



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

Facultad de Humanidades
Licenciatura en Relaciones Públicas e
Institucionales

Comunicación de empresas emisoras de tarjetas
de crédito: caso tarjeta naranja

N° 508

Malena Tolone Aquaviva

Tutor: Dr. Facundo Ponce

Departamento de Investigaciones
2012

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

Índice

Tema.....	3
Introducción.....	3
Planteo del Problema.....	5
Justificación.....	5
Objetivos.....	5
Marco Teórico.....	6
Marco Contextual.....	12
Historia.....	12
Filosofía De Tarjeta Naranja.....	14
Tarjeta Naranja En Números.....	15
Análisis FODA.....	16
Mapa de Públicos.....	16
Diseño Metodológico.....	17
Desarrollo.....	18
Análisis de la Identidad Visual Corporativa.....	19
Análisis de la Realidad.....	21
Análisis De La Imagen Mediante Las Menciones En Prensa.....	28
Resultados Destacables.....	30
Conclusión.....	30
Bibliografía.....	31
Anexo I (Observaciones).....	32
Anexo II (Entrevistas).....	43
Anexo III (Prensa).....	60
Anexo IV (Organigrama Tarjeta Naranja).....	71
Anexo V (Tarjeta Naranja en Imágenes).....	71

Tema

Análisis de la comunicación de empresas emisoras de tarjetas de crédito. Estudio del caso Tarjeta Naranja.

Introducción

En la última mitad del siglo XX las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs por su sigla en inglés) "han supuesto una auténtica revolución para la sociedad y para las empresas que las utilizan" (Mochón, 2004: 181). Este fenómeno permite que estemos fuertemente conectados a través de Internet y de las telecomunicaciones a la vez que produce un incentivo de la inclusión activa y cada vez más notoria de los individuos en el mundo cibernético. Esto se percibe, sobre todo, a través del creciente consumo de bienes y servicios.

Prácticamente ningún ámbito de la vida quedó excluido de la revolución tecnológica, y cabe destacar que uno de los primeros terrenos alcanzados por ella fue el sistema financiero global. En palabras de Mochón:

"Las TICs han sido el factor determinante en la rápida transformación que la sociedad ha experimentado en los últimos años. Las TICs han contribuido a transformar elementos fundamentales de la sociedad tales como: los sistemas de producción y distribución, los métodos de trabajo y las relaciones laborales, la organización de las empresas (...), los objetivos de formación y educación requeridos por la sociedad y la forma en que nos comunicamos unos con otros." (2004: 177)

Es aquí, en el sistema financiero global, donde se encuentra el objeto de estudio del presente trabajo: las empresas emisoras de tarjetas de crédito. Tanto la utilización como la difusión de este sistema de pago se vieron impulsadas por las mismas tecnologías que generaron el contexto propicio para su desarrollo.

Las diversas compañías que ofrecen tarjetas de crédito iniciaron sus procesos de introducción al mercado utilizando técnicas clásicas de difusión. Pero debido al crecimiento de la oferta de este servicio, sumado a las comodidades que las TICs proveen tanto a los productores como a los usuarios, las empresas del rubro deben recurrir a otras técnicas de comunicación para obtener resultados favorables.

Gran parte de las prácticas comunicativas utilizadas en esta nueva etapa están centradas en la identidad e imagen corporativas. Esto es de vital importancia, sobre todo si se tiene en cuenta que las tarjetas de crédito ofrecen intangibles y, por lo general, están asociadas a entidades bancarias con las que trabajan en conjunto.

Por lo tanto, al pensar la imagen corporativa como la define Ind (1992), "Es la [imagen] que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la imagen corporativa es una tarea permanente." (p. 11), y definir la identidad corporativa, siguiendo al mismo autor, como: "la suma de la historia y las estrategias de una empresa. No puede cambiarse con facilidad. La mayoría de las identidades evolucionan paulatinamente, pero un acontecimiento importante, como un OPA, puede modificarlas de manera radical." (p.11), es innegable que la calidad de la comunicación que se realice para los diversos públicos de las empresas de tarjetas de crédito es de suma importancia para su continuidad.

