Respecto al periodo promedio de inventario, es necesario conocer cuál es su rotación, indicador financiero que muestra la cantidad de veces que el inventario rota en un periodo determinado que de forma común es un año. “Por lo general la rotación de inventario mide la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa” (Gitman y Zutter, 2012, p. 68). Este se calcula dividiendo el costo de ventas entre el inventario promedio de un periodo, y para efectos del presente estudio el periodo estipulado en todos los cálculos es de un año comercial. Una vez obtenida la rotación, para calcular el periodo promedio de inventario en un año se divide 360 días entre la rotación de inventario. Es claro que una mayor rotación reduce el periodo de inventario y el ciclo de caja.

### **Periodo promedio de cobro y rotación de cuentas por cobrar**

La rotación de cuentas por cobrar representa el número de veces que se cobran los saldos de clientes durante el periodo, “se obtiene dividiendo el saldo de las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas diarias” (Gitman y Zutter 2012, p. 68). Las cuentas por cobrar representan el derecho que tiene una empresa frente a un tercero por el hecho de haberle vendido un producto a crédito.

Respecto al periodo promedio de cobro, es el indicador financiero que muestra los días promedio que la empresa emplea en cobrar las cuentas por ventas dadas a crédito a los clientes. Este es el número de veces al año que las cuentas por cobrar se convierten realmente en efectivo. Se encuentran dividiendo 360 entre la rotación de cuentas por cobrar. Para efectos de los cálculos realizados en el presente artículo se asume un año comercial de 360 días, sin embargo, vale aclarar que los cálculos también se pueden hacer tomando en consideración los días de un año exacto 365. Una ma-



yor rotación de cobro genera un periodo de cobro menor y una reducción del ciclo de conversión del efectivo o ciclo caja.

### **Periodo promedio de pago y rotación de cuentas por pagar**

El periodo promedio de pago hace referencia a la cantidad de días promedio que dura la empresa en pagar a sus proveedores. La rotación de cuentas por pagar se calcula dividiendo las compras netas a crédito entre las cuentas por pagar promedio. Y “[...] el periodo promedio de cuentas por pagar se calcula dividiendo las cuentas por pagar entre el promedio de compras por día” (Gitman y Zutter, 2012, p. 69). El aumento en el periodo de pago se traduce en una reducción del ciclo de caja.

### **Ciclo de conversión de efectivo**

El ciclo de conversión de efectivo (CCE) es el tiempo que transcurre desde que se cancelan las compras a proveedores hasta el cobro de las cuentas por cobrar a clientes. “También llamado ciclo de caja o ciclo de efectivo está formado por dos componentes: el ciclo operativo (CO) y el periodo promedio de pago (PPP)” (Arroyo, Vásquez, y Villanueva, 2020, p. 83). Para poder calcular el ciclo de conversión de efectivo primero se deben calcular los días de ciclo operativo y la fórmula para calcularlo es:

$$\text{Ciclo de Conversión de efectivo (CCE)} = \text{Ciclo Operativo} - \text{Periodo promedio de pago (PPP)}.$$

El ciclo de conversión de efectivo (CCE), “se define como el periodo de tiempo que transcurre desde que se realiza el pago de las cuentas por pagar comerciales a los proveedores hasta que la empresa recibe el efectivo producto de la cobranza a sus clientes” (Arroyo, Vásquez y Villanueva, 2020, p. 83). De esta forma, el ciclo de conversión de efectivo es el plazo promedio de tiempo durante el cual una cantidad de efectivo de la empresa queda invertido en activos circulantes o sea inmóvil, y su cálculo se hace sumando el periodo promedio de días en que rotan los inventarios (PPI), más los días promedio en que se cobra (PPC), menos los días promedio en que se demora pagando (PPP).

En términos generales el ciclo de conversión de efectivo es la demora neta representada en días, al respecto Morales *et al.* (2014)

indican que:

También se conoce como ciclo promedio de efectivo o ciclo de caja o ciclo económico o también ciclo de efectivo. Este ciclo se obtiene de restar al número de días que componen el ciclo operativo y el número de días del ciclo de pagos y significa el tiempo en que los recursos en efectivo de la empresa permanecen inmovilizados. (p.60)

El conocimiento del ciclo de conversión de efectivo permite a la administración de la empresa, proyectar las necesidades de financiamiento o inversión, así como saber cuál es su capacidad de pago. De igual manera, permite organizar sus actividades a nivel administrativo de acuerdo con sus capacidades y limitantes. Los aumentos en el ciclo de caja generan dificultades para mover el inventario o recibir el pago de las cuentas por cobrar. Una reducción del ciclo de conversión del efectivo implica una menor inversión en inventario y cuentas por cobrar y por ende de activo, lo que se traduciría en mayores rendimientos sobre la inversión y en rentabilidades sobre el capital o patrimonio.

