

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS AGROPECUARIOS**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**POSICIONAMIENTO DE ENTIDADES
FINANCIERAS EN LA PROVINCIA DE LA
PAMPA.**

**Alumno: MAURO DAVID CARDOSO
D.N.I.: 28.288.913**

Director: ING. AGR. DANIEL AGÜERO

AGOSTO 2011

AGRADECIMIENTOS

Algunos años han transcurrido desde la finalización de las cursadas en la Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios. Sin embargo, quedaba pendiente la finalización de la ansiada y esperada tesis de grado, trabajo de investigación que postergué por insertarme en el ámbito laboral. Haber cumplido con el objetivo personal de aportar profesionalmente a la comunidad es un sueño hecho realidad. Culminar con este proyecto es alcanzar un objetivo: el título universitario.

Por eso, más que nada, quiero agradecer en primer lugar a la institución que me brindó los conocimientos necesarios para desempeñarme en esa actividad, la Universidad Nacional de La Pampa; y a través de ella al cuerpo de docentes, quienes día a día responden a las demandas del alumnado; y en especial tengo que agradecer a mi Director de Tesis de Grado el Ingeniero Agrónomo Daniel Agüero, profesional del que recibí la asistencia necesaria y siempre estuvo presente; su voz de aliento y perseverancia hicieron que pueda hoy cumplir con este objetivo.

Esta carrera me dio la oportunidad de seguir estudiando y no bajar los brazos, desde siempre fui un entusiasta en todo lo referido al sector agropecuario, por ello sentía que no podía dejar pasar esta oportunidad.

Por último, quiero agradecer fundamentalmente a mis padres por haberme apoyado, aconsejado y por haber confiado en mí.

INDICE

• I. Introducción y Antecedentes.....	5
• II. Objetivos.....	12
• III. Material y Método.....	13
• IV. Resultados y Discusión.....	15
• a. Caracterización de la muestra general.....	15
• b. Relaciones entre variables para caracterizar comportamientos.....	24
• c. Caracterización de los clientes infieles.....	34
• d. Posicionamiento. Análisis de Correspondencia.....	36
• e. Principales estrategias de las entidades analizadas.....	41
• f. Formulación de estrategias.....	41
• V. Consideraciones Finales.....	44
• VI Bibliografía.....	45
• VII Anexo.....	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

• Gráfico N° 1: Distribución de has trabajadas.....	16
• Gráfico N° 2: Departamentos.....	17
• Gráfico N° 3: Actividad.....	18
• Gráfico N° 4: Inmueble rural propio.....	20
• Gráfico N° 5: Situación en el sistema financiero.....	21
• Gráfico N° 6: Antigüedad.....	22
• Gráfico N° 7: Opera con otro banco.....	23
• Gráfico N° 8: Clientes fieles por departamento.....	24
• Gráfico N° 9: Uso de herramientas comerciales.....	24
• Gráfico N° 10: Relación edad con operatoria.....	24
• Gráfico N° 11: Relación antigüedad con operatoria.....	25
• Gráfico N° 12: Relación superficie trabajada con actividad.....	27
• Gráfico N° 13: Relación elección con operatoria.....	29
• Gráfico N° 14: Relación atributo a mejorar con operatoria.....	30
• Gráfico N° 15: Relación departamento con banco que opera.....	31
• Gráfico N° 16: Relación entre elección de con actividad que realiza.....	32
• Gráfico N° 17: Relación Chapaleufú con banco que opera.....	34
• Gráfico N° 18: Relación Quemú Quemú con banco que opera.....	35
• Gráfico N° 19: Préstamos por sectores de la Economía.....	43

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

- Cuadro N° 1: Superficie sembrada y cantidad de cabezas desde el año 2005 al 2009 en los departamentos de Rancul, Realicó, Chapaleufú, Catriló, Quemú Quemú y Atreucó.....8
- Cuadro N° 2: Área sembrada por cultivo desde el año 2005 al 2009 en los departamentos de Rancul, Realicó, Chapaleufú, Catriló, Quemú Quemú y Atreucó.....9
- Cuadro N° 3: Distribución de la superficie sembrada y stock de ganado bovino en los departamentos de Rancul, Realicó, Chapaleufú, Catriló, Quemú Quemú y Atreucó.....9
- Cuadro N° 4: Las mejores marcas en imagen en el sector agropecuario.....11
- Cuadro N° 5: Relación entre los estratos de edad y la causa por la cual eligen cierto atributo.....33
- Cuadro N° 6: Relación entre los estratos de antigüedad y los atributos que se deben mejorar.....33
- Tabla N° 1: Perfiles de fila.....36
- Tabla N° 2: Perfiles de columna.....37
- Tabla N° 3: Resumen.....37
- Tabla N° 4: Examen de los puntos de fila.....38
- Tabla N° 5: Examen de los puntos de columna.....38

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Al observar la campaña 2009/2010, en cuanto a los clientes bancarizados, no bancarizados o sobrefinanciados, podemos afirmar que los cambios producidos son variados y múltiples, lo que llevó a la toma de decisiones, por parte de los clientes, en cuanto a la elección de una entidad financiera que los respalde.

Así, este trabajo de investigación tiene dos intenciones: la primera demostrar que las estrategias utilizadas por una de esas entidades –privada- le permitieron ubicarse en un lugar de privilegio, con respecto a las otras - oficiales-; la segunda consiste en plantear aportes que contribuyan a mejorar el proceso de toma de decisiones en entidades financieras.

Durante los primeros años de la década, se produjo una fuerte crisis, que afectó a todos los sectores de la sociedad, así como a su relación con las instituciones y empresas. En lo referido a la industria financiera, este período de sobresaltos incluyó la pérdida de ahorros y de capacidad adquisitiva, caída en el consumo, desconfianza en la moneda, cierre de bancos y cierto retraso tecnológico.

Entre 2003 y 2004 hubo un período de transición, en el cual se recompusieron algunas variables, entre ellas la recuperación de la actividad económica, retorno de depósitos al sistema financiero e incremento de la rentabilidad agropecuaria.

Durante los últimos 5 años y hasta el primer trimestre del corriente, hubo un crecimiento importante del financiamiento en general (mayor al 130%) y del sector en particular. El financiamiento para las actividades primarias creció un 327%, mientras que el financiamiento a la agroindustria lo hizo en un 269%. Si bien estos datos son más que alentadores, aún sigue existiendo una demanda insatisfecha centrada principalmente en el segmento MiPyME del

sector, dado que no alcanzan a cubrir los requisitos de solicitud o en caso de que lo logran, las condiciones de plazos y tasas les dificulta su repago, (SAGPYA:2002)

El financiamiento, ya sea privado o público, hacia el sector agropecuario es muy importante, debido a que resuelve la demanda de fondos por parte de los empresarios que cuentan con stocks inmovilizados, o quieren evitar vender su mercadería en épocas de bajos precios, mejorando la competitividad de las empresas agropecuarias y la reconversión de sus explotaciones.

Específicamente, en la provincia de La Pampa, la economía presenta poco desarrollo del sector manufacturero y una gran dependencia de los sectores primarios con un fuerte basamento en el sector agropecuario, cuyo aporte al Producto Bruto Geográfico, representa el 22,1% (base1993), en el que se destaca la agricultura y ganadería, (SAGPYA:2006)

En materia productiva, la ganadería de cría vacuna, es prácticamente la única actividad agropecuaria desarrollada en gran parte de su territorio. La producción está orientada fundamentalmente a carne para consumo y se realizan actividades mixtas de cría e invernada. El 50% de las explotaciones se dedican a cría, el 20% a invernada, el 28% a ambas actividades y el 2% a tambo. Existen además unas 50 cabañas dedicadas a la producción de animales de raza, (SAGPYA: 2006)

En la Región de la Estepa se presenta una actividad mixta de cría e invernada al Este de la isohieta de 600 mm. de precipitación anual, donde se implantan praderas artificiales. Predomina la producción de carne para consumo en competencia con la agricultura de cosecha (principalmente gruesa), a medida que se avanza hacia el Nordeste de la Provincia. En las explotaciones con mayor grado de adopción de tecnología se detectan niveles de producción de carne superiores a los 200 kilogramos por hectárea y por año. (Gobierno de la Pampa: 2006)

La Región del Caldenar comprende una franja territorial que se extiende en el sentido Noroeste – Sureste y abarca los departamentos de Loventué, Utracán, Toay, Lihuel Calel, Hucal y Caleu Caleu. La actividad principal es la cría bovina, admitiéndose cierta diferenciación en los sistemas productivos a medida que se avanza hacia el límite Este. (Gobierno de La Pampa: 2006)

La Región del Monte Occidental se extiende al Oeste de la isohieta de 400 mm de precipitación anual y está integrada por los departamentos de Chalileo, Chical Có, Puelches, Limay Mahuida y Cura Có. Pueden apreciarse en esta región dos sistemas productivos: a) Pequeños productores dedicados a la cría de ganado caprino, bovino y en menor escala ovino; b) Sistemas de explotación ganadera de cría muy extensiva, del tipo extractivo.

En materia de frigoríficos, las leyes de promoción industrial permitieron la radicación de frigoríficos en Santa Rosa, General Pico, La Adela, General Acha, Uriburu e Intendente Alvear. Existen siete establecimientos fiscalizados por SENASA dedicados a la faena de bovinos, tres de los cuales combinan con la de ovinos y porcinos. (Gobierno de La Pampa: 2006)

En la lechería, a pesar de la reducción en el número de tambos registrados en la actualidad, las inversiones realizadas en el mejoramiento de planteles y en tecnología permitieron el aumento en la producción.

El 40% de lo producido se envía a las provincias de Buenos Aires y Santa Fe y el resto se industrializa en la provincia. Existen 22 establecimientos en los que se producen quesos, leche pasteurizada, dulce de leche, crema, yogurt y leche en polvo. La mayoría de las plantas son pequeñas y comercializan los productos en la zona. (SAGPYA: 2006)

La agricultura se desarrolla fundamentalmente en la zona Noreste, donde las precipitaciones y la buena calidad de los suelos permiten el desarrollo de

cultivos de secano. Los principales productos son los cereales, oleaginosos y especies forrajeras, sobresalen por su volumen el trigo, maíz, girasol y sorgo.

El territorio provincial aporta anualmente unas 2.500.000 tns. de grano a la producción nacional.

El Cuadro N° 1 indica la superficie sembrada en hectáreas de cultivos de grano fino y grueso, y la cantidad de cabezas de ganado bovino, durante los últimos 5 años en los departamentos de Rancul, Realicó, Chapaleufú, Catriló, Quemú Quemú y Atreucó.

Cuadro N° 1: Superficie sembrada en has y cantidad de cabezas bovinas desde el año 2005 al 2009

Año	Fina	Gruesa	Bovinos
2.005	64.445	176.988	702.373
2.006	24.261	178.294	688.328
2.007	17.323	186.857	684.104
2.008	39.706	194.477	621.080
2.009	49.269	216.938	587.293
	39.000,8	190.710,8	656.635,6

Fuente: REPAGRO año 2009

El Cuadro N° 2 expresa el área sembrada en hectáreas, de cada cultivo durante los últimos 5 años, en los departamentos Rancul, Realicó, Chapaleufú, Catriló, Quemú Quemú y Atreucó.

Cuadro N° 2: Área sembrada en has por cultivo desde el año 2005 al 2009

Cultivo	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio
Trigo	51.033	17.557	11.331	25.134	33.152	27.641
Maíz	36.996	28.731	42.005	39.555	36.383	36.734
Girasol	76.217	78.437	76.735	105.115	90.638	85.428
Soja	62.227	75.366	74.564	57.575	62.639	66.474

Fuente: REPAGRO año 2009

El Cuadro N° 3 demuestra el grado de participación que tiene cada departamento, con respecto al área sembrada de cultivos de grano fino y grueso en hectáreas y el stock de ganado bovino, durante el año 2.009.