Por lo tanto, la comunicación debe ser trabajada detalladamente en las marcas propias de las tarjetas de crédito. Siguiendo a Noguero (2009) se debe aclarar que:

"Las tarjetas de crédito son documentos generalmente expedidos por bancos, grandes almacenes o entidades internacionales (Visa, American Express, etc.) para servir, de una parte, como instrumento de pago de adquisiciones de cosas o servicios en establecimientos mercantiles que previamente tengan aceptado ese medio de pago y, de otro, como instrumento de crédito de la entidad emisora a favor del titular de la tarjeta." (p. 200)

No obstante, Marcuse (2002) afirma que, si bien las tarjetas de crédito presentan beneficios para el usuario tales como otorgarle prestigio, generarle un historial de crédito y brindarle la seguridad de no trasportar dinero en efectivo, también presentan serios riesgos: gasto desmesurado, aumento del consumo y adicción a las compras. Por lo tanto, la opción de hacer uso de este medio de pago, así como la disyuntiva de cuál tarjeta elegir, representan decisiones significativas para el cliente.

En el mercado nacional, las tarjetas de crédito son la principal fuente de financiación utilizada. El país cuenta con la existencia de más de 13 millones de plásticos. Por tal motivo resulta un importantísimo mercado para los bancos y para las empresas de tarjetas (Latintec, 2011).

En el presente trabajo, se analizaron los diversos elementos que componen la comunicación realizada por una compañía de tarjetas de crédito (a saber, Tarjeta Naranja) mediante sus vectores de comunicación especialmente diseñados, considerándolos como parte esencial de la imagen e identidad corporativa. También la forma en la que es interpelada por los medios de comunicación y una serie de elementos de comunicación no verbal a través de la técnica de observación.

Se analizará el caso de la empresa de origen cordobés: Tarjeta Naranja. Ya que posee, un perfil de marca sumamente interesante en cuanto a sus formas de comunicar y a su cultura corporativa. También se seleccionó esta empresa por su notable crecimiento en el mercado.

Al llevarse a cabo la búsqueda de antecedentes de trabajos realizados en esta línea de investigación los resultados fueron escasos. Se pudo encontrar poco material acerca de la comunicación emitida por empresas de tarjetas de crédito. Existe un informe de Mijangos (s/f) en relación al uso de mercadotecnia aplicada a los beneficios que aportan las tarjetas. En él se explican los motivos por los que la gente utiliza este medio de pago y las formas básicas que se deben utilizar para promover su uso.

En igual sentido, existe una investigación realizada por la revista Control (s/d, 2008) en la que se analizan las formas de comunicación utilizadas por Caja Madrid (entidad bancaria y financiera española), puntualmente en la campaña "Relájate y Disfruta". En el trabajo se tienen en cuenta los mensajes puramente relacionales como tipo de comunicación que está comenzando a realizarse menos, y haciendo hincapié en un tipo de trato más fresco con sus clientes más cercana a éstos.

Por otro lado, se encontraron artículos relacionados a la comunicación financiera como tópico cercano al central del presente trabajo. En esta línea, se halla el artículo de Lita y Camacho (2010) en el que argumentan a favor de las comunicaciones financieras socialmente responsables. En el mismo se hace hincapié en "formar públicos con conocimientos suficientes de productos y mercados para poder discernir qué les conviene y presentar los productos con el debido nivel de transparencia" (p.154)

Siguiendo con la comunicación financiera, pero en relación a su desempeño en las situaciones de crisis, el artículo de González (2010) da una perspectiva general de la comunicación y la imagen que poseen los inversores sobre las empresas financieras durante una crisis, y si la información que se brinda es la adecuada para esos momentos.

En relación a la comunicación corporativa, utilizando herramientas puntuales y en cuanto a su elaboración o no, Orz (2008) elabora un artículo en el cual discute acerca de la importancia de utilizar tanto la memoria anual, como el balance social, ya que el explica que "La realidad es que la Memoria Anual ha

asumido hoy un papel hegemónico en la comunicación corporativa de rendición de cuentas, desaprovechando las grandes posibilidades que le ofrece el Balance Social en cuanto a rigor y análisis de los hechos privados y públicos de la organización” (p. 363)

Finalmente se pudo encontrar, en relación al tratamiento de los intangibles, un artículo de Perona (2003) en el que argumenta que la situación coyuntural establece un contexto en el que se debe comunicar el valor que poseen el desarrollo de marcas, las patentes, la publicidad, la investigación, etc, como forma de cumplir con las necesidades de información que solicitan los clientes e inversores acerca de las diferentes organizaciones.

