

EL LEASING EN LA GESTIÓN COMERCIAL DEL BANCO: APUNTES PARA MEJORAR ESTE SERVICIO FINANCIERO

Dra. C. Yanlis Rodríguez, Lic. Yamila Sánchez Rodríguez², Lic. Niurka Vázquez Milián³

1. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. yanlis.rodriguez@umcc.cu*

2. *Banco Popular de Ahorro – Dirección Provincial de Matanzas, Calzada General Betancourt e/ Candelaria y Begonia, Playa, Matanzas, Cuba. yamila@a3912.ma.bpa.cu*

3. *Banco Popular de Ahorro – Sucursal 3692, Pedro Betancourt, Matanzas, Cuba. niurka@a3692.ma.bpa.cu*

Resumen

En el presente estudio se analizó el diseño del Leasing o arrendamiento financiero, un atractivo servicio ofrecido por el Banco Popular de Ahorro a las empresas del Ministerio de la Agricultura. Sin embargo, a tres años de su puesta en vigor no ha logrado materializarse en todo el país, motivado en primer lugar por dirigirse a un mercado restringido y con limitaciones financieras. El propio flujo del proceso también demostró incongruencias que afectan su comercialización y por ende su crecimiento en la cartera de productos de la Banca de Negocios. Dichos factores también dieron al traste con uno de los objetivos estratégicos de esta área comercial: la captación de nuevos clientes para continuar el crecimiento de la cartera de TCP y cooperativas no agropecuarias. En la realización del análisis se utilizaron como herramientas la matriz BCG, el triángulo y la matriz de servicio, el método gráfico y el bibliográfico documental.

Palabras claves: *leasing, arrendamiento financiero, banco, mercado*

Introducción

Cada año son superiores los retos económicos en la Mayor de las Antillas. La actualización del modelo económico cubano ha supuesto un cambio acelerado en la dinámica del país con la integración de las nuevas formas de gestión no estatal y por ende un acicate para que las empresas estatales sean más productivas y eficientes.

Las instituciones financieras no están ajenas a esta realidad y también buscan insertarse y ganar su espacio en el nuevo escenario socioeconómico. De ahí que el Banco Popular de Ahorro incremente sus productos y servicios. Año tras año los planes de trabajo precisan buscar nuevas estrategias para seguir aumentando las carteras de clientes, los ingresos y utilidades.

Sin embargo, aún existen brechas que impiden un mayor rendimiento de las carteras de productos y servicios. Ejemplo de ello es el Leasing o arrendamiento financiero, el cual, a tres años de su reactivación en la cartera de productos de la Banca de Negocios (Banca Corporativa) continúa sin resultados en Matanzas. De hecho, como se aprecia en la figura siguiente, solo ha fructificado en 5 de las 13 provincias del país, y apenas 9 empresas lo han solicitado.