## METODOLOGÍA

El diseño de la investigación es no experimental, este se caracteriza por permitir estudiar un fenómeno para determinar su comportamiento. Hernández y Mendoza (2018), mencionan que este tipo de estudios “se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 175). Dicho diseño se adecua a la investigación, debido a que analiza y describe el entorno de las pymes en estudio, así como la problemática y sus repercusiones a nivel operativo y financiero. Además, se utilizará el diseño de investigación etnográfico para el desarrollo cualitativo, de esta forma Hernández *et al.* (2014) establece que, “los diseños etnográficos pretenden describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades” (p. 503). Este último diseño permite mejorar el análisis de los datos desde la perspectiva de la previsión y tiene la ventaja que se puede aplicar a cualquier tipo de población.

La muestra de estudio consta de 46 empresas pymes, seleccionadas de forma intencional; primero por su ubicación, esto debido

a que todas se localizan en los distritos de Santa Cruz y Carrillo de la provincia de Guanacaste y segundo por ser pymes comerciales.<sup>1</sup> El presente estudio no incluye pymes de actividad industrial pues estas tienen un ciclo diferente que merece otro tipo de estudio y análisis, “en el muestreo intencional todos los elementos muestrales de la población serán seleccionados bajo estricto juicio personal del investigador. En este tipo de muestreo el investigador tiene previo conocimiento de los elementos poblacionales” (Nakforoosh, 2005, p. 189). Dentro de los conocimientos previos destacan las actividades que realizan dichas pymes, así como su ubicación. Las pymes analizadas son librerías; ventas de comidas rápidas, sodas, ventas de ceviches; ventas de fruta, flores y helados; minisúper y pulperías, macrobióticas, venta de repuestos automotriz, eléctricos, de bicicletas y aire acondicionado; ventas de ropa, alimento, artículos de celular, plástico y zapaterías.

Respecto a la técnica utilizada para obtener la información, se manejó la entrevista y esta fue desarrollada por medio de un cuestionario que incluye preguntas relacionadas con el nivel de conocimiento y puesta en práctica del ciclo operativo, prácticas comunes en relación con ventas y compras de crédito y contado, días en que se cobra, se paga o se rotan los inventarios, y capacitaciones recibidas en temas de ciclo operativo.

Se realizó una pregunta sobre días de cobro, pago y rotación de inventarios, se trabajó con rangos de 10 días, mismos que van de 1 a 10, de 11 a 20, de 21 a 30 y más de 30. Para calcular los días promedio de cobro, pago o rotación de inventarios de las pymes estudiadas se calcula un promedio ponderado de los rangos y con dichos datos se expone un ciclo promedio y un ciclo de conversión de efectivo general. Vale indicar que los datos no se pueden generalizar, sin embargo, sí sirven para ejemplificar la problemática del desconocimiento del ciclo operativo como herramienta de análisis para la posterior toma de decisiones.

Una vez realizados los cálculos, se analizó la información, y se presentaron los hallazgos más importantes en el desarrollo del artículo, iniciando con la caracterización teórica del ciclo operativo, luego se comparan los resultados con lo que indica la teoría y se presentan conclusiones que puedan ayudar a fortalecer las pymes en el conocimiento y aplicación de dicha herramienta financiera.

---

1 Empresas que compran mercancías y las venden, pero no las producen.

## RESULTADOS

En los resultados obtenidos, se tiene que el 54 % de las pymes encuestadas venden solo al contado y el 46 % venden tanto a contado como a crédito; el 61 % de ellas compran al contado y el 39 % restante compra tanto a crédito como a contado.