Planteo del Problema

En el presente trabajo se intentó analizar los vectores de comunicación empleados por una empresa de tarjetas de crédito con el fin de identificar los elementos constitutivos de su comunicación e imagen corporativa, así como su identidad corporativa y la realidad que proyecta para sus diferentes públicos.

Se seleccionó un corpus de material de la empresa para luego analizarlo de forma particular y detallada. Este está compuesto por:

- una serie de entrevistas a empleados, para evaluar su conocimiento en ciertas áreas de la empresa;
- material digital y observaciones de locales para su análisis y extracción de datos de imagen e identidad;
- un relevamiento de noticias (clipping), para evaluar el conocimiento e imagen que poseen los medios de la empresa.

Una vez obtenidos esos elementos se procedió a su análisis con el fin de obtener una visión más holística del proceso de comunicación generado por Tarjeta Naranja.

La elección de este tipo de estrategia metodológica se basa en el supuesto de que las organizaciones de gran tamaño, y aquellas que ofrecen a sus clientes servicios e intangibles de calidad, trabajan de forma meticulosa el tratamiento de su comunicación corporativa.

Este supuesto se ve reforzado por la noción que existe acerca de que las tarjetas de crédito ofrecen la satisfacción inmediata de una necesidad a un costo mayor en el largo plazo. Esto refuerza la idea básica de que el análisis de la comunicación institucional va a proveer de un marco que muestre la importancia de la especificidad de las distintas técnicas utilizadas en la constitución del quehacer cotidiano en la empresa para cada uno de sus públicos objetivo.

Justificación

Teniendo en cuenta que, desde 1950 hasta hoy, las tarjetas de crédito han sido el método de pago que más creció a nivel mundial, que a través de la tecnificación de las comunicaciones se produjo la globalización de la economía, y que se incrementó la velocidad de las transferencias financieras, se puede entender la importancia que posee estudiar en general cómo y porqué se da este fenómeno.

La existencia de 13 millones de plásticos en Argentina, según Latintec (2011), ubica a las tarjetas de crédito como un tema de estudio más que trascendente. Si se le suma a esto la desconfianza generalizada que detentan los argentinos acerca del sistema bancario en general luego de sucesivas crisis económicas y corridas bancarias, se presenta el mismo como un fenómeno muy interesante y digno de ser explicado comunicacionalmente. En gran medida la producción de sentidos en relación a las tarjetas de crédito y a la forma de adquirir productos y servicios se ha visto transformada, en el último tiempo, incrementándose de manera significativa.

Queda claro por lo antes dicho, y más aún teniendo en cuenta el vacío de investigaciones en el área, que resulta sumamente importante abarcar el problema de la comunicación de las empresas emisoras de tarjetas de crédito desde una perspectiva holística.

Objetivos

General:

- Analizar la comunicación corporativa de Tarjeta Naranja haciendo hincapié en los elementos de su imagen, identidad y realidad en conjunto.

Particulares:

- Conocer los principales rasgos de la realidad corporativa de Tarjeta Naranja
- Relevar los elementos constitutivos de la identidad visual de Tarjeta Naranja.

- Analizar las principales características de la imagen corporativa de Tarjeta Naranja mediante la exploración de la cantidad y calidad de menciones de la empresa en los principales diarios del país, durante el periodo diciembre de 2009 a diciembre de 2010

Marco Teórico

Las Relaciones públicas son una disciplina que se encarga básicamente de la comunicación de las organizaciones con sus públicos. Sin embargo, a lo largo del tiempo ésta fue definida de diversas maneras. Por ejemplo:

- "Las relaciones públicas son una función directiva estructurada en un proceso de cuatro fases – investigación, planificación, ejecución (comunicación) y evaluación – para ayudar a una organización a alcanzar la meta de crear, mejorar y/o mantener relaciones mutuamente beneficiosas con sus públicos" (Xifra; 2007: 9)
- "Las relaciones públicas constituyen la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso" (Cutlip y Center; 2001: 33)
- "Las Relaciones Públicas son el esfuerzo consciente para estimular o influir en las personas principales por medio de una comunicación, para que juzguen favorable una organización, la respeten, la apoyen y le presten ayuda en los momentos de confusión y prueba." (Byron, citado en Villegas; 1995: 68)

Sin embargo, se considerará que las Relaciones Públicas son "la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos" (Grunig y Hunt; 2000: 55), ya que en esa definición concisa y puntual es posible encontrar los elementos básicos y fundamentales que se hallan en todas las definiciones citadas (y en la mayoría de las definiciones que se han publicado). Es decir que, los elementos básicos de todas las definiciones son el de comunicación, y el de públicos.

