

Invitación a la Polémica

## Marketing y el Banco Cooperativo

Ricardo J. M. Steinhardt (\*)

A lo largo de estos últimos cuatro años he tenido oportunidad de dictar seminarios sobre “Marketing bancario”, a nivel gerencia de funcionarios de más de veinte bancos cooperativos, incluyendo algunos a nivel de gerentes generales y consejeros.

Cuando se plantean los conceptos de marketing, tomados de la industria y las empresas comerciales, a menudo, por no decir casi siempre, se suscitan situaciones conflictivas con los participantes, que consideran inaceptables algunos de ellos para la banca cooperativa, inclusive hasta decir que están en franca oposición con los principios cooperativos.

Existe un recelo al solo nombramiento de la palabra “marketing”. Está muy extendido en el movimiento cooperativo el concepto de que el marketing es una herramienta embrutecedora del consumidor, es una manera muy sofisticada de manipular a las personas y anularles su capacidad de libre elección a la hora de la compra de alternativas. Es casi sinónimo de consumismo o consumerismo.

Según Tulio Rosembuj <sup>(1)</sup> “La cooperativa es una entidad basada en al autonomía de voluntad de las personas que la integran para **satisfacer sus necesidades económicas**, así como las de naturaleza cultural y social, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua”, y que también es “... una organización de personas para satisfacer sus necesidades en base a la autoorganización”.

En cualquiera de los gurúes de la gestión empresaria que tomemos a fin de estudiar marketing y fundamentalmente alcanzar su definición - Lotker, McCarthy, Levitt, Drucker- encontraremos que, palabra más palabra menos: el marketing es: “conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades del consumidor o usuario”.

Veamos cómo en su esencia, entonces, cooperativa y marketing tienen por fin último satisfacer las necesidades del consumidor o usuario; las diferencias estarían en las razones últimas del cómo, por qué y para qué.

¿Está justificado que haga un análisis de la diferencia de respuesta a estas tres preguntas según se mire como cooperativa o como marketing? Sinceramente creo que sería una redundancia, o plagio después del trabajo realizado por Carlos Losada y Ferran Maruny en su trata-

(\*) Como reapertura de “Invitación a la Polémica”, publicamos este trabajo de Ricardo J. M. Steinhardt, licenciado en comercialización y docente invitado de IDELCOOP, especialmente escrito para nuestra Revista.

(1) La empresa cooperativa Tulio Rosenbuj, ediciones CEAC 1982.

---

do “Marketing para Cooperativas” Ediciones CEAC S.A. 1981, y por lo tanto creo más sano transcribir los párrafos medulares de este trabajo, que recomiendo vivamente a todos aquellos que tengan una inquietud por el tema, sobre todo desde el punto de vista filosófico y que deseen ahondar el mismo para su convencimiento, si yo no lo logro en este pequeño aporte.

“La cooperativa no pretende venderle un producto, sino satisfacer su necesidad de compra de la mejor manera posible, orientándole en cuál será la adquisición más adecuada y conveniente” “... la gestión comercial de las cooperativas no consiste tanto en vender como en lograr, a través, de los lazos que se establecen en la compraventa, otro tipo de relaciones con miras al objetivo último de la cooperación”.

“Una cooperativa que quiera ser económicamente rentable, y socialmente útil, no le queda más remedio que orientarse hacia el mercado. Hay que tener muy claro que nuestro objetivo como empresa cooperativa es satisfacer las necesidades de los socios actuales y potenciales en el caso de cooperativas distribuidoras, y las necesidades de clientes terceros, en el caso de cooperativas productoras.” “Nuestro objetivo no es vender sino crear productos lo más adecuados posibles para que satisfagan las necesidades de los socios y clientes terceros”. “La cooperativa reencontrará así su origen e identidad: servir al colectivo de socios en sus necesidades comunes y a la sociedad”.

Después de hacer un análisis exhaustivo sobre los distintos tipos de orientaciones de la comercialización, extrae estas dos conclusiones:

“En primer lugar, que si la misión de la cooperativa es servir al socio y a la sociedad, esto solo es posible si la cooperativa se orienta al mercado”. “Que, en una cooperativa orientada al mercado (en principio) podemos considerar como medida de su eficacia el valor añadido aportado, entendido este en un sentido amplio, considerando no sólo los recursos obtenidos y que se podrán dedicar a la actividad social y a los retornos, sino como el servicio prestado al socio / cliente y al trabajador de la cooperativa”.

Espero haber logrado con esta introducción aclarar el concepto de marketing y banco cooperativo.