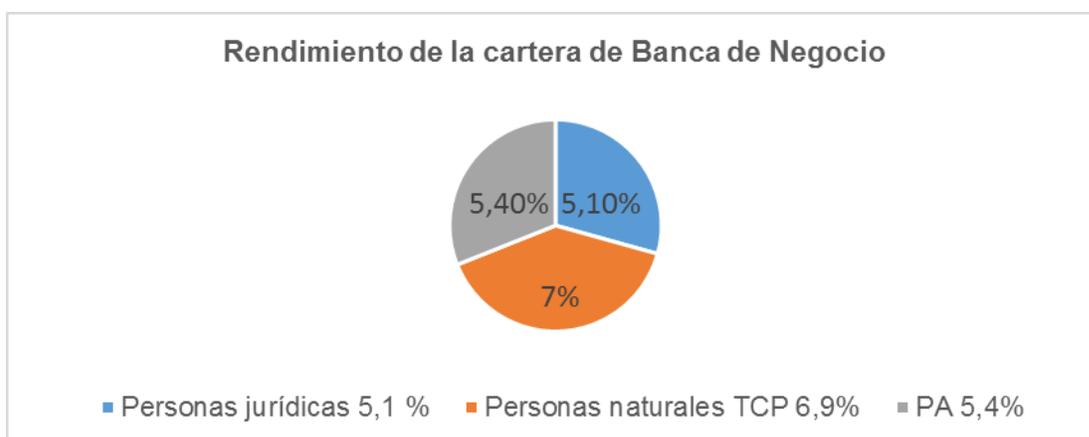


Figura 1. Distribución territorial de los nuevos leasings otorgados hasta el momento en Cuba. Fuente: Elaboración propia

Si bien en las postrimerías de los 90, el Leasing tuvo un momento de esplendor, poco después se fue quedando detrás, por diversas razones, hasta que recientemente el presidente del BPA, Horacio Navas, decidió retomar esta opción, que no solo pudiera reportarle beneficios al Banco, sino también al cliente que decida utilizarla.

Aunque el mercado definido hoy institucionalmente para este producto es el sector estatal vinculado a la agricultura, la práctica ha demostrado que una parte considerable de las empresas seleccionadas ministerialmente para recibir el Leasing constituían un riesgo enorme, por su complicada situación financiera. De ahí que durante el 2016 resultara imposible en Matanzas crecer en la cartera de clientes de este servicio; pero hasta ahora no ha variado la situación.

Llama la atención que, al comparar los crecimientos de los diferentes segmentos de mercados, como se ilustra en la siguiente gráfica, se aprecia que durante 2017 el crecimiento de los trabajadores por cuenta propia y los pequeños agricultores representan casi el doble de las personas jurídicas. Tendencia que los coloca en la mira como nicho potencial para el desarrollo de productos y servicios como el Leasing.



No resulta desatinado dirigir el enfoque comercial hacia el sector no estatal, si se tiene en cuenta que actualmente existen en la provincia 56 mil 963 trabajadores por cuenta propia y de ellos 6 mil 584 se corresponden con las actividades más estables y con mayores índices de ingresos. Sin embargo, son muy pocos los cuentapropistas que han accedido a alguno de los productos bancarios existentes.

Por otro lado, el Leasing permitiría a los pequeños agricultores, la adquisición de equipos y maquinarias necesarios para el trabajo agrícola, medios de producción que no pueden adquirir actualmente con facilidad y que de tenerlos mejorarían no solo sus condiciones de trabajo, sino también la calidad y magnitud de las cosechas. Un resultado que finalmente se revertiría en beneficio de la sociedad.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se definió como problema a investigar: ¿Qué factores del actual diseño del Leasing limitan su comercialización?, y como objetivos:

- Identificar aquellos factores que limitan la comercialización del Leasing desde su diseño.
- Proponer un plan de mejoras para potenciar la comercialización del Leasing.

Para la realización de este análisis se partió de la matriz BCG a fin de comprender el comportamiento de los productos y servicios bancarios según los resultados del pasado año.