Cuadro N° 3: Distribución de la superficie sembrada en has y el stock de ganado bovino por departamento al cierre del año 2009

Departamento	Agricultura				Ganadería	
	Fina	Porcentaje	Gruesa	Porcentaje	Bovinos	Porcentaje
Rancul	5.953	12%	35.530	16%	122.917	21%
Realicó	1.672	3%	8.539	4%	45.533	8%
Chapaleufú	3.391	7%	37.566	17%	59.499	10%
Catriló	10.821	22%	52.068	24%	109.570	19%
Quemú Quemú	3.886	8%	45.975	21%	99.052	17%
Atreucó	23.546	48%	37.260	17%	150.722	26%

Fuente: REPAGRO año 2009

Si pensamos en los datos que dieron origen a esta tesis de investigación podemos mencionar como antecedente específico,

En la información aportada por la Fundación Producir del Banco Galicia en 2.009. De ésta se extrae, como resultado de importancia, que la principal fuente de financiamiento en la campaña 2009/2010, es el capital propio con el 68%, seguida por bancos privados con el 12,8%, bancos oficiales con el 5,4% y en última instancia con capital de terceros el 4,1%.

Otro antecedente es la información publicada por el diario El Cronista (2009), respecto de la demanda de préstamos del sector agropecuario al sector bancario, la cual revela que los productores vuelven a demandar financiamiento, aunque algunos eligen vender sus reservas en granos e invertir menos, por la incertidumbre.

Si bien las lluvias llegaron a fin de 2009, el afianzamiento de los commodities, tras la estrepitosa caída, impulsó la demanda de préstamos al sector bancario.

El Banco Nación, el mayor prestamista del sector agropecuario, incrementó el volumen de préstamos directos en 25%, así como las tasas subsidiadas que lanzó para la compra de maquinaria agrícola, respecto de 2008.

El Banco Galicia lidera los préstamos al sector agropecuario en el plano de la banca privada, mientras que los créditos al sector agropecuario crecieron 40% en el año, como así también la cartera de clientes.

Por último, otro antecedente relevante aportado por la prestigiosa consultora ICASA/Mora y Araujo para la Revista Chacra, habla del relevamiento de las mejores marcas, en cuanto a imagen, en el sector agropecuario: en el rubro Bancos, Banco Galicia se ubica en el segundo lugar, detrás del Nación, siendo así la entidad financiera privada con mejor perfil en el sector.

Cuadro N° 4: Las mejores marcas en imagen en el sector agropecuario

BANCOS		
Puesto	Marca	Puntaje
1°	Nación	80,24
2°	Galicia	37,30
3°	Provincia	35,45
4°	Santander Río	25,81
5°	Macro/Bisel/Suquia	20,20
6°	Credicoop	15,76
7°	Santa Fe	14,78
8°	La Pampa	12,23
9°	Córdoba	11,23
10°	Entre Ríos	11,19

Fuente: Revista Chacra año 2009

OBJETIVO GENERAL

Establecer el posicionamiento de las entidades financieras en la provincia de La Pampa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar el grado de participación que tienen las tres entidades financieras estudiadas.
- Comprobar el grado de participación que tiene el BLP por área.
- Establecer los atributos más valorados para cada empresa.
- Grado de fidelización de clientes.
- Proponer distintas estrategias de posicionamiento de acuerdo al resultado del presente trabajo.

MATERIAL Y MÉTODO

El área de estudio, comprende la provincia de La Pampa, con énfasis en los departamentos de Rancul, Realicó, Chapaleufú, Catrilo, Quemú Quemú y Atreucó.

Las fuentes de información a utilizar serán las primarias y secundarias. Entre las primeras se realizarán encuestas a usuarios de esa área de estudio en sucursales del Banco de La Pampa, donde la muestra analizará el 50% de las sucursales de esa entidad. Además se cotejarán los resultados con entrevistas a informantes calificados, como gerentes o responsables del área comercial.

Entre las secundarias, se recurrirá a distintas publicaciones periódicas provinciales y nacionales.

Posteriormente se procesará la base obtenida utilizando el programa SPSS, a partir de análisis descriptivo y con técnicas multivariadas, como el Análisis de Correspondencia.

La muestra fue trabajada con estadística descriptiva a los fines de determinar sus principales características. Luego se utilizará la técnica multivariada Análisis de Correspondencia (AC), a los fines de determinar la percepción de los compradores sobre distintas instituciones bancarias que compiten en el mercado nacional, valorando así la imagen y posicionamiento de cada marca, a través de distintos atributos Hair et al. (1999).

El Análisis de Correspondencias (AC) es una técnica estadística que se utiliza para analizar las relaciones de un conjunto de variables categóricas a partir de los datos de una tabla de contingencia.

Además es una técnica de interdependencia que se utiliza en la reducción dimensional y la elaboración de mapas preceptuales; una práctica de composición, por cuanto el mapa se basa en la asociación entre objetos y un conjunto de atributos específicos.

Esta técnica es importante, ya que los investigadores se encuentran constantemente en la necesidad de cuantificar datos cualitativos que encuentran en variables nominales. El AC difiere, de otras técnicas de

interdependencia, en su capacidad para acomodar tantos datos no métricos, como relaciones no lineales. También presenta varias ventajas, ya que en primer lugar se manifiesta en un espacio la tabulación cruzada de variables categóricas múltiples, caso de atributos de productos con respecto a marcas. Este aspecto permite analizar las respuestas existentes con el tipo de medida menos restrictivo, nominal o categórico. En segundo lugar representa, no solo relaciones entre filas y columnas, sino también entre las categorías tanto de filas y columnas.

Este método tiene un carácter exploratorio que permite cuantificar los datos cualitativos, nominales u ordinales, en puntuaciones con propiedades métricas, que asignan valores numéricos a datos categóricos y que permiten representaciones graficas e identificar los patrones o relaciones que se buscan.

En la asociación de variables, se trabaja con Test de Chi Cuadrado en tablas de contingencia, lo que aporta información de la existencia o no de relación entre las variables, de la intensidad de las mismas y de su nivel de significación.

El AC calcula perfiles e inercias de las distintas filas y columnas, además permite analizar la relación entre las variables de modo grafico en un espacio pluridimensional.

Es importante mencionar que el AC no se centra exclusivamente en la reducción de dimensiones, como lo hace el análisis factorial, sino que trata de descubrir afinidades entre las variables.

En este trabajo se utilizará el esquema metodológico establecido por Pedret, et al. (2000).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA EN GENERAL

El estudio comprendió una muestra significativa de productores agropecuarios de la estepa pampeana, con la finalidad de profundizar el financiamiento proveniente de entidades financieras que prestan servicio en la provincia de La Pampa. La obtención de los datos se realizó en forma aleatoria teniendo en cuenta los departamentos: Chapaleufú, Rancul, Realicó, Quemú Quemú, Catriló y Atreucó. Al culminar esta etapa, el tamaño de muestra se logró conformar con 102 casos.

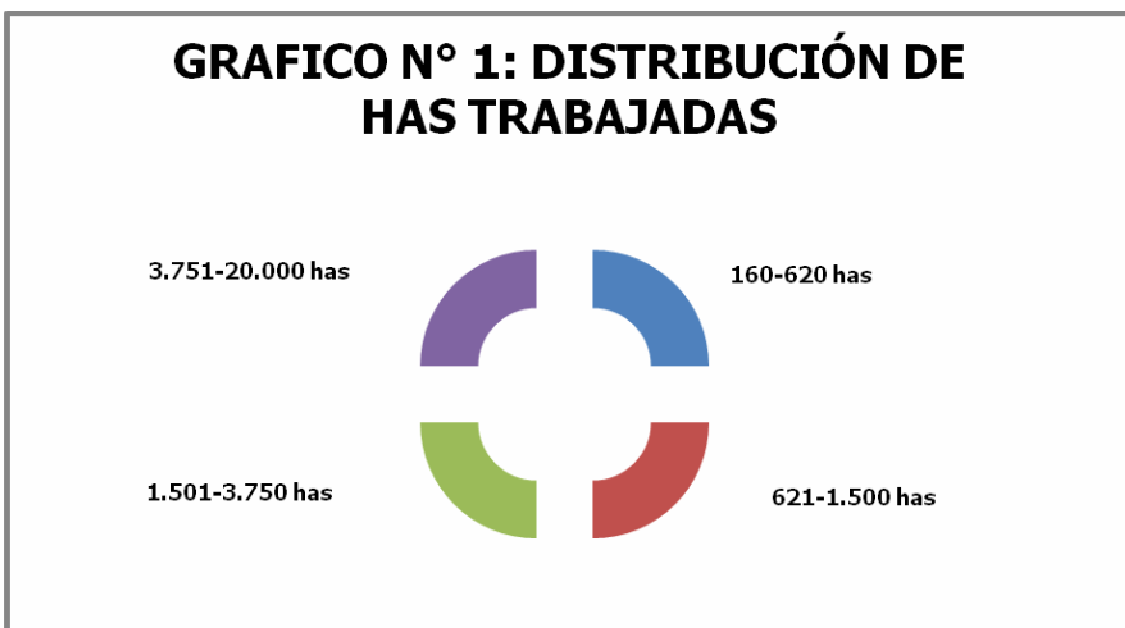
Los grupos de edades fueron estudiados tomando como base tres estratos: primera edad, segunda edad, y tercera edad, teniendo en cuenta que el mínimo de edad es de 31 años. El primer estrato quedó constituido por las personas que tienen entre 30 años y 50 años, el segundo por personas que tienen entre 51 años y 65 años, y por último los mayores de 66 años. Los resultados obtenidos revelan que predomina el grupo de personas que tienen entre 51 y 65 años, con el 50%: seguido por el grupo de 30 años a 50 años, con el 30 %: y el 20 % restante conformado por el grupo de personas mayores de 66 años. La media resultó ser de 57 años de edad.

La superficie en hectáreas total trabajadas por los productores de la muestra fue de 268.954 has, con un mínimo de 160 has y un máximo de 18.055 has.

La cantidad de superficie, en hectáreas trabajadas entre propias y arrendadas, fue estudiada en cuatro estratos: primer grupo de 160 has a 620 has, segundo grupo de 621 has a 1.500 has, tercer grupo de 1.501 has a 3.750 has y un cuarto grupo de mayor a 3.750 has.

Los cuatro estratos presentan una distribución equitativa, con respecto a la superficie trabajada, de alrededor del 25 % de la muestra general, en cada

uno de los grupos. Lo expresado anteriormente puede apreciarse en el Gráfico N° 1 a continuación.



FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

En relación a como se distribuyen por departamento, se puede mencionar que en el primer grupo de 160 has a 620 has. - departamento de Quemú Quemú- predomina con el 30 %, siendo el departamento de Realicó con menor participación.

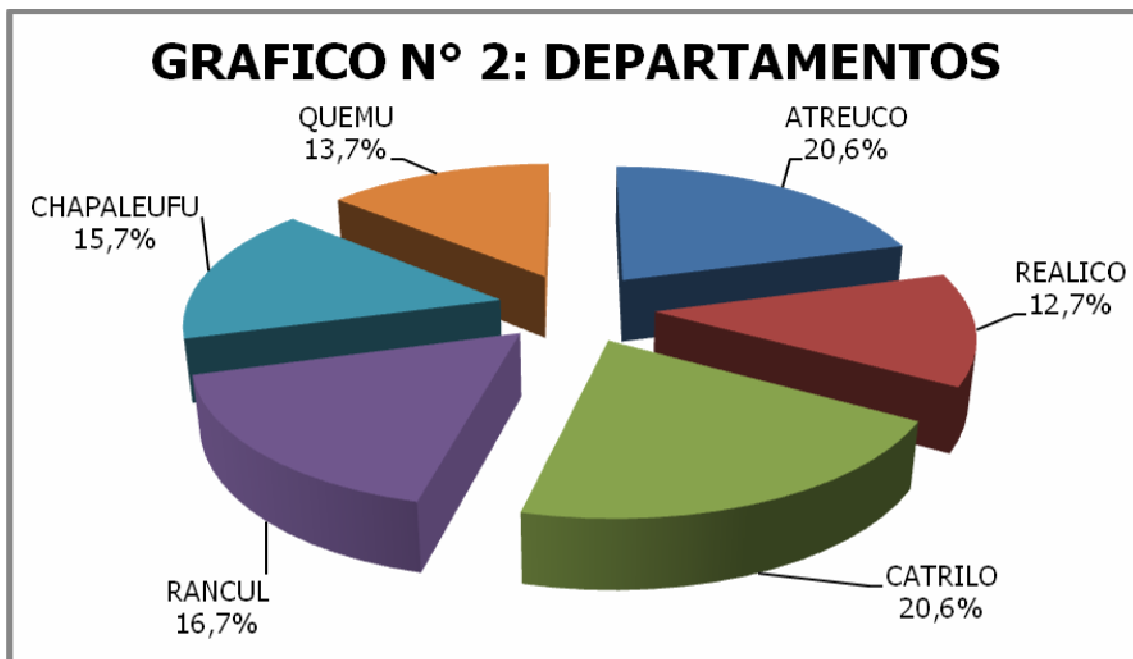
En el segundo grupo de 621 has a 1.500 has se destaca el departamento de Atreucó con el 30%, le sigue el departamento de Catriló y Rancul con el 26% y el 22% respectivamente.