En relación con el conocimiento de los componentes del ciclo operativo y su comportamiento en la empresa, de las 46 pymes consultadas 27 (59 %) indicaron tener conocimiento sobre dicha herramienta y 19 (41 %) indicaron no conocerla. A las pymes que dieron una respuesta positiva sobre el conocimiento de los componentes y comportamiento de su ciclo operativo se les consultó si llevaban control de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. De estas, 18 tienen datos de análisis. En términos generales, se puede indicar que del total de pymes estudiadas el 39 % tiene datos que le permiten administrar adecuadamente su ciclo y tomar decisiones acertadas. Lo anterior, no solo muestra un desconocimiento de la herramienta, sino también, un problema involuntario de gestión debido a la falta de capacitación.

Seguidamente, el cuadro 2 muestra los datos relacionados con la forma en que las pymes consultadas realizan las ventas y las compras. Respecto a los resultados de esta pregunta, las respuestas indican que en ambos casos (compras y ventas) las negociaciones se hacen tanto de crédito como de contado. Sin embargo, cabe indicar que cuando se compara, a nivel general, la compra de contado y la venta de contado (28 y 25 respectivamente) se visualiza una deficiente administración del ciclo, pues, si las ventas se hacen de crédito, la empresa debería comprar también de crédito, no obstante, los resultados indican que hay pymes que venden de crédito, pero compran todo de contado.

**CUADRO 2**

FORMA EN QUE REALIZA LAS VENTAS CRÉDITO O CONTADO (N =46).

Forma en que realiza las ventas (Crédito o contado)	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Vende únicamente de contado	25	54%
Vende únicamente de Crédito	0	0%
Vende tanto de crédito como de contado	21	46%
Compra únicamente de Contado	28	61%
Compra únicamente de Crédito	0	0%
Compra tanto de crédito como de contado	18	39%

Fuente: Encuesta realizada a Pymes de los cantones de Santa Cruz y Carrillo entre enero 2020 y julio 2020.

Lo anterior, también evidencia que la gestión de ciclo operativo y de efectivo no es la adecuada, con la pérdida de la perspectiva que primero se cobra y luego se paga, esto para que sus salidas de efectivo puedan ser soportadas por las entradas, por lo tanto, en la realidad el periodo promedio de cobro debe ser menor al periodo promedio de pago.

En el cuadro 3, se muestra el rango de días en que las pymes que indicaron que vendían de crédito, recuperan sus cuentas por cobrar; de ellas el 86 % cobra entre los 11 y 20 días y el 100 % tiene un rango de cobro que va de los 11 a los 30 días.

**CUADRO 3**

RANGO DE DÍAS EN LOS QUE LOS CLIENTES CANCELAN LAS DEUDAS SOBRE VENTAS A CRÉDITO

Rangos en días	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia acumulada (%)
De 1 a 10 días	-	0%	0	0%
De 11 a 20 días	18	86%	18	86%
de 21 a 30 días	3	14%	21	100%
Más de 30 días	-	0%	21	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>		

Nota: Encuesta realizada a Pymes de los cantones de Santa Cruz y Carrillo entre enero 2020 y julio 2020.

En relación con las cuentas por pagar, en el cuadro 4, se muestra que el 78 % de las pymes paga a sus proveedores los primeros 10 días de adquirida la deuda, aunque el plazo máximo para pagar las cuentas “por pagar” es de 30 días. El pago anticipado de las cuentas “por pagar”, se considera razonable si se está aprovechando un descuento por pronto pago, sino es una práctica no recomendable para una gestión adecuada del ciclo de efectivo.

#### CUADRO 4

RANGO DE DÍAS EN LOS QUE SE LES CANCELA A LOS PROVEEDORES QUE OTORGARON CRÉDITO

Rangos en días	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada (%)
De 1 a 10 días	14	78%	0	78%
De 11 a 20 días	2	11%	18	89%
de 21 a 30 días	2	11%	21	100%
Más de 30 días	-	0%	21	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>		

Nota: Encuesta realizada a Pymes de los cantones de Santa Cruz y Carrillo entre enero 2020 y julio 2020.

Es importante volver a mencionar que la gestión del efectivo, específicamente la gestión del ciclo de efectivo, requiere que los días de cobro sean menores que los días de pago.

De igual manera, en lo que respecta a la rotación de inventarios, la máxima se da en los primeros 10 días con un 48 %, sin embargo, las pymes indican que sus productos rotan los primeros 20 días en un 70 %.