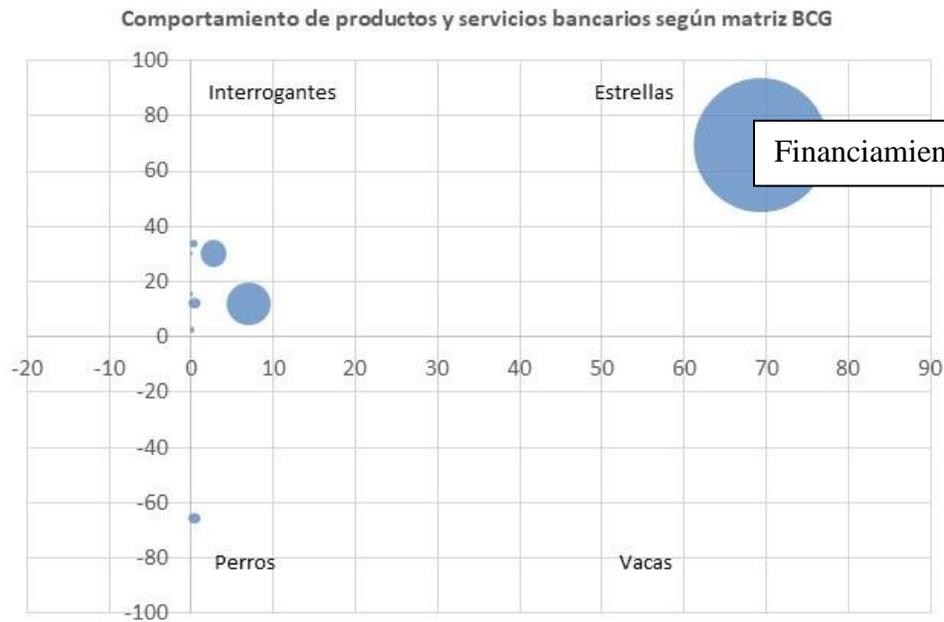


Figura 1: Matriz BCG. Fuente: Elaboración propia.

Evidentemente los financiamientos acapararon el estrellato dentro de la cartera de productos y servicios bancarios, con aproximadamente un 70 % de participación en el mercado. El crecimiento experimentado está en correspondencia sobre todo con la nueva política crediticia que estimula el otorgamiento de créditos a personas naturales y jurídicas por diferentes conceptos, entre ellos, para la compra de materiales de la construcción, pago de mano de obra, desarrollo de la actividad cuentapropista o para inversiones y capital de trabajo.

Sin embargo, la mayoría de los productos y servicios restantes muestran una escasa participación en el mercado, quedando dentro de los productos interrogantes, en los que urge pensar cómo dinamizarlos a fin de que puedan tener un mejor rendimiento, pues los financiamientos, como motores de la actividad bancaria actual, no podrán sostenerse indefinidamente en esta posición.

Por tal razón, previendo el declive del actual servicio estrella, y la acumulación de productos y servicios en el rango de interrogantes, conviene replantearse la situación del Leasing, un servicio con probada utilidad en el escenario internacional, incluso en periodos de crisis.

No se puede olvidar que, en la década del 20, la Bell Telephone System puso en explotación sus teléfonos mediante un servicio combinado de alquiler y asistencia técnica, acontecimiento que permitió el crecimiento de la industria con un volumen significativo de equipos financiados.

En el contexto cubano y a partir de los escasos resultados obtenidos hasta hoy por el Leasing, cabe preguntarse si resulta factible mantenerlo en la cartera, readecuarlo o desestimarlos.

A priori se pudiera inferir de esta situación que no existe un mercado interesado en el arrendamiento financiero o que no se ha utilizado una adecuada estrategia comercial en la provincia.

Partiendo de esta premisa se realizó un análisis del triángulo de los servicios para diagnosticar cuáles pudieran ser los problemas que afectan al Leasing como servicio financiero en Matanzas.

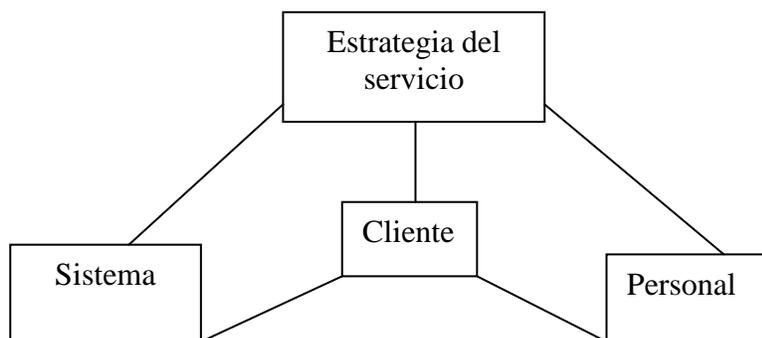


Figura 6: Triángulo de los servicios. Fuente: Elaboración propia.