El tercer grupo de 1.501 has a 3.750 has el que prevalece es el departamento de Chapaleufú con el 30% y Catriló con el 26%.

En el cuarto y último grupo de mayor a 3.750 has sobresale el departamento de Atreucó con el 25% siendo el 21% de participación para los clientes de Chapaleufú y Realicó.

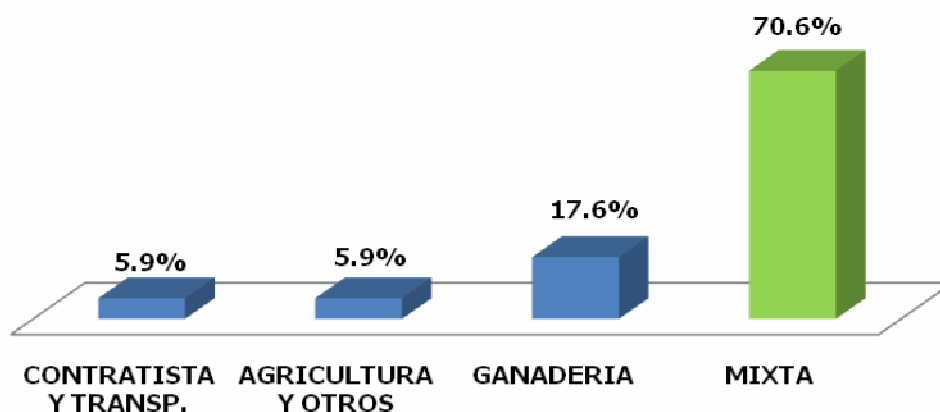
Por lo tanto, los clientes que producen grandes extensiones, si se considera más de 1.500 has, se encuentran principalmente en el departamento de Chapaleufú, es decir el 52% de la muestra general y en menor medida en los departamentos de Realicó, Catriló y Atreucó con el 34%.

En el Gráfico N° 2 se puede observar la participación que tiene cada departamento bajo estudio, en relación a la muestra general. En dicho gráfico se destaca la mayor participación de los departamentos de Catrilo y Atreuco con el 20,6 % cada uno.



FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

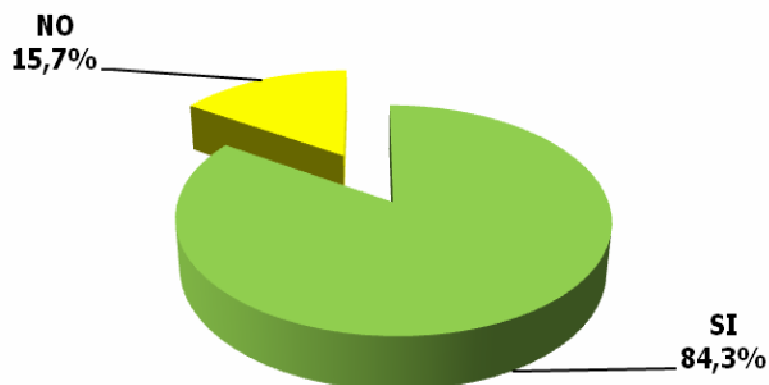
En el siguiente Gráfico N°3 se visualizan las actividades agropecuarias que realizan en la zona de estudio, donde predomina la actividad mixta con el 70,6% de participación, le sigue el resto con menores porcentajes.

GRAFICO N° 3: ACTIVIDAD

FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

Esta información se corresponde con lo observado en los distintos departamentos, donde Chapaleufú presenta la mayor cantidad de sistemas mixtos a diferencia de Catrilo, en el cual se advierte que la predominancia de este tipo de sistemas es mucho menor.

El Gráfico N° 4 muestra que aproximadamente 8 de cada 10 personas encuestadas tienen inmueble rural propio.

GRAFICO N° 4: INMUEBLE RURAL PROPIO

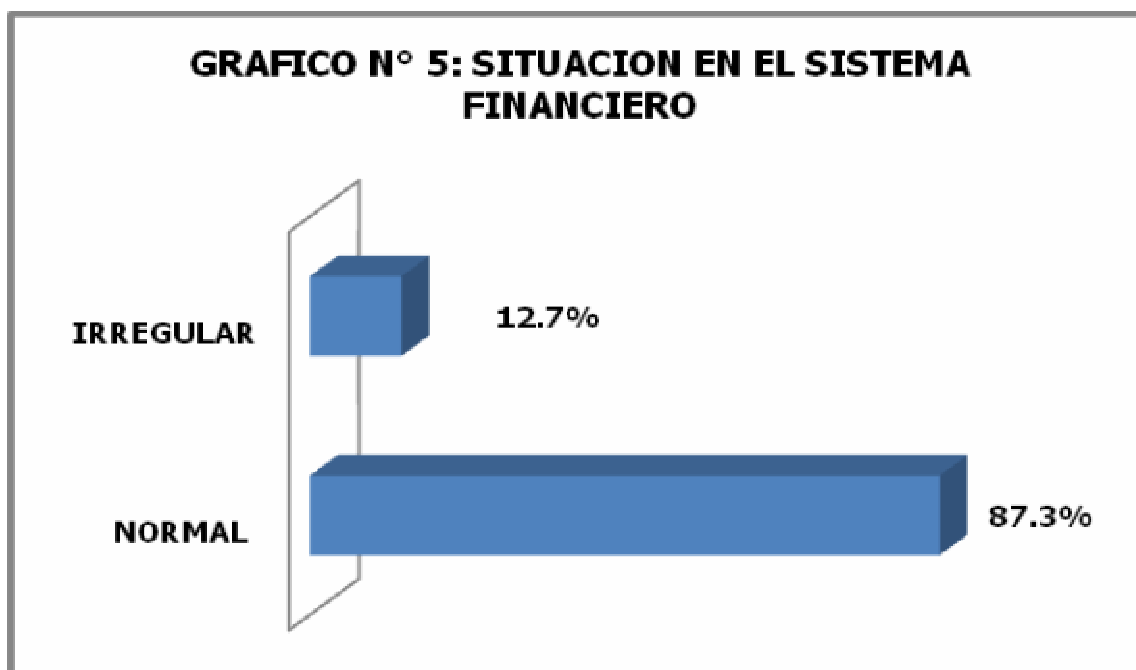
FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

De las personas que tienen inmueble rural propio, el 75% son mayores de 50 años y el 60 % está trabajando hace más de 20 años con la institución. El 21% pertenece al departamento Atreucó, lo que resulta un porcentaje para los demás departamentos de alrededor del 15%. Allí predomina el desarrollo de la actividad mixta con un 77% y la actividad ganadera con un 20%. El 86% se encuentra en situación normal en el sistema financiero y el 75% opera con otro banco. Este último aspecto es trascendente en el marco del objetivo planteado, por cuanto muestra un nivel de infidelidad muy alto.

En tanto los clientes que trabajan campo ajeno se encuentran principalmente en el departamento de Catriló con un 43,8 %, lo que se vincula con la mayor cantidad de sistemas agrícolas puros y su necesidad de lograr mayores escalas. Siguen en este aspecto, los departamentos de Rancul y Atreucó con el 18,8% cada uno de ellos.

De las personas de la muestra en general que no poseen inmueble rural, el 56,3 % tiene una edad comprendida entre los 30 y 50 años, el 25 % entre 51 y 65 años y un 18,8 % son mayores a 65 años. En lo referente a la condición respecto al sistema financiero formal, el 93,8 % se encuentra en situación normal.

En el próximo Gráfico N° 5 se visualiza la información extraída del Banco Central, respecto de la situación financiera en el sistema financiero nacional a fines del año 2009, En ella podemos observar una elevada regularidad en la cartera de los agentes económicos.



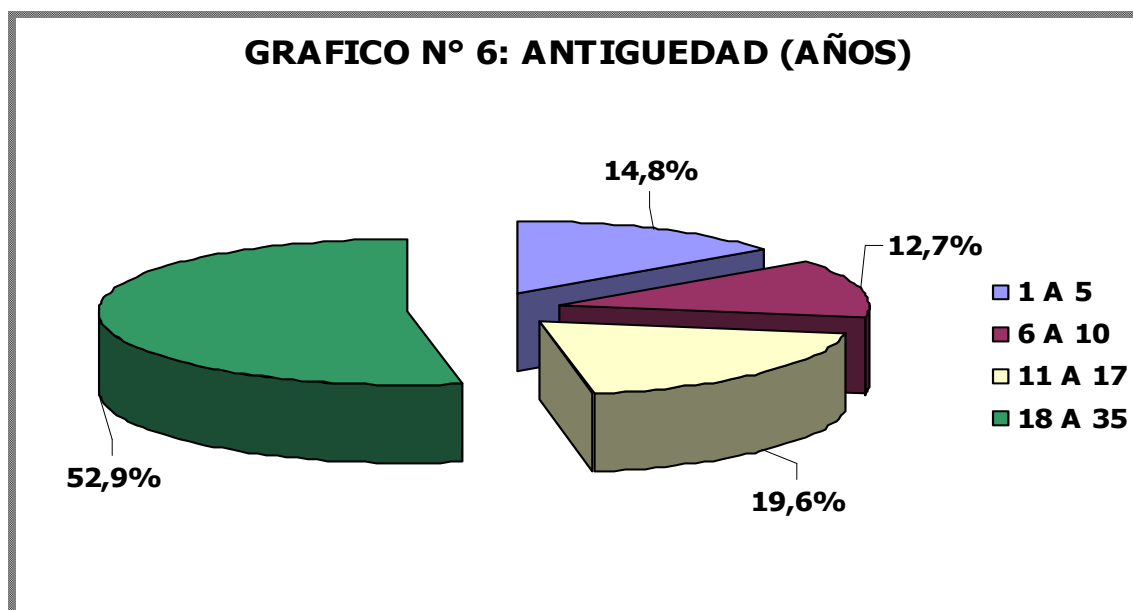
FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

En este sentido, se aclara que la situación irregular en el sistema financiero informada por el Banco Central se refiere al comportamiento que tiene cada cliente en cada uno de los bancos, que pudo haber sido generada por atrasos en cuenta corriente, demora en la cancelación de préstamos, cheques rechazados, etc.

En la muestra analizada, entre las características que presentan los productores que se encuentran en situación irregular, el 38,5% pertenecen al departamento Atreucó y el 30,8% al departamento Chapaleufú, los cuales son áreas con alta presencia de ganadería. El 76,7% realiza la actividad mixta, el 15,4% agricultura en campos arrendados y el 7,7% solamente la actividad ganadera. El 92,3% posee inmueble rural y el 53,8% está vinculado hace ya más de 18 años.