## CUADRO 5

## RANGO DE DÍAS EN LOS QUE ROTAN LOS INVENTARIOS

Rangos en días	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada (%)
De 1 a 10 días	22	48%	22	48%
De 11 a 20 días	10	22%	32	70%
de 21 a 30 días	6	13%	38	83%
Más de 30 días	8	17%	46	100%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Encuesta realizada Pymes de los cantones de Santa Cruz y Carrillo entre enero 2020 y julio 2020.

En el cuadro 6, se presenta el promedio ponderado de cada uno de los rangos para sacar los días promedios de cobro, pago y rotación de inventarios, que representen el comportamiento de las pymes estudiadas. En relación con el cálculo del promedio ponderado, se toma el medio de cada uno de los rangos y se multiplica por la frecuencia absoluta de cada uno.

	Periodo de Cuentas por cobrar	Periodo de Cuentas por pagar	Periodo de Inventarios
<b>Promedio ponderado en días</b>	16.92	8.83	15.5

Nota: Encuesta realizada a Pymes de los cantones de Santa Cruz y Carrillo entre enero 2020 y julio 2020.

De acuerdo con la información anterior, se puede calcular un ciclo operativo general para las pymes estudiadas de 32.42 días (16.92 + 15.5) y el ciclo de conversión de efectivo sería de 23.59 días (32.42 – 8.83). Con relación a dichos resultados, no podría indicarse en este momento si los ciclos estimados son los adecuados o no porque no hay datos de comparación con la industria. Lo que sí se puede indicar es que el periodo de cobro duplica el periodo de pago, por lo tanto, se evidencia una mala gestión de la administración del ciclo y por ende se asocian costos a dicha gestión.

De las 46 empresas encuestadas, 11 (24 %) tienen un periodo de cobro igual a su periodo de pago, 28 (61 %) tienen un periodo de cobro mayor a su periodo de pago y 7 (15 %) tienen un periodo de cobro menor a su periodo de pago. Es claro que la buena práctica de primero cobro y luego pago, no es parte de su gestión. Además, del total de las pymes, 45 (98 %) tienen un ciclo de efectivo positivo, con promedio de 21 días, lo que establece que deben financiar 21 días generando costos adicionales.

Cada vez que el periodo de crédito de la pyme sea mayor al periodo de inventario de los clientes, se financian las compras y parte de las cuentas por pagar del cliente. Además, si el periodo de crédito supera el ciclo operativo del comprador o cliente, se le otorga o proporciona un alto financiamiento al cliente.

Para las pymes analizadas, el 85 % tiene un periodo de cobro igual o mayor a su periodo de pago (lo que puede representar el periodo de cobro del cliente), lo que ocasiona gestión inadecuada del ciclo operativo, ciclo de caja, periodo de cobro, periodo de inventario, periodo de pago, y además podría estar financiando las compras de sus clientes con parte de sus cuentas por cobrar.

Por último, se consultó a las pymes si alguna vez han recibido capacitación en el tema de ciclo operativo, el cuadro 7 muestra que del total de 46 el 91 % no ha recibido. Este resultado muestra una necesidad y también una oportunidad para establecer dentro de los vínculos y programas de capacitación temas relacionados con dicha temática.

### CUADRO 7

HA RECIBIDO CAPACITACIONES EN EL TEMA DE CICLO OPERATIVO

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Sí	4	9%
No	42	91%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a Pymes de los cantones de Santa Cruz y julio 2020.

Es importante señalar que si se muestra una limitante en el manejo de ciclo operativo, también lo hay en la administración del ciclo de efectivo, pues ambas herramientas son vinculantes en su desarrollo y análisis.



## CONCLUSIONES

El ciclo operativo es una herramienta financiera que mide la eficiencia de la empresa utilizando su capital operativo. La importancia de conocerlo y aplicarlo en los procesos de análisis y toma de decisiones radica en el beneficio para la empresa de estimar el capital de trabajo necesario para operar. De las pymes analizadas se evidencia un alto grado de desconocimiento no solo conceptual sino también de aplicación, por lo tanto, hay implicaciones a nivel administrativo y financiero que tienen efectos negativos en la rentabilidad de estas.

Se identifica un porcentaje bajo de conocimiento y utilización de la información de los elementos del ciclo operativo. Esto quiere decir que no se toman decisiones relacionadas con una adecuada administración de la liquidez, financiamiento o inversión; dicha problemática muestra debilidades generales de las pymes y propicia la reflexión y la búsqueda de alternativas que logren disminuir la brecha en cuanto a conocimiento y capacitación se refiere.