Para analizar la estrategia es necesario definir el servicio en sí, que en este caso consiste en que el banco adquiera un bien material por solicitud de un tercero y, una vez como propietario, lo dé en arrendamiento al mencionado cliente, quien deberá pagar cuotas periódicas por el alquiler de dicho bien. Al concluir el tiempo pactado, el arrendatario podrá optar por la compra del bien abonando el monto correspondiente al valor residual, devolverlo a su arrendador o hacer un nuevo contrato de Leasing.

Como señala Valle Cordero, este servicio de tipo financiero, beneficia tanto a la institución bancaria como al cliente, quien podrá disfrutar del uso de un bien, del cual habría tenido que prescindir al no contar con patrimonio suficiente para comprarlo en primera instancia. (Cordero, 2012)

El Leasing es un instrumento que algunos juristas, como Gutiérrez Viguera (Viguera, 1977), ubican sus orígenes en la antigua Babilonia y Egipto, donde existieron figuras parecidas a este contrato. De igual forma en el siglo XIX, las compañías explotadoras de los grandes ferrocarriles americanos recurrieron a una suerte de Leasing para adquirir gran parte de sus maquinarias.

Sin embargo, no es hasta 1952 con la creación de la United State Leasing Corporation, en San Francisco, Estados Unidos, que se ubican los antecedentes del arrendamiento financiero actual (Tovar).

Aunque en Cuba esta figura presenta características particulares que restringen su alcance y utilización, bien podría convertirse en un instrumento efectivo en la dinámica socioeconómica del país. Pero, ¿cómo funciona en el presente?

En los procedimientos del BPA el Leasing está contemplado solamente para la adquisición de: maquinarias agrícolas y otros equipos distribuidos por la Empresa Nacional de Talleres, del Grupo de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA). Sistema para bombeo de agua con panel solar, para el abasto de agua a la ganadería, de la Empresa FERIA Agropecuaria. Otros que puedan ser ofrecidos en arrendamiento.

Esto en sí ya constituye una limitante pues restringe excesivamente los suministradores y la gama de bienes que puedan ser solicitados en arrendamiento. Además, la indefinición de ese: *otros que puedan ser arrendados*, no especifica si se trata de bienes de diversa naturaleza o de otros siempre vinculados a la agricultura.

Dentro de la estrategia también se pierde de vista la posibilidad de convertir el Leasing en una competencia distintiva del BPA, al ser el único banco del sistema comercial cubano en ofrecerlo actualmente, pues las restantes instituciones que tienen licencia para ofertar el Leasing en el país son entidades financieras no bancarias como FINEXIM, S.A, FINTUR S.A, FIMEL S.A. y RAFIN, S.A. (Banco Central del Cuba, 2017)

De hecho, la potenciación del Leasing en el BPA lo colocaría en una posición ventajosa respecto a su principal competidor, el Banco de Créditos y Comercio, pues el crecimiento vertiginoso de los créditos experimentado en los últimos años (renglón compartido por ambos) no podrá sostenerse en el tiempo y será necesario crear nuevas ofertas que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y dar respuesta a los objetivos del Banco.

Sin embargo, el Leasing, que presenta claras ventajas para el cliente al no incrementar su nivel de endeudamiento y ahorrarle un sinnúmero de trámites que realizaría la institución bancaria, se ve limitado, además, porque en el diseño actual solo podría proponerse el servicio a aquellas empresas o cooperativas seleccionadas previamente por GELMA, como se aprecia en el flujo del proceso.