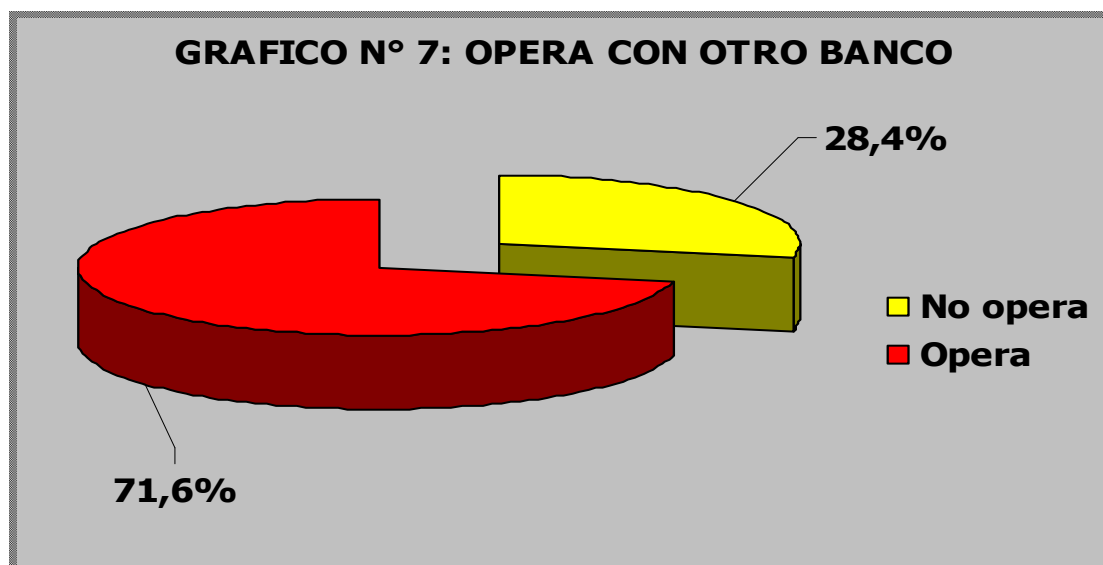
Otro aspecto relevante para el análisis lo constituye, los años de antigüedad de cada cliente en el BLP, teniendo en cuenta la fecha de vinculación. Este aspecto fue estudiado tomando como base cuatro estratos: primer grupo de 1 año a 5 años, segundo grupo de 6 años a 10 años, tercer grupo de 11 años a 17 años y por último de 18 años a 35 años.

El Gráfico N° 6 permite visualizar que más de la mitad de la muestra general (53%) son personas que tienen una trayectoria de más de 18 años en la institución. Asimismo, es importante destacar, que un 20 % más de la cartera analizada presenta una antigüedad como cliente del BLP superior a una década, con todo lo que ello significa para dicha institución.



FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

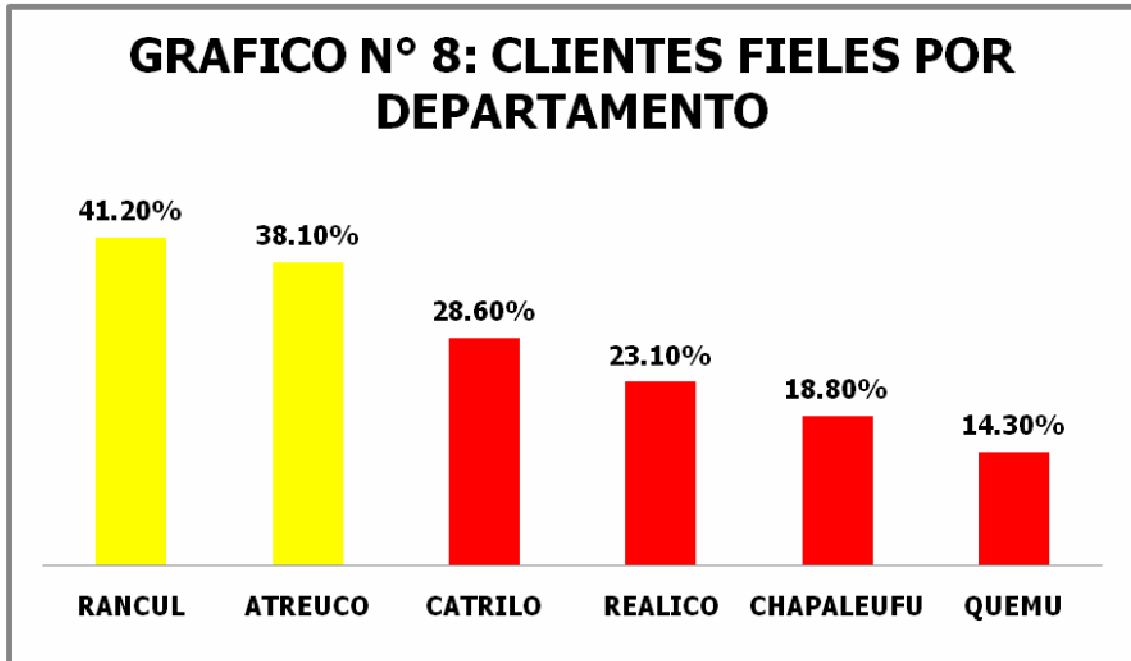
En el Gráfico N° 7 se percibe que un 28,4% de la muestra general opera solamente con el BLP y un 71,6% con otras entidades financieras. Es decir que, aproximadamente tres de cada diez clientes son exclusivamente fieles a esta entidad, lo que destaca que a nivel nacional el promedio de la tasa de fidelidad ronda el 40%. Este dato indica una importante brecha, una debilidad que bien abordada puede transformarse en una oportunidad a trabajar, y que puede ser cubierta a través de determinadas estrategias a implementar por el BLP.



FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

El siguiente Grafico N° 8 expresa el grado de fidelización por área que tienen los clientes con el BLP. Cabe señalar que los departamentos de Rancul y Atreucó son los más fieles, aunque con una tasa de mediana a baja, ya que el 40 % opera solamente con esta institución. Aún sigue siendo mucho más baja esta tasa en los departamentos de Realicó, Chapaleufú y Quemú Quemú respectivamente. Si observamos el cuadro que representa la cantidad de cabezas bovinas durante el año 2.005 hasta el año 2.009 la zona en donde predomina la actividad ganadera se corresponde justamente con los departamentos en los cuales interactúan los clientes más leales. Este indicador puede ser un punto importante al momento de implementar una estrategia, ya que si bien el recupero es más lento, desde el punto de vista del ciclo biológico, el riesgo crediticio es mucho menor a la hora de otorgar un financiamiento logrando además una producción más sustentable.

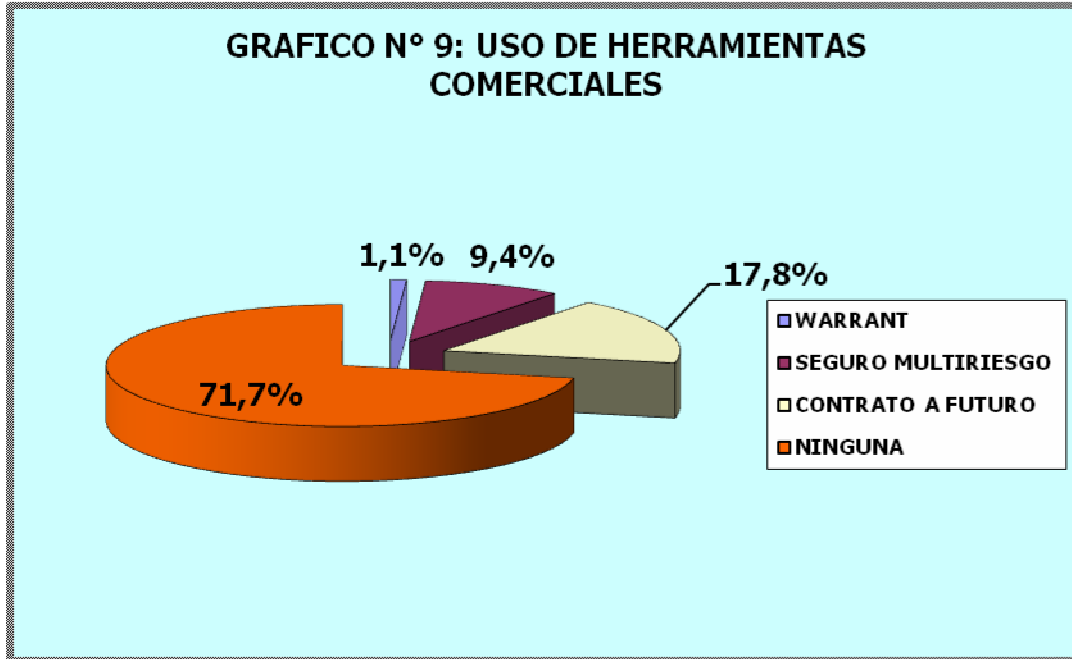
Los productores agropecuarios de Chapaleufú y Quemú Quemú son los más infieles, ya que de cada diez, ocho operan con otras entidades.



FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

El siguiente Gráfico N° 9 indica que un 71,7% de la muestra general no hace uso de ciertas herramientas comerciales fundamentalmente referidas al sector agrícola, como ser contrato a futuro de cereales y oleaginosas, seguros multiriesgo y operatoria de warrant. Lo cual permite identificar un segmento sustancial para trabajar ofreciendo nuevos productos por parte del BLP.

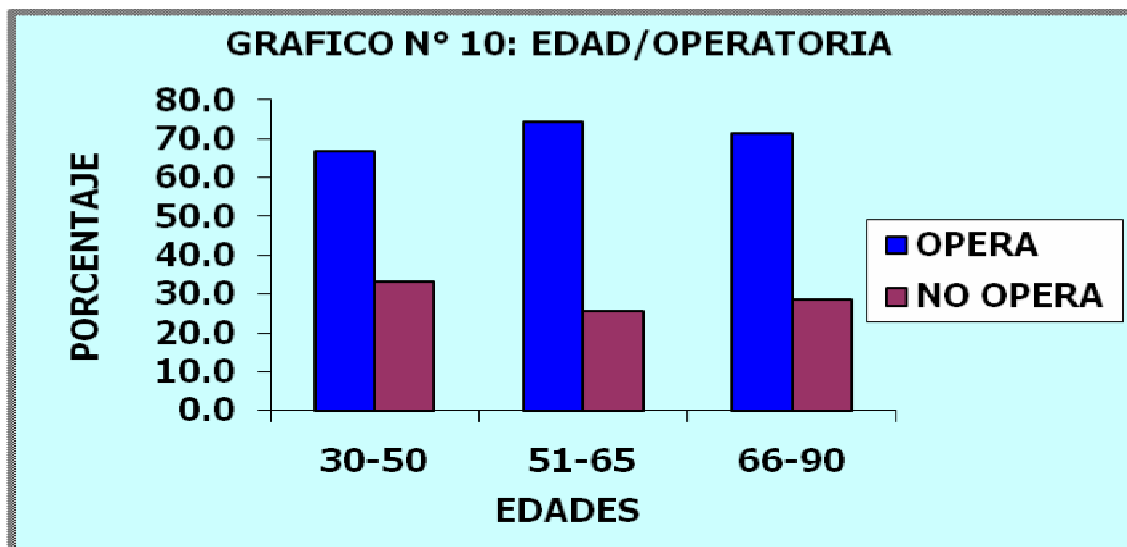
Además el 17,8% de la muestra general opera con contrato a futuro y, ese porcentaje, corresponde principalmente a productores de los departamentos de Chapaleufú y Quemu Quemu. Del procesamiento se estableció que el mayor porcentaje de clientes que no utilizan ninguna de las herramientas mencionadas anteriormente se sitúan en el departamento Atreucó, que carece de sistemas agrícolas puros.



FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

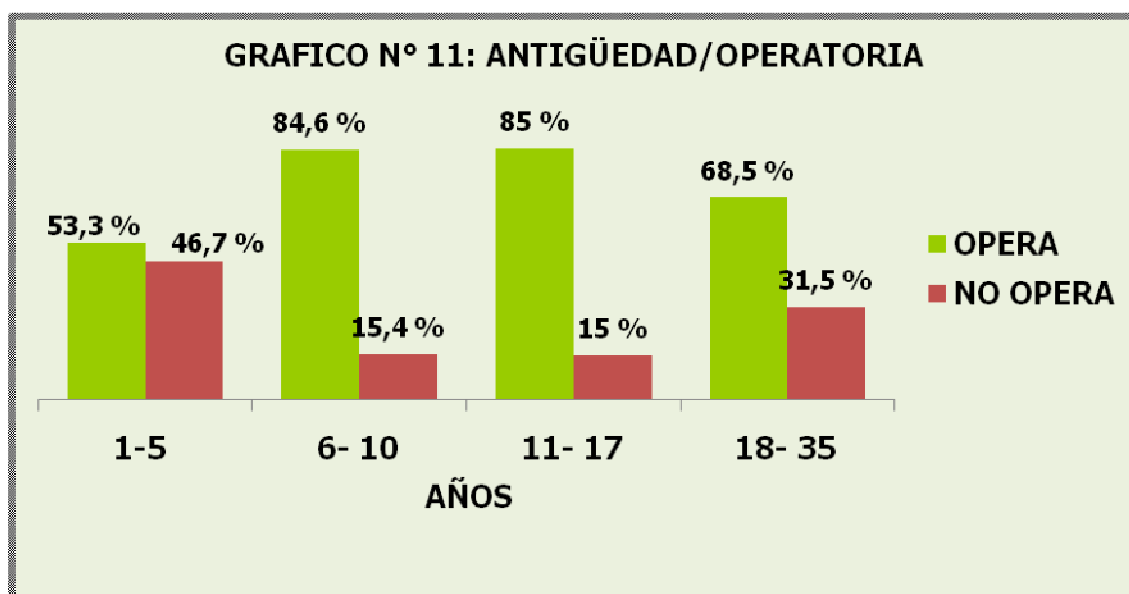
RELACIONES ENTRE VARIABLES PARA CARACTERIZAR LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS CLIENTES.

En el Gráfico N° 10 se perciben los estratos de edad con respecto a si opera o no con otro banco diferente a BLP. Entre ellos no existe relación, ya que no resulta significativa la edad de las personas a la hora de obtener financiamiento, si bien en promedio el 70% opera con otras entidades, de acuerdo a lo observado en el Grafico N° 7.



FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

El Gráfico N° 11 demuestra que en el caso de los clientes nuevos con hasta cinco años de antigüedad, el porcentaje de fidelidad es del 50%, muy superior al promedio de la empresa (28%), aunque cinco de cada diez ya operan con otras entidades, marcando una tendencia creciente, a medida que van adquiriendo mayor experiencia bancaria.



FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

En la distribución de los clientes por área, el primer grupo de 1-5 años de antigüedad se encuentra localizado, un 33% en el departamento de Catrilo, 26,7% en Atrucó, un 20% en Rancul, un 13,3% en Realicó y 6,7% en el departamento Chapaleufú.

Se destaca que un 66,7% tiene entre 30 y 50 años, un 20% entre 50 y 60 años y un 13,3% son personas mayores de 65 años.

Un 33% de este estrato se dedica solamente a la actividad ganadera, un 33% a la mixta, un 13% a la agricultura en campos arrendados y un 20% son contratistas rurales. Un 46,7% explota una superficie de 160 has a 620 has.

Un 26,7% opera con el Banco Nación y un 60% elige endeudarse a través de préstamos con tasa bonificada, siendo que un 33,4 % opta por el

ofrecimiento de facilidades de compra, mientras que un 46,7 % expresa que el atributo a mejorar son las líneas de crédito.

El segundo grupo de 6 a 10 años de trayectoria bancaria se caracteriza por concentrarse, un 30,8% en el departamento Catrilo, un 15,4% en cada uno de los departamentos de Chapaleufú, Rancul, Realico y Atreuco; siendo el 7,7 % del departamento Quemú Quemú.

El 46,2% son clientes que tiene una edad entre 30 y 50 años, siendo el mismo porcentaje para los de 50 a 65 años y un 7,7% son mayores a 65 años.

El 61,5% se dedica a la actividad mixta, 15,4% son productores netamente ganaderos, 15,4% son contratistas rurales y el resto se dedica a la actividad agrícola en campos de terceros. El 72,8% explota un superficie de 620 has a 3.750 has, 63,7% opera con el Banco Nación pero un 69,3% expresa que el atributo a mejorar son las líneas de crédito.

En el tercer grupo de clientes que poseen entre 11 a 17 años de vinculación, se observa que un 25% pertenece al departamento Catrilo, 20% a Quemú Quemú, 15% a Chapaleufú, al igual que los departamentos de Realico y Atreuco, por último un 10% corresponde al departamento de Rancul.

Un 75% de los productores agropecuarios de este estrato tienen una edad comprendida entre los 50 y 65 años, con un 65% que se dedica a la actividad mixta, 25% a la ganadería y un 10% a la agricultura en campos arrendados.

Pero se destaca que cinco de cada diez productores explota menos de 1.500 has y el resto más de 1.500 has, con un 76,4% que opera con el Banco Nación, y el 75% se financia con créditos a tasa bonificada.

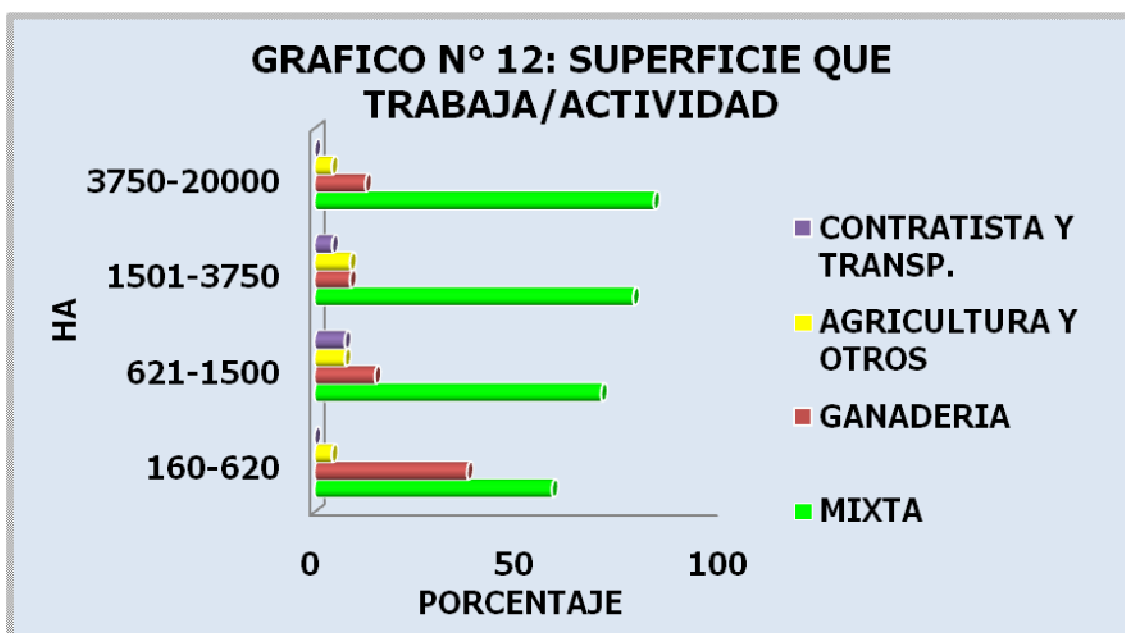
En el último grupo de clientes, que hace ya más de dos décadas que están vinculados, no existen diferencias significativas con respecto a la concentración en los distintos departamentos bajo estudio, es decir que presentan una distribución equitativa.

Un 20,4% tiene una edad de 30 a 50 años, 50% entre 50 y 65 años; y 29,6% son clientes mayores a 65 años.

Un 86% se dedica a la actividad mixta y 55 % trabaja más de 1.500 has., pero con un 70,2 % que trabaja con el Banco Nación.

De cada diez personas que operan con OTRAS entidades financieras, siete de ellas, de acuerdo a las encuestas, no se encuentran conformes con las líneas de crédito y con la atención al cliente. Un dato relevante a tener en cuenta para resolver esta disconformidad, ya que estos productores tienen una vasta experiencia como para formarse una opinión más amplia al respecto.

Gráfico N° 12: expone la cantidad de superficie trabajada, con respecto a la muestra general, en relación a la actividad que se lleva a cabo en la misma. Se deduce que a medida que se incrementa el área explotada más prevalece la actividad mixta y que un 37,5 % realiza la actividad ganadera en superficies menores a 620 has.



FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

En el siguiente Gráfico N° 13 se expone la relación que existe en cada uno de los estratos, con respecto a los años de vinculación que tienen los clientes y su respectiva edad. Se puede apreciar que en el primer grupo, que abarca los productores que tienen menos de cinco años de historia crediticia, un 67% tienen una edad entre los 30 y 50 años, un 20% entre 51 y 65 años y un 13% mayor a 66 años, es decir predominan los clientes más jóvenes.

El segundo grupo que tienen de seis a diez años de antigüedad, el 46% tienen entre 30 y 50 años, el mismo porcentaje que los clientes que tienen entre 51 y 65 años; siendo el 8% restante los mayores a 66 años.

El tercer grupo que tienen entre once y diecisiete años de trayectoria, el 25% tiene una edad entre los 30 a 50 años, un 75% pertenece a las personas de 51 a 65 años y el 10% a los mayores de 66 años.

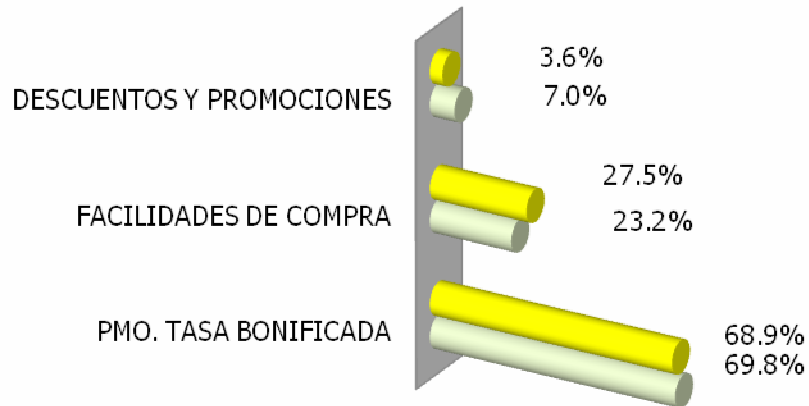
El cuarto y último grupo está conformado por los clientes que tienen más de dieciocho años de antigüedad en la institución, siendo el 20% personas con menos de 50 años y el 80% restante personas mayores a los 50 años, es decir que las personas de mayor edad mantienen su vinculación con el BLP.

Existe una alta relación significativa con respecto a la edad de las personas y sus años de antigüedad bancaria, ya que de cada 10 personas que se vincularon hace menos de cinco años, siete son jóvenes y las que tienen casi dos décadas de trayectoria en la institución, de cada diez clientes, ocho tienen más de 50 años de edad.

El Gráfico N° 13 expresa la relación que existe al momento de elegir una entidad financiera, teniendo en cuenta los servicios y/o productos que ofrecen las mismas, ya sea con personas que operan o no operan con otros bancos.

No hay diferencias en estos dos grupos, se destaca la gran participación que tienen las líneas crediticias con tasas subsidiadas al momento de operar con un Banco, ya que de cada diez clientes siete optan por financiarse, a través de dichas líneas.