Surge ahora otra palabra que ha sido motivo de polémicas en los seminarios. Se trata del término que yo utilizo, “cliente”. El Diccionario de la Real Academia Edición 1984 dice al respecto de **Cliente:** (del latín cliens, - entis) Persona que está bajo la protección o tutela de otra. Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa. Por extensión, persona que acostumbra a comprar en una misma tienda. Por extensión, persona que compra en un establecimiento o utiliza sus servicios. Sinónimos: parroquiano, comprador, consumidor.

Se me ha argumentado que el socio de un banco cooperativo, que opera con el mismo, no es un cliente, es socio. En un caso reciente la posición fue casi irreductible con algunos participantes, lo que me obligó a alcanzar un acuerdo de compromiso diciendo en cada oportunidad socio/ comprador /usuario /cliente.

Si bien se trata más de una cuestión de semántica y aceptación de un concepto, con miras a una clarificación del problema general del marketing bancario no puedo dejar pasar la oportunidad para recordarle a mis amigos banqueros cooperativos que, todo socio de un banco cooperativo supera al Dr. Hyde, al alcanzar no dos sino tres personalidades totalmente distintas y que cada una de ellas tiene comportamientos totalmente distintos desde el punto de vista personal. Más grave aún es que el banquero debe ver a esta persona en cada caso según la personalidad que presente de acuerdo a la motivación que lo llevó al banco.

Me explico. En primer lugar, la persona que se acerca al mostrador es un socio. Es dueño de una o más acciones (por más que tiene un solo voto) y por lo tanto se considera dueño y patrón del banco; y lógicamente, de acuerdo a su nivel cultural, tiene determinadas expectativas de atención y deferencia. Más aún cuando invierte la persona de un consejero del tipo activo positivo, está preocupado por la marcha del banco “su banco” e inclusive por la atención al público.

Esta misma persona se acerca al mostrador con el fin de hacer un depósito a plazo fijo. La persona es la misma, pero su personalidad es la de un proveedor y como tal trata de lograr el mejor precio (tasa de interés) por el producto que está vendiendo. Deberá estar muy idealizado en el concepto de cooperativismo (los hay) para no aceptar la oferta de una mayor tasa de otro banco que no es el **suyo cooperativo**. Acá las personalidades se funden en una simbiosis socio-proveedor. Como proveedor, el banco lo debe atender en forma especialmente diferente pues contrariamente a lo que ocurre en el comercio y la industria, es el comprador (el banco) el que tiene interés en comprar, por lo tanto ofrece un ambiente acogedor, atención personalizada, café, etc. Es la segunda personalidad.

Finalmente cuando este socio se acerca para pedir un préstamo, abrir una cuenta corriente o caja de ahorro, alquilar una caja de seguridad, es un comprador (cuyo sinónimo hemos visto, es cliente) al cual el banco le cobra por brindarle el servicio o venderle el producto. Es otra personalidad distinta a las anteriores. En la anterior exige, acá debe aceptar. Esto no es impedimento para que le banquero adopte una actitud arrogante ya que no debe olvidar que el cliente es en definitiva el que paga el sueldo a los empleados y el suyo propio y por lo tanto merece la máxima deferencia, atención y dedicación ya que de no recibir la atención que él considera merece como comprador y **como socio**, protestará o bien se irá a otro banco. Es la tercera personalidad.

En los dos últimos casos se da la relación comprador-vendedor que para el marketing bancario son sinónimos de cliente o usuario.

Hasta aquí el análisis para llevar a la mente de mi paciente lector banquero cooperativo, la idea que el marketing es aceptable para el banco como concepto y que el concurrente al banco es cliente-socio-usuario-dueño, y cualquiera sea la denominación que utilice es correcta. Déjeme a mí decirle cliente. De allí que, para encarar la concepción de marketing, sea conveniente adoptar el término cliente o usuario, que es el aceptado y usado por el mundo empresario.

Digo esto porque el banco cooperativo en el mercado, debe apropiarse de todos los mecanismos útiles de gestión operativa, que le permitan librar con éxito la competencia con los restantes agentes económicos, en otros términos, debe servirse de todas las técnicas que potencien su acción económica y social. <sup>(2)</sup>

Es importante tener bien claro, que las técnicas que se utilizan en marketing no tienen un contenido ideológico y, por el contrario, en su esencia, como dije al principio, tienen por finalidad satisfacer las necesidades del usuario o cliente. Introducir la orientación del marketing en el banco cooperativo es dar un paso grande, importante y decisivo, hacia una gestión racional; y esta racionalización de la gestión conduce inevitablemente a lograr los objetivos del movimiento cooperativo.

---

(2) *Marketing para cooperativas, Losada- Ferran Maruny Ediciones CEAC 1981.*