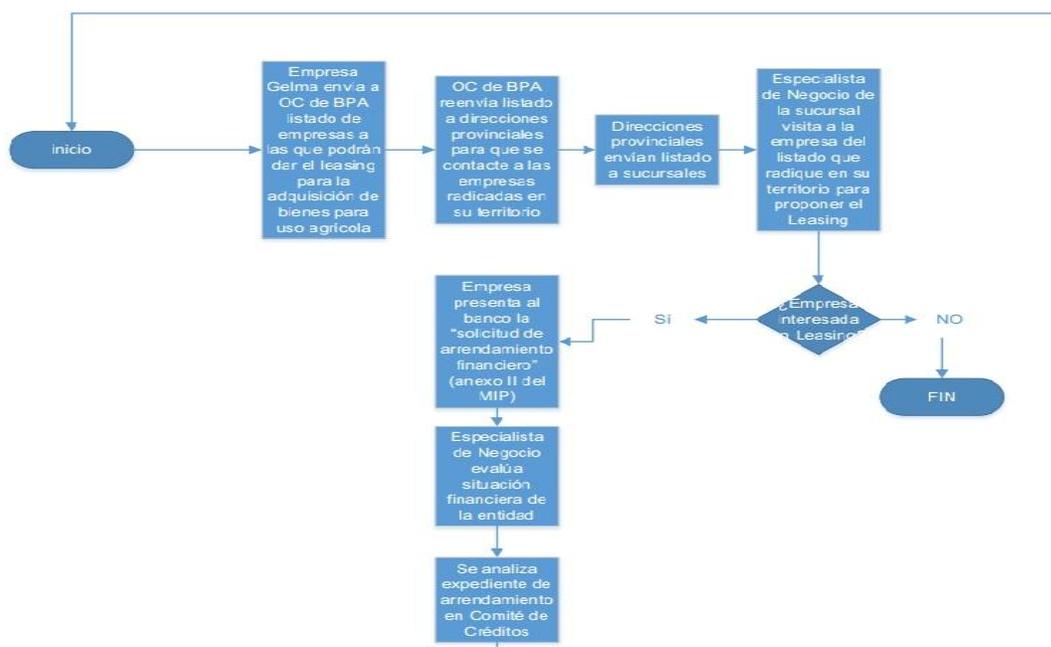
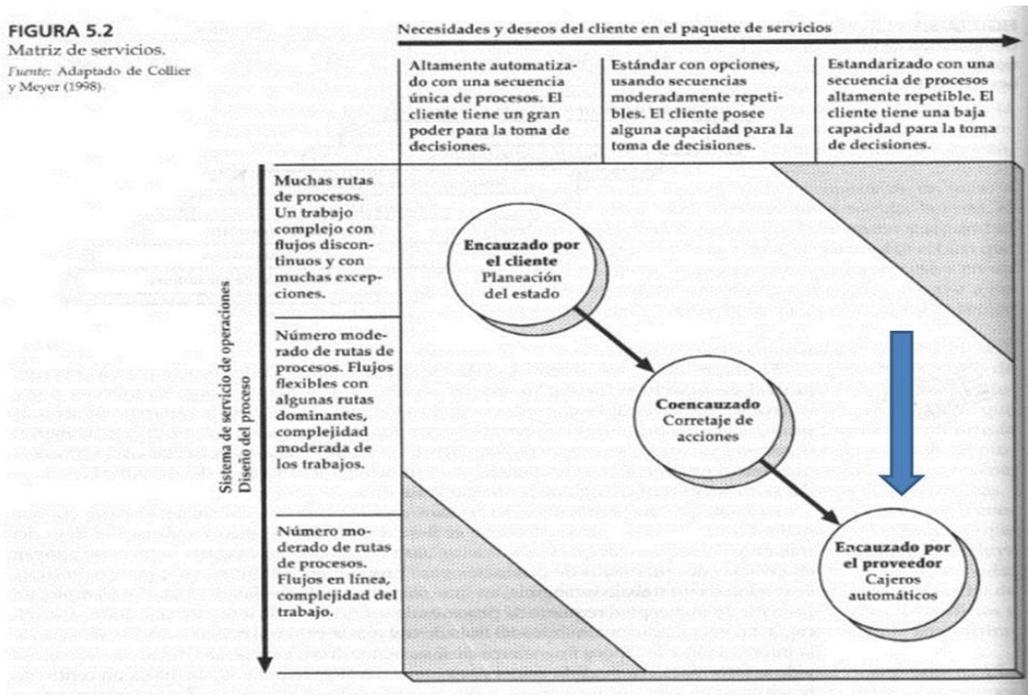


Figura 7: Fragmento del flujo del proceso del Leasing. Fuente: Elaboración propia.