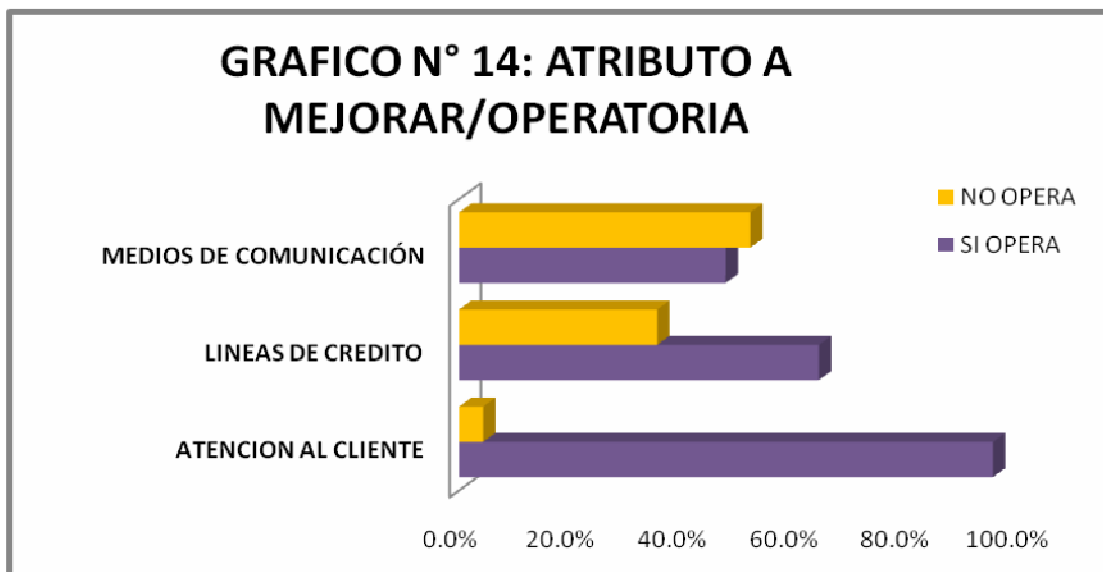
GRAFICO N° 13: ELECCIÓN/OPERATORIA



FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

A partir del Gráfico N° 14, se visualiza la recomendación por parte de los clientes, con respecto a los atributos que deben mejorar las entidades financieras, ya sea con respecto a clientes exclusivos del BLP y a los que además obtienen financiamiento con otras entidades.

Un 95,7% de la muestra general que aconseja mejorar el atributo "atención al cliente" operan con otros bancos y un 64,5% de los que sugieren retocar las líneas de crédito, también se encuentran dentro del grupo de los infieles.



FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

El siguiente Gráfico N° 15 expresa los clientes que operan con el banco Nación, con el Galicia, con ambos y con otros bancos por departamento.

En el departamento Rancul, y de manera similar en los departamentos de Chapaleufú y Quemú Quemú, siete clientes de cada diez operan exclusivamente con el Banco Nación, el resto opera un 10% solamente con el Galicia, un 1% con ambos y un 10% con otros bancos.

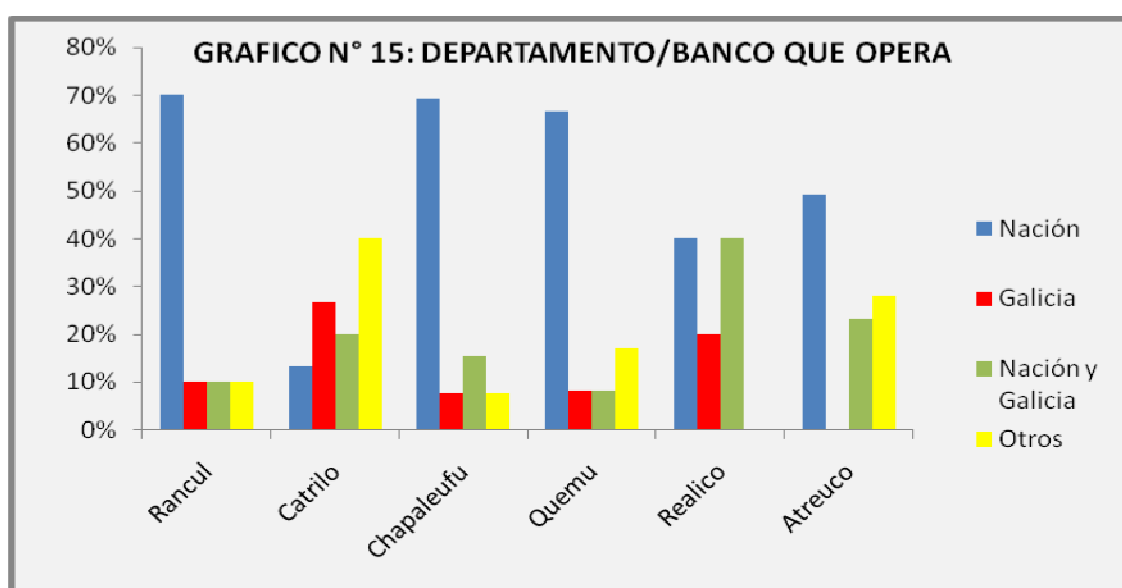
En el departamento Catriló el 40% de los productores agropecuarios operan con otros bancos, un 27% opera con el Galicia, un 20% con el Nación y Galicia y un 1% con el Nación.

En el departamento de Chapaleufú también se destaca la presencia que tiene el Banco Nación, ya que de cada diez clientes siete operan con esta entidad y además un 15% opera, a la vez, con el Banco Nación y Galicia.

El Departamento de Quemú Quemú no presenta diferencias significativas con respecto a los departamentos Rancul y Chapaleufú, ya que también predomina la participación en casi un 70% del Banco Nación.

En el departamento Realicó se centraliza la operaria en dos bancos, Nación en un 40%, Galicia en un 20% y Nación y Galicia en un 40%. Es decir que estos clientes no operan con otros bancos.

Por último el departamento Atreucó, que como en la mayoría de los departamentos analizados, menos en Catrilo, también el Banco Nación se lleva el mayor grado de participación, aunque en menor porcentaje con el 50%, ya que un 23 % opera con el Banco Nación y Galicia y el resto con otros bancos. Es de destacar que no existen clientes que operen exclusivamente con el Banco Galicia.



FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

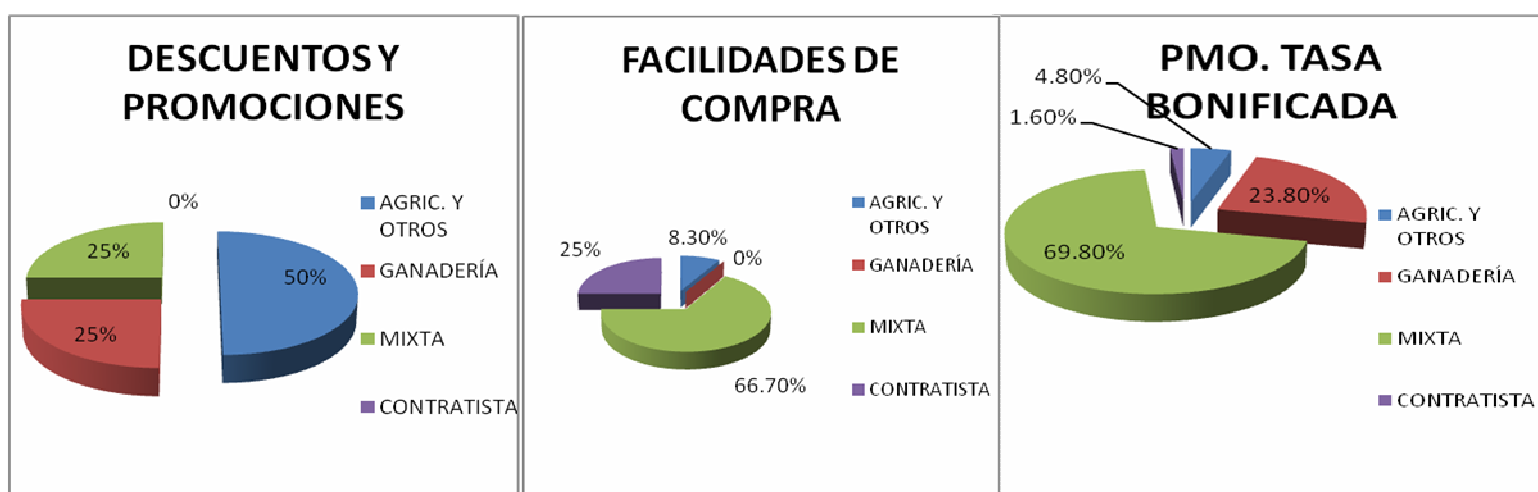
Los siguientes gráficos indican los tres atributos (descuentos y promociones, facilidades de compra y préstamos con tasa bonificada) con los cuales los clientes, que llevan a cabo cierta actividad agropecuaria, expresan "la causa" por la que eligen a una entidad bancaria.

Al analizar el atributo de elección "descuentos y promociones" podemos decir que un 50% pertenece a clientes que se dedican a la agricultura, un 25 % a la actividad mixta y un 25% a la actividad ganadera, siendo que los contratistas rurales no eligen este atributo a la hora de operar con una entidad bancaria.

El atributo de elección "Facilidades de compra", un 66,7% está en la mente de los clientes que realizan la actividad mixta, un 25% por los contratistas rurales y un 8,3% por agricultores, sin embargo los productores ganaderos no eligen a la empresa por este atributo.

Por último con respecto al atributo de elección "Préstamos con tasa bonificada" podemos afirmar que de cada diez clientes que eligen a la empresa por este atributo, siete son productores que se dedican a la actividad mixta.

Grafico N° 16: **ELECCIÓN DE LA ENTIDAD – ACTIVIDAD QUE REALIZA**



FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

El siguiente cuadro indica la relación entre los estratos de edad de los clientes y los atributos que les permiten tomar una decisión, al momento de operar con cierta entidad bancaria. Es de destacar que prácticamente de cada diez personas que eligen a la empresa por préstamos con tasa bonificada. Ocho tiene una edad comprendida entre los 30 y 65 años (así seis de ellos con edad entre los 51 y 65 años). Es decir, que a mayor edad en condición laboral, se prefiere la tasa bonificada y los descuentos atraen a clientes de menor edad.

Cuadro N° 5: relación entre los estratos de edad y la causa por la cual eligen cierto atributo.

PORQUE ELIGE LA EMPRESA?	ESTRATOS DE EDAD		
	30-50	51-65	66-90
PMO. TASA BONIFICADA	20.60%	57.10%	22.30%
FACILIDADES DE COMPRA	33.30%	41.70%	25%
DESCUENTOS Y PROMOCIONES	50%	50%	0%

FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

El cuadro N° 6 expresa la relación que existe entre los atributos que se deben mejorar en cuanto a la atención al cliente, las líneas de crédito y los medios de comunicación y los estratos de antigüedad de los clientes.

Se puede apreciar que los clientes que están vinculados hace ya más de una década ocho de cada diez manifiestan en que se debe mejorar la atención al cliente, siete de cada diez en que se debe hacer más hincapié en los medios de comunicación y en las líneas de crédito.

De los clientes nuevos o medianamente nuevos no podemos dar una opinión al respecto ya el grado de influencia que tienen en relación al momento de expresar sus opiniones resulta poco significativa con respecto a la muestra en general. Esto puede estar dado a que al ser personas con una mínima experiencia bancaria o son nuevos sujetos de crédito que todavía no han utilizado los servicios o productos, no permiten explicar una cierta formación de opinión al respecto.

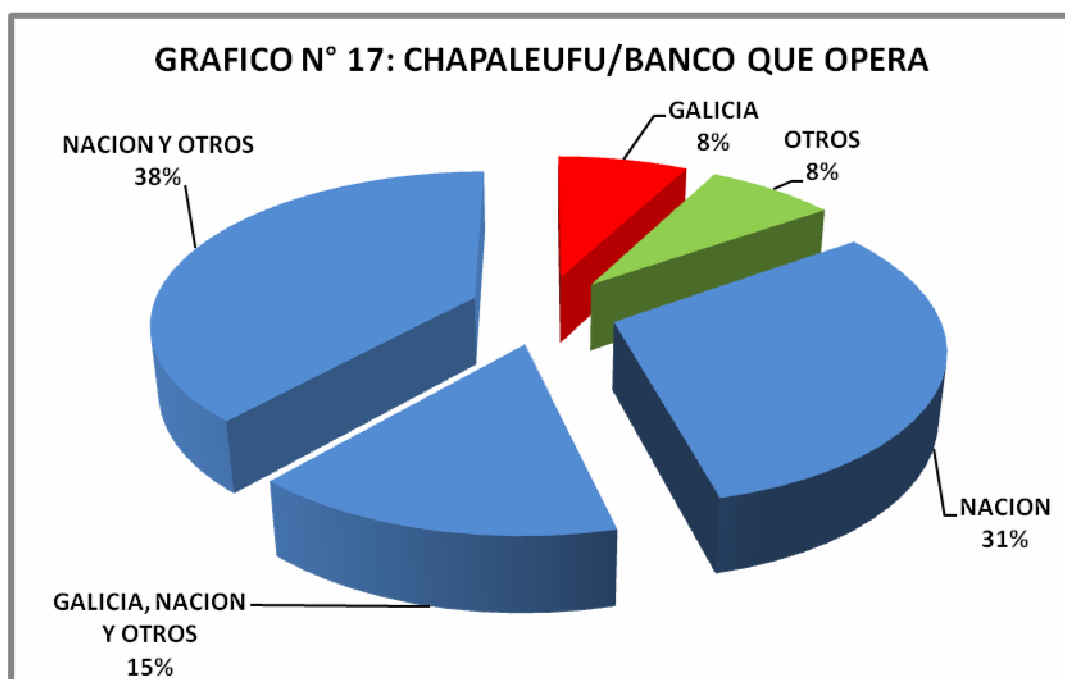
Cuadro N° 6: relación entre lo estratos de antigüedad y los atributos que se deben mejorar

QUE ATRIBUTO SE DEBE MEJORAR?	ESTRATOS DE AÑOS DE ANTIGÜEDAD			
	1-5	6-10	11-17	18-35
ATENCIÓN AL CLIENTE	13%	4.30%	30.40%	52.20%
LINEAS DE CRÉDITO	12.90%	19.40%	16.10%	51.60%
COMUNICACIÓN	21.70%	4.30%	17.40%	56.50%

FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES INFIELES

El Grafico N° 17 presenta los productores agropecuarios infieles del BLP en departamento Chapaleufú y la participación que tienen en cada entidad financiera.