Las prácticas de administración eficiente del ciclo operativo indican que primero se cobra y luego se paga, también indican que se debe cobrar lo más rápidamente posible y pagar lo más lentamente posible, sin comprometer ventas y relación con clientes y proveedores. Los resultados encontrados indican que se cobra dos veces más lentamente que lo que se paga, en este caso se está haciendo todo lo contrario a las prácticas eficientes de administración del ciclo. Por ende, esta es una de las principales debilidades encontradas en el estudio y que debe reforzarse y corregirse.

El ciclo de conversión de efectivo está relacionado con el tiempo que la empresa tarda en recuperar su inversión. Sin embargo, de acuerdo con lo que muestran los resultados, las pymes manifiestan un ciclo largo en comparación con los periodos de cobro y periodos de pago. En este caso, es necesario revertir las prácticas actuales; primero se debe cobrar y después se debe pagar. Es entendible que muchas de nuestras empresas y pymes nacen empíricamente sin ningún tipo de asesoría, pero queda demostrado que representa un problema y que hay que tomar acciones para revertirlo. La solución del problema no está en manos únicamente de las instituciones, sino que amerita que las empresas asuman su responsabilidad de buscar información, apoyo y capacitación.

Dentro de la problemática de las pymes, se tiene la mala gestión generada por la falta de conocimiento de los dueños y la falta de conocimiento contable. Esto conlleva a la demostrada ineficiencia de gestión del ciclo de efectivo, que provoca falta de liquidez, en ocasiones la imposibilidad de hacer los pagos requeridos y, por ende, el uso de financiamientos caros.

Las pymes muestran inconsistencias en el manejo de los elementos que conforman la estrategia del ciclo de caja, como los periodos de cobro, pago e inventario, lo que no permite manejar el efectivo requerido para soportar los días requeridos con el fin de sostener el ciclo y pagar sus deudas.

Respecto a la necesidad específica de capacitación en temas de ciclo operativo, se invita a las instituciones públicas y privadas a prestar principal atención a dichos temas cuando se propongan programas de formación. De igual manera, en lo que respecta a las universidades públicas, se les invita a que a través de sus programas de extensión docente y acción social se dé énfasis a capacitaciones relacionadas con dicha temática, de forma que se permita a las pymes, por este medio, dirigir y beneficiar una gestión eficiente de sus recursos.

## REFERENCIAS

- Arroyo, P., Vásquez, R., y Villanueva, A. (2020). *Finanzas Empresariales: Enfoque práctico*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (17 de mayo de 2002). Ley de fortalecimiento a las pequeñas y medianas empresas y sus reformas. Costa Rica, San José.
- Beltrán D, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. *Investigación*, 8-14.
- Castro Fajardo, H. (2017). *Proyectos de inversión 1, 2, 3: de la teoría a la práctica: Una guía para los no expertos*. Autoreseditores.
- Fernández Parraguirre, J. L. (2013). *El modelo de costes en empresas comerciales y de servicios*. ESIC.
- García Padilla, V. M. (2015). *Análisis financiero: Un enfoque integral*. Grupo Editorial Patria.
- Gitman, J. L., y Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. Pearson Educación.

- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., y Elliott, J. A. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. Pearson Prentice Hall.
- Morales Castro, A., Morales Castro, J. A., y Alcocér Martínez, F. R. (2014). *Administración Financiera*. Grupo Editorial Patria.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. Limusa Noriega Editores.
- Observatorio del Desarrollo Universidad de Costa Rica. (2018). *Informe de Resultados III Encuesta Nacional de la micro, pequeña y mediana empresa en Costa Rica 2018*. Fundación de la Universidad de Costa Rica.
- Pérez, J. O. (2020). *Análisis de Estados Financieros: Fundamentos, análisis prospectivo e interpretación bajo distintas perspectivas*. Editorial Universidad Católica de Córdoba.
- Vargas Arévalo, H. A. (2003). Consideraciones para la gestión de capital de trabajo en las Pymes Innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (47), 98-109. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/237>
- Zapata Guerrero, E. E. (2004). Las Pymes y su problemática empresarial. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (52), 119-135. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>