Con esta premisa el propio Banco ve menguada sus facultades como propietario del bien, y por ende como arrendador, pues aun cuando tenga otros clientes interesados en solicitar el servicio de arrendamiento financiero no podrá materializar los contratos.

Tal inconveniente repercute a su vez a nivel social, donde la producción de alimentos constituye una tarea de primer orden. Sin embargo, la subordinación a las decisiones de GELMA impediría a la larga que otros actores puedan contribuir también al desarrollo agrícola del país, pues ellos, sin otras posibilidades de gestión y privados del Leasing, tampoco podrían renovar sus maquinarias y demás equipamiento.

De ahí que, al ubicar el Leasing en una matriz de servicios como la propuesta por Schroeder en Administración de operaciones, se encontraría en el extremo inferior de la diagonal, con un cliente marcado por una baja capacidad para tomar decisiones y sujeto de las escasas rutas que se han definido para este servicio, como se podrá apreciar más abajo en el flujo del proceso.



Resulta evidente que en el diseño del actual servicio existe una tácita discrepancia al concebir y definir a quién será dirigido, pues predomina en la concepción una tendencia a responder estrictamente a las necesidades y expectativas de GELMA, empresa que realmente debería verse como una de las proveedoras o suministradoras; mientras, las expectativas y necesidades de los consumidores del servicio han quedado relegadas.

Sin dudas, el verdadero cliente no ha sido tenido en cuenta como centro de la relación, lo que trae consigo falta de identificación y, por ende, distanciamiento entre la propuesta de este Leasing atípico y su posible consumidor.

El resultado concreto vendría a ser el costo económico que provoca la no explotación de oportunidades. Mantener la puerta cerrada a otros segmentos de mercado con posibilidades e interés en el servicio, es, sin dudas desaprovechar la oportunidad de captar nuevos clientes y de incrementar los ingresos por el concepto de este servicio.

Pero los problemas del diseño del Leasing no solo se quedan en la selección y determinación de las necesidades y potencialidades de los diferentes segmentos de mercado, sino que llegan también al personal que ha de ofrecer el servicio.

En este caso predomina la falta de experiencia, debido a que no todos los especialistas de negocios de las sucursales llevan tiempo ocupando la plaza. De hecho, de las 22 especialistas que trabajan en las diferentes sucursales de la provincia, solo 3 tienen experiencia y dominio absoluto de la actividad, por el tiempo que llevan desempeñando el cargo de gestor de negocios. El resto precisa mayor preparación, por lo que urge acudir a esquemas de capacitación más adecuados, sobre todo en materia de análisis financiero.

Desde el punto de vista del sistema, gravitan otras dificultades, como la disponibilidad de equipamiento informático óptimo que permita realizar los análisis en el menor tiempo posible y con la mayor eficiencia. Las limitaciones de transporte dificultan la gestión de nuevos clientes y la retroalimentación con los ya captados.

Por otro lado, los procedimientos definidos presentan también algunas incongruencias, en algunos casos de carácter subjetivo y en otros, por cuestiones de infraestructura. Dificultades que emergen al analizar otro fragmento del flujo de proceso de este servicio.