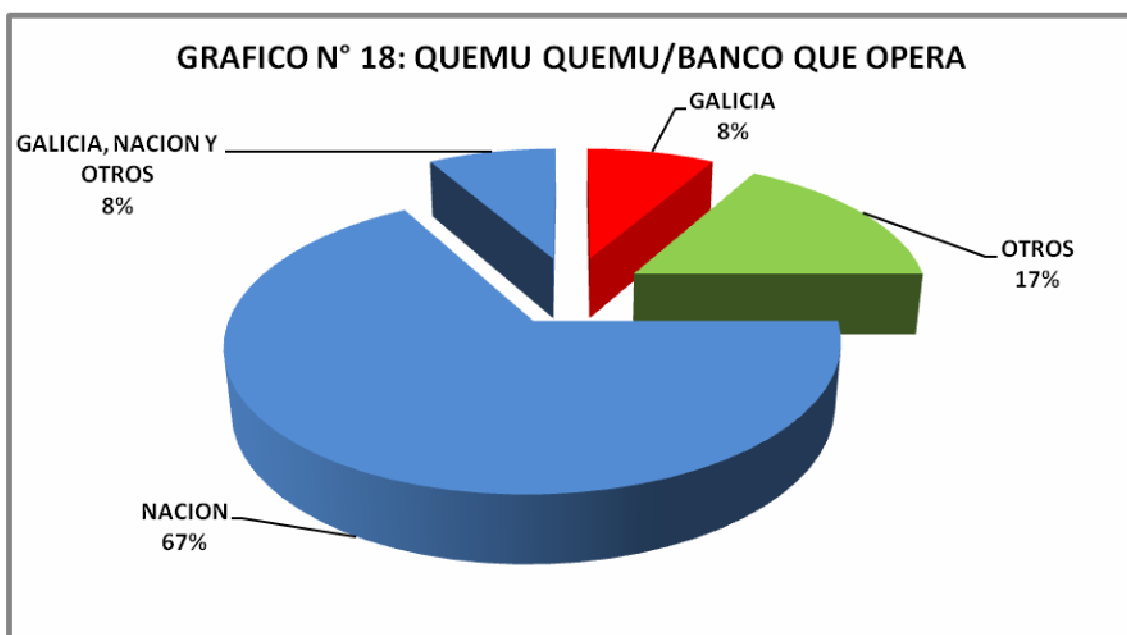
FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

Cabe destacar la extraordinaria presencia del Banco Nación en la zona norte de la Provincia de La Pampa, ya que el 85% opera con esta entidad oficial y un 23% con el Banco Galicia.

De acuerdo a la valoración numérica que manifestó cada uno de los clientes, y teniendo en cuenta los servicios que ofrece en el mercado financiero de la provincia de La Pampa, el 94% de los productores agropecuarios de esta zona valoriza con más de ocho a las líneas de crédito del Banco Nación y Galicia, en esta última entidad un 10% califica con más de ocho la atención y servicio al cliente. No obstante, esta última apreciación no es muy bien visto en el Banco Nación, ya que el 44% lo valoriza con menos de 6.

Por lo tanto, se puede apreciar que los clientes infieles del departamento de Chapaleufú eligen operar fundamentalmente por las líneas crediticias que le ofrecen los otros bancos expresados anteriormente.

En el Gráfico N° 18, se visualiza los productores agropecuarios del departamento Quemú Quemú y la participación de cada entidad financiera.



FUENTE: Elaboración propia en base a datos recolectados en sucursales del Banco de la Pampa, 2009.

El Banco Nación también es el elegido por los productores agropecuarios del departamento Quemú Quemú, ya que un 75% opera con esta entidad oficial, y otros bancos privados tienen una participación mayor que el Banco Galicia.

Para la aplicación del **Análisis de Correspondencia**, se procedió con el siguiente esquema:

I. DISEÑO DEL ANALISIS

Se trabajo con escalas cualitativas, ordinales y nominales. El AC comenzó con una matriz de valores absolutos que presenta ciertas particularidades relacionadas con la especificidad del problema. A partir de la base de datos se obtuvo una matriz con dos variables: **I** Atributos y **J** BANCOS.

II. MATRIZ DE LAS FRECUENCIAS CONDICIONADAS

En la matriz de fila (tabla 1), del total de individuos que han asociado algún atributo, a la empresa BLP, un 35,7% lo han realizado en el atributo LCRED, en GALICIA el 52,6% lo han desarrollado en la característica ACLIENTE, mientras que NACION se destacó en un 50,6% en COSTOOP.

Tabla 1: Perfiles de fila

EMPRESA				Margen Activo
	ACLIENTE	LCRED	COSTOOP	
BLP	,345	,357	,298	1,0
GALICIA	,526	,289	,184	1,0
NACION	,185	,309	,506	1,0
Margen activo	,355	,323	,323	

En la matriz de columna (tabla 2), se señaló a BLP en atributos como LCRED, mientras que GALICIA se la relacionó a ACLIENTE, por último a NACION se destacó en COSTOOP.

Tabla 2: Perfiles de columna

EMPRESA				
	ACLIENTE	LCRED	COSTOOP	Margen Activo
BLP	,395	,450	,375	1,0
GALICIA	,455	,275	,175	1,0
NACION	,150	,275	,450	1,0
Margen activo	1,000	1,000	1,000	

III. OBTENCIÓN DE EJES FACTORIALES**Tabla 3: Resumen**

Dimensión	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el Valor propio	
					Explicada	Acumulada	Desviación típica	Correlación
1	,98	,10			,881	,881	,034	-,022
2	,36	,001			,119	1,000	,034	
Total		,011	8,88	,05 (a)	1,000	1,000		

a 4 grados de libertad

Se muestra un cuadro resumen (tabla 3) que representa la relación entre variables fila y columna en tan pocas dimensiones como sea posible. En este caso, las dos primeras dimensiones explican un 100% de la inercia que presentan los datos.

La primera dimensión presenta un valor propio de 0.98 que expresada en relación a la inercia total representa un 88%.

La segunda dimensión presenta un 11,9% de la inercia total, lo que la indica como menos importante que la primera.

Se debe tener en cuenta que ambas dimensiones no explican el mismo porcentaje de variación de los datos (88 y 12%, respectivamente), y en ese

sentido, la interpretación de la estructura de relaciones entre categorías de ambas variables, en el plano bidimensional debe ser considerada.

También aparece el valor del estadístico Chi cuadrado con un p valor menor que 0.05, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables al 95%, esto indica la presencia de relación significativa entre las variables utilizadas y una diferencia importante de los perfiles respecto al perfil medio.

Para los ejes analizados se observa una baja desviación típica como así también el nivel de correlación.

Tabla 4: Examen de los puntos de fila

EMPRESA	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
BLP	,331	-,248	,223	,003	,209	,460	,771	,229	1,000
GALICIA	,351	-,179	-,234	,002	,115	,534	,615	,385	1,000
NACION	,318	,456	,025	,006	,676	,006	,999	,001	1,000
Total activo	1,000			,011	1,000	1,000			

Tabla 5: Examen de los puntos de columna

ATRIBUTO	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
ACLIENTE	,320	-,453	,029	,006	,672	,008	,998	,002	1,000
LCRED	,333	,254	-,220	,003	,220	,448	,784	,216	1,000
COSTOOP	,347	,174	-,237	,002	,108	,545	,595	,405	1,000
Total activo	1,00			,011	1,000	1,000			

En las tablas 4 y 5 de examen de puntos fila y columna se ofrecen las contribuciones a la inercia total de cada punto.

Pueden ser de utilidad interpretar las dimensiones y a los efectos, se utiliza la inercia o variación explicada de cada dimensión.

En cada tabla se presentan las masas o frecuencias marginales relativas que representan el porcentaje de asociaciones a cada empresa o atributo, sobre el total de asociaciones efectuadas.

Entre las empresas, la que presenta mayores citaciones es GALICIA, mientras que al nivel de atributos, el más citado es COSTOOP.

Las puntuaciones indican las coordenadas de cada atributo o empresa en cada factor o dimensión seleccionada.

En el primer eje factorial, con respecto a los bancos, un 46% de la inercia procede de NACION, mientras que a nivel de características la más importante es: ACLIENTE (45%).

En cuanto al segundo eje factorial, como banco se identifica a GALICIA y al COSTOOP como el atributo más destacado.

Las contribuciones absolutas son el grado en que cada elemento ha influido en la formación del eje, o proporción de la inercia de la dimensión atribuible a cada categoría.

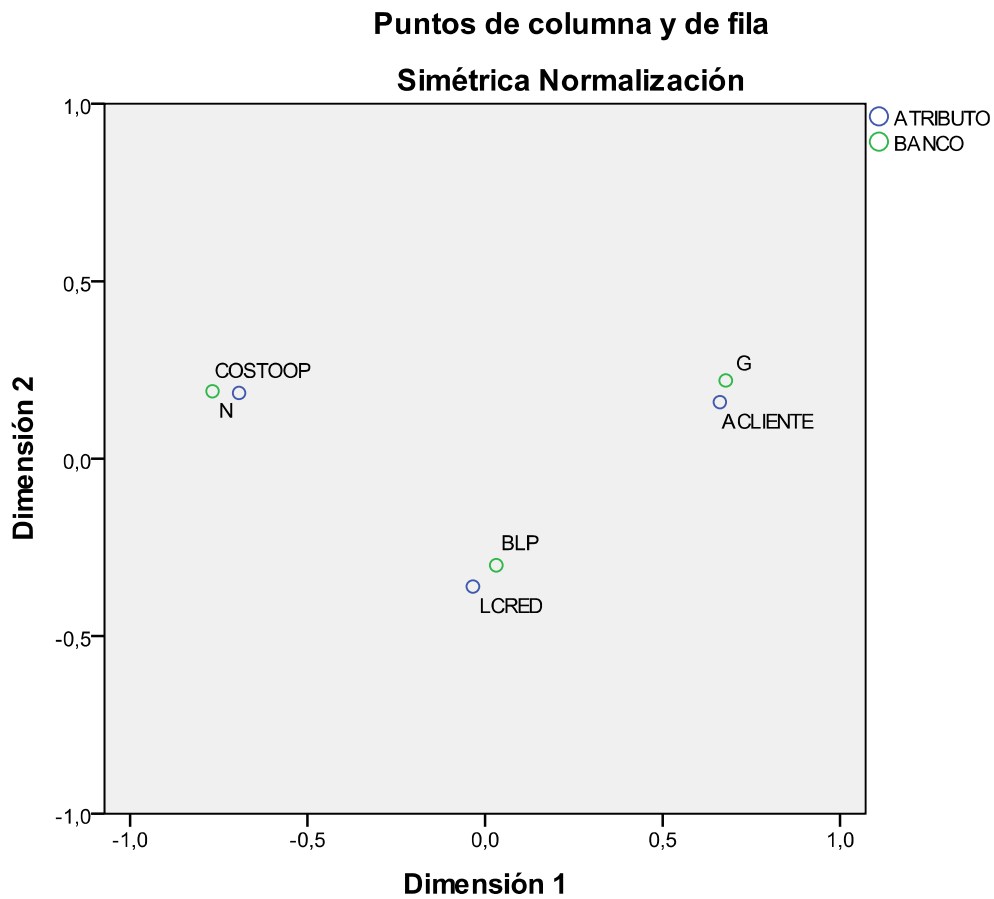
Las contribuciones relativas son la relación entre C. absoluta y la varianza explicada por el eje, es decir la calidad de representación.