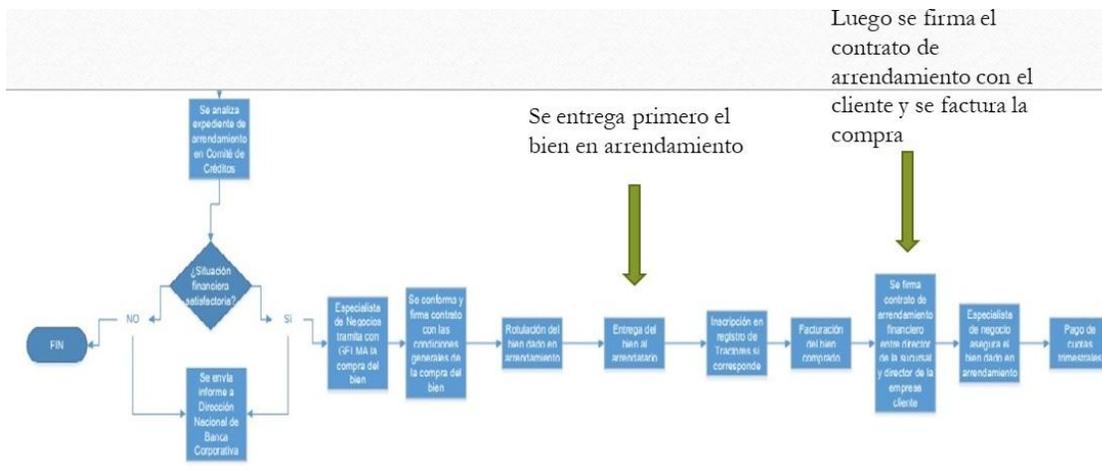


Figura 8: Fragmento del flujo del proceso del Leasing. Fuente: Elaboración propia.

El hecho de que el Banco no cuente con un local donde pueda ubicar el bien comprado, hasta tanto no concluyan el resto de los trámites como su inscripción en el Registro de Tractores, o su aseguramiento, implica que el mismo día que el Banco firma el contrato de compra con la empresa, se deba producir la entrega al arrendatario.

Más tarde, si fuera necesario rescindir el contrato de arrendamiento por impagos, solicitud del cliente u otro tipo de razones de fuerza mayor, el Banco deberá colocar el bien en la Empresa de Talleres de GELMA, como reza en el contrato marco de ambas entidades, hasta conciliar con esta última, la empresa a la cual ha de proponérsele entonces el nuevo Leasing.

Evidentemente tal dependencia debilita la gestión comercial del BPA y va en detrimento del desarrollo del servicio.

Teniendo en cuenta el análisis anterior se proponen una serie de mejoras con el objetivo de contribuir al desarrollo del Leasing, fundamentalmente en aquellas provincias que no han podido utilizarlo:

Propuestas de mejoras		
#	Acciones	Responsables
1	Para conocer lo que el cliente necesita resulta	Especialista de

	imprescindible realizar un estudio de mercado profundo que permita identificar cada segmento, sus necesidades y expectativas.	Marketing
2	Realizar un estudio de las empresas que podrían fungir como suministradoras de bienes que puedan ser dados en Leasing para brindar al cliente un servicio más atractivo y factible.	Especialista de Marketing
3	Realizar un análisis económico financiero que permita valorar las ventajas que proporcionaría para el Banco Popular de Ahorro readecuar el Leasing y ampliar su mercado.	Especialista de Marketing
4	Presentar resultados de estos análisis al Consejo de Dirección Provincial y luego a la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro.	Especialista de Marketing Subdirección comercial
5	Simplificar proceso para otorgar Leasing.	Jefa Dpto Banca de Negocio
6	Revisar documentación y formularios que deban ser llenados por el cliente, con el objetivo de simplificarlos para su más fácil comprensión. (Eleva propuesta a Oficina Central).	Jefa Dpto Banca de Negocios
7	Elaborar una estrategia comunicativa que promueva adecuadamente el Leasing en el segmento de clientes con mayores posibilidades para optar por él.	Especialista de Marketing
8	Priorizar el aseguramiento informático y de transporte para el área comercial, y en especial, la de Negocio con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo que faciliten una mejor gestión.	Subdirección comercial y de medios
9	Potenciar la capacitación de los especialistas de	Jefa Dpto Banca de

	negocios con métodos y estrategias más dinámicas y eficaces. Incentivar en ellos el principio de que el cliente es el centro de su actividad y su razón de ser.	Negocios y Dpto RRHH
10	Promover una retroalimentación activa con los clientes que ya hayan sido captados.	Jefa Dpto Banca de Negocios y especialistas de negocios en las sucursales

Conclusiones:

En el estudio realizado se comprobó que el diseño de un producto o servicio que no tenga en cuenta al cliente como centro, o sea, que desestime sus necesidades y expectativas, no logra desarrollarse. Por otro lado, demostró que la interacción de sistema y personal en el flujo del proceso también resultan esenciales para la fructificación del servicio o producto y que son aspectos que deben verse desde el diseño preliminar. Referido al Leasing cubano, quedó claro que, si bien como política pudiera resultar loable la preocupación por garantizar el suministro de bienes agrícolas a aquellas empresas seleccionadas por el Ministerio de la Agricultura, lo cierto es que económicamente al Banco no le resulta factible contar con un servicio dirigido a un espectro estrecho del mercado, cuando existen otros segmentos interesados y con posibilidades de optar por dicho producto o servicio bancario. Tal problemática se corresponde con la carencia de autonomía empresarial que aún afecta a la empresa estatal socialista en Cuba, aspecto que incide directamente en la gestión económica, al limitar la capacidad de decisión de las entidades y su actuación en el escenario socioeconómico de la Isla. Se recomienda para futuros estudios una mayor profundización en los elementos del flujo del proceso, a través del cual debe materializarse el producto o servicio.

Bibliografía

2017. Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC . La Habana, Cuba : UEB GRAFICA, 18 de mayo de 2017.

DIHIGO, J. G. (s.f.). *Metodología de la investigación para las ciencias administrativas*. Matanzas.

Gestión Comercial. (1 de 12 de 2015). Recuperado el 5 de 7 de 2017, de Gestión Comercial: <https://gestioncomerciallerena.blogia.com/2011/120101-pasos-para-elaborar-la-matriz-bcg.php>

GONZÁLEZ, RAFAEL MUÑIZ. *El marketing del siglo XXI*.

- . *El Marketing en el siglo XXI*. Madrid : s.n.
- GUILLÉN, M. N.** (1996). *El análisis de los servicios sociales: un modelo alternativo*.
- HERNÁNDEZ, MS MAGDA RIVERO.** 2003. *Introducción al Marketing*. s.l. : Instituto de Comercio Exterior, 2003.
- MALHOTRA, NARESH K.** 2008. *Investigación de mercados*. México : Pearson Education, 2008.
- MEDINA LEÓN, ALBERTO; NOGUEIRA RIVERA, DIANELYS; PÉREZ NAVARRO, ARLEY.** (2001). *Clasificación y caracterización de sistemas productivos*. Matanzas, Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas.
- RAMÍREZ, YADIRA COMA.** 2009. *Propuesta de Estrategia Comunicativa para reforzar la Imagen e Identidad Corporativas de la Empresa Rayonitro de Matanzas*. Matanzas : s.n., 2009.
- SÁNCHEZ, YADAMY RODRÍGUEZ.** 2011. *Investigación de mercado de la Gerencia de Servicios Técnicos Integrales Varadero perteneciente a la División Copextel Matanzas, S.A. Aplicación modalidad clima*. Matanzas, Cuba : s.n., 2011.
- SCHROEDER, ROGER G.; MEYER GOLDSTEIN, SUSAN; RUNGTASANATHAM, M. JOHNNY.** (2012). *Administración de Operaciones: conceptos y casos contemporáneos*. México: Mc GRAW-HILL.
- TOVAR, S. H.** (S.F.). *Arrendamiento financiero. Arrendamiento financiero*. México, México: pdf.
- VIGUERA, M. G.** (1977). *El leasing como institución financiera*. Madrid: Ed. Asociación para el Progreso de la Dirección.