Una última medida de evaluación del ajuste para cada categoría es el valor total y representa la cantidad total de variación para todas las dimensiones.

La tabla 6 contiene los valores del ajuste para cada categoría en cada dimensión y como se puede ver, los valores tienen un 100%, lo cual representa una excelente explicación para el análisis.

A partir de la Figura 1, se pueden identificar las principales percepciones de los clientes con respecto a las distintas instituciones bancarias. Allí se puede observar que el cliente asocia el banco Nación con el atributo Costo Operativo, Galicia con Atención al cliente y el Banco de la Pampa con Líneas de Crédito.

Figura 1: Representación gráfica del Posicionamiento



Principales estrategias actuales de las entidades analizadas

El perfil del Banco Nación tiene por objetivo generar mayor actividad económica, apoyar la reactivación de la producción, crear nuevos puestos de trabajo y contribuir así a los procesos de desarrollo local y regional.

Este organismo constituye la herramienta pública fundamental del desarrollo económico para apuntalar una *estrategia* de crecimiento social, impulsado desde las esferas nacionales.

En cuanto al Banco Galicia "el mejor de los privados", su *estrategia* consiste en sostener una *imagen* basada en el compromiso de la marca con el sector agropecuario, de manera constante, a lo largo de los años. Se posiciona así, como un eslabón más, dentro de la cadena agropecuaria.

En el marco de sus primeros 100 años, este Banco privado, ha renovado sus estrategias de marketing: duplica los esfuerzos en impacto, recordación, penetración y sinergia en comunicación, lanza campañas multiproducto; un banco que utiliza tácticas para acercarse a la gente, a través de una amplia gama de productos y servicios, con la finalidad de satisfacer necesidades financieras.

Propuesta de cambio

En base a los antecedentes y resultados alcanzados, consideramos que es necesario competir con el BANCO GALICIA, debido a que es la entidad privada que se encuentra mejor posicionada, respecto de las oficiales (BLP y Nación). Por eso, los aspectos a considerar al momento de diseñar estrategias competitivas son:

En primer lugar, resulta indispensable tener en cuenta el grado de fidelización de una de esas entidades oficiales (BLP), con la intención de mejorar su posicionamiento en el mercado financiero.

De acuerdo a la muestra general, la tasa de fidelización es baja, por debajo del nivel nacional, dado que de cada diez clientes solamente tres son

fieles al BLP. Más relevante es el caso de los clientes en los departamentos de Chapaleufú y Quemú Quemú, ya que el 80% de los productores agropecuarios operan con otros bancos. Una de las estrategias a implementar para mejorar este parámetro sería **conocer más al cliente**, obteniendo más información, **escuchar sus opiniones**, saber cuáles son sus necesidades, si está conforme con los productos y servicios ofrecidos y por qué eligen operar con otros bancos. Una opción concreta para hacerle frente a la situación anterior podría ser el trabajo primario, con la formulación de encuestas periódicas a clientes y la venta personalizada, ya que actualmente el cliente es quien recurre al financiamiento.

En segundo lugar, otra estrategia es **recompensar** a los clientes fieles, a través de premios que consistirían en, por ejemplo la implementación de una tasa fija durante un determinado periodo, con la intención de mantener esa clientela y atraer nuevos usuarios que imiten el comportamiento de este segmento.

Podemos concluir que el Banco Galicia es el competidor existente más cercano, ofrece productos y servicios similares al BLP, sin embargo el BLP debe marcar la diferencia y crear experiencias que sean memorables para las personas.

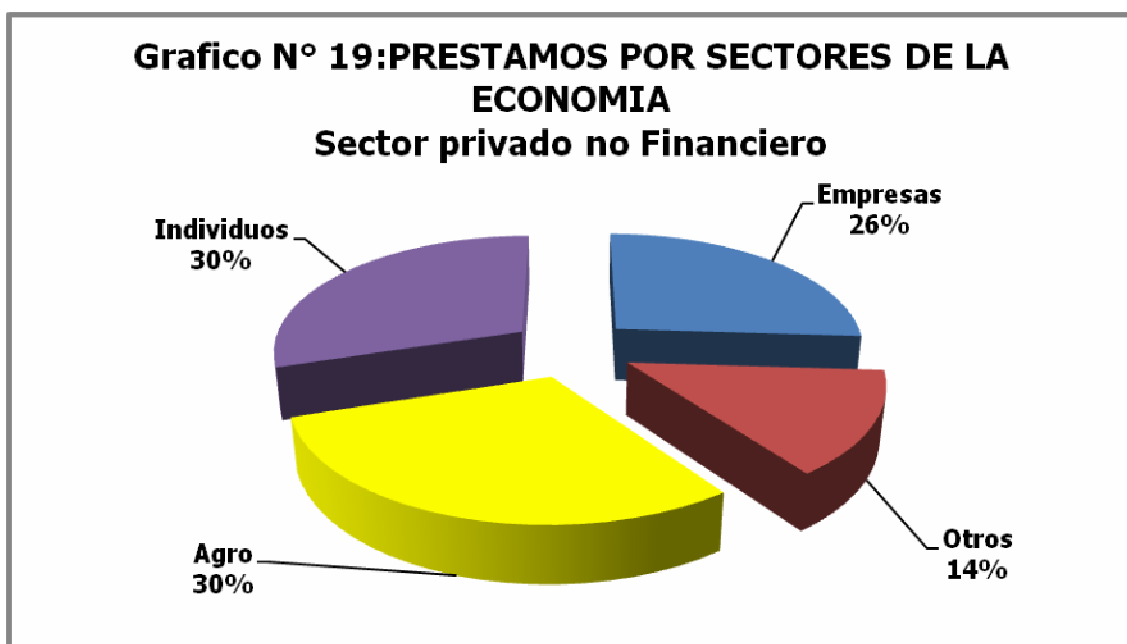
Una tercera es la estrategia de diferenciación. Consiste en adicionar, a la función básica de un producto, que en este caso es el crédito, algo que sea percibido como único, por ejemplo una tasa de interés más baja **u otra oferta**. También el ofrecer un nuevo producto. Tal es el caso de los **seguros multiriesgo**, ya que el 70 % no hace uso de herramientas comerciales, logrando así mayor rentabilidad para la empresa por medio de la diversificación de productos.

Otro aspecto para tener en cuenta de esta muestra es que de los clientes nuevos, cinco de cada diez, operan con otro banco y que un 20% de la muestra son personas mayores a 66 años. Con lo cual una estrategia de corto y de largo plazo sería **captar nuevos clientes** que se transformen en clientes

estables, y lograr retener a aquellos que superen los 5 años de antigüedad como cliente.

Por último, otra estrategia para diferenciarse de la competencia es la de trabajar en el área de recursos humanos, fundamentalmente con los empleados que están situados en la atención al público, para que estén bien **motivados**. Hay que medir la experiencia de los empleados y de los clientes al menos una vez al año, ver que es lo que los motiva respecto de su focalización con el cliente.

Por otra parte, en lo pertinente al BLP, de acuerdo al Balance con cierre diciembre 2010, la cartera de Préstamos de dicha entidad está dividida en cuatro sectores de la economía. El sector agropecuario tiene una participación del 30%, siendo uno de los rubros de mayor importancia en la cartera de negocios del banco, por lo que el mayor esfuerzo del banco por fidelizar los clientes y lograr nuevos usuarios provenientes de ese sector produciría un incremento considerable en la rentabilidad de la institución.



Fuente: BCRA 2009

CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo de investigación, se propuso como objetivo, abordar el posicionamiento de las entidades financieras en el ámbito de la provincia de La Pampa.

El área de estudio, en cuestión, comprendió los departamentos de Rancul, Realicó, Chapaleufú, Catrilo, Quemú Quemú y Atreucó.

Del mismo resultó que el BLP se posiciona en la oferta de líneas de crédito, el Banco Galicia en atención al cliente y el Banco Nación en costo operativo.

En virtud de tales resultados, se proponen distintas estrategias a los fines de lograr un mayor desarrollo competitivo del BLP con respecto al Banco Galicia.

El perfil de los clientes del BLP, presenta un escaso uso de herramientas comerciales, con alto número de clientes con muchos años en la institución pero con elevado grado de infidelidad en materia financiera, siendo predominante estos últimos en los departamentos de Chapaleufú y Quemú Quemú.

También se destaca la existencia de segmentos etarios de poca antigüedad en el Banco, que presentan elevada fidelidad.

Además se presenta un alto nivel de regularidad en la cartera crediticia, con gran presencia de la actividad mixta que puede ser orientadora de la estrategia del BLP.

El aporte de este trabajo, consiste en brindar información de gran importancia para una entidad relevante en el ámbito provincial, desde el punto de vista productivo, económico y social.

BIBLIOGRAFÍA

- Braddick W.A. (1994). G "Management para banqueros" Ediciones Gestión 2000 S.A.España
- Castello Muñoz, Enrique "Dirección y organización de entidades financieras" Editorial ESIC España
- Gobierno de la Pampa (2002). Estadísticas oficiales.
- Kotler, Philip (2001). "Dirección de Marketing" Edición Milenio. Ediciones Prentice Hall. Mexico
- Vicente Ayala y otros "Marketing Bancario" Ediciones fundación Tecnológica" Bs As 1992
- Hair, J. F. et. Al. (1999): Análisis multivariante? Prentice Hall. Madrid.
- Pedret, R. Sagnier, L., Camp, F. (2000). Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos. Análisis de información cuantitativa en investigación comercial. Ed. Deusto S.A. España.

SAGPYA. (2006). Censo Nacional Agropecuario.

Páginas Web:

www.finagro.com.ar

www.repagro.com.ar

www.bna.com.ar

www.bandelapampa.com.ar

www.bancogalicia.com.ar

www.agrositio.com.ar

www.ora.com.ar

www.bcra.com.ar

Periódicos y Revistas:

Revista Márgenes Agropecuarios año 2009

Revista Crea año 2009

Diario "El Cronista" año 2009

ANEXO

ENCUESTA SOBRE ENTIDADES FINANCIERAS

Numero de encuesta:.....

Sucursal:.....

Datos del encuestado

1) Edad:.....

Menor a 30 () 31-40 años () 41-50 años () 51-60 años () mayor a 60 años ()

2) Departamento:

Maraco () Chapaleufú () Realicó () Catrilo () Quemú () Atreucó ()

3) Actividades que realiza:

Agricultura Ganadería Tambo Contratista Transporte

4) Inmueble rural propio:

Si () No ()

5) Numero de hectáreas que trabaja:.....

6) Situación en el sistema financiero a setiembre de 2009:

Normal () Irregular ()

7) Antigüedad en el BLP:

Menor a 5 años () 5- 15 años () 15 - 25 años () Mayor a 25 años ()

8) Opera en otro banco: Si () No ()

Con cual? GALICIA () NACION () OTRO ()

9) Valorar ATRIBUTOS por grado de importancia de 1 a 10:

ATRIBUTO	VALORACION		
	BLP	Galicia	Nación
Atención y servicio al cliente			
Líneas de crédito			
Costo de operación			

10) Porque elige la entidad con la cual trabaja:

Préstamos con tasa bonificada Facilidades de compra Descuentos y promociones

11) Que atributo deben mejorar la entidad con la cual trabaja:

Atención al cliente Líneas de crédito Medios de comunicación

12) Que herramientas comerciales utiliza:

Seguro multiriesgo Contratos de precios forwards Warrant Ninguna