Esto es porque, como indica Xifra, "de la etimología de las relaciones públicas se desprende que el concepto de público es indisociable del de relación o vínculo preexistente entre éste y el emisor" (2003:165). De esta manera, se puede considerar que un "público es una compleja mezcla de grupos con diversos rasgos culturales, étnicos, religiosos y económicos, y cuyos intereses unas veces coinciden y otras veces entran en conflicto con terceros" (Wilcox; 2004: 341).

Desde otro punto de vista: "El término público se usa para referirse a un grupo de personas: que están confrontadas con un problema, que están divididas en sus ideas en cuanto a la manera de encontrar la solución, y que se ocupan en la discusión de un problema" (Blumer, en Price, 1994: 44). Y, en igual sentido Grunig y Hunt(2003) desarrollan una categorización de públicos en relación la situación que asumen frente a la organización. Definen al público que no reúne ninguna de las condiciones citadas arriba como a un no-público, luego "Cuando los miembros de un grupo se enfrentan a un problema similar creado por las consecuencias de la organización pero no detectan el problema, constituirán un público latente. Cuando el grupo reconoce el problema, se convierte en un público informado. Cuando el público se organiza para discutir y hacer algo respecto al problema se convierte en un público activo." (p.238)

En relación a la clasificación de Grunig y Hunt, Esman (1972) había desarrollado un listado de tipos de vínculos de la organización (posibilitadores, funcionales, normativos y difusos) con los públicos que esta posee y que le van a permitir el normal desempeño de sus actividades en la sociedad.

En igual sentido, Grunig y Hunt, desarrollan cuatro modelos de Relaciones Públicas, que generarán diferentes vínculos con los públicos y por consecuencia vínculos con ellos de diferente índole e importancia. Estos son: "agencia de prensa / publicity, información pública, asimétrico bidireccional y simétrico bidireccional" (p.73). Para los objetivos del presente trabajo no hace falta profundizar en cada uno.

Por otro lado, al hablar de comunicación es importante mencionar los modelos de la misma. En este sentido es necesario aclarar a que se hace referencia cuando se habla de un modelo. Siguiendo a Mortensen es: "una representación sistemática en forma idealizada abstracta de un objeto o un acontecimiento. Los modelos son un tanto arbitrarios por naturaleza. El acto de abstraer elimina ciertos detalles para concentrarse en factores esenciales." (1978: 51)

El primer modelo de comunicación, siguiendo a D'Adamo y Beaudoux (2007), que apareció íntegramente en el siglo XX, estaba relacionado estrechamente con la corriente de pensamiento conductista, y su principal exponente fue Shannon. Este modelo se denominó posteriormente de aguja hipodérmica o de efectos inmediatos. En él se consideraba que los receptores de los mensajes eran uniformes u homogéneos, pasivos, y masificados. Que responde a los estímulos de forma mecánica pudiendo ser manipulados por completo y sin capacidad de dar respuestas personalizadas. Suponía a la vez que los mensajes van a producir efectos de persuasión directa, instantánea y masiva sobre las conductas y actitudes de los receptores (p. 29-31).

Luego de 1940 la perspectiva conductista es dejada de lado y, como indican D'Adamo y Beaudoux (2007), se comienza a dar lugar a tres nociones que serán centrales para mediar entre el emisor y el receptor y conceptualmente evitar los efectos directos. A esta teoría se la denomina "Teoría de los efectos mínimos o limitados", los conceptos que se incorporan en este momento son los de actitudes previas de los individuos, grupos sociales de pertenencia y selectividad de funciones cognitivas. De esta forma, se reforzaban creencias previas de los receptores por parte de los medios masivos. Dentro de esta tendencia teórica se produjo lo que se conoció como proceso de comunicación en dos escalones, es decir que la información que emiten los medios no impacta sobre la opinión pública directamente, sino que lo hace a través de líderes de opinión que la traducen, y reproducen bajo sus apreciaciones hacia el resto de la población. (p. 42-54)

Especialmente, dentro de esta perspectiva, hay que tener en cuenta a Shannon (1948) quien desarrolló la teoría de la información. En esta él desarrolla un diagrama evaluando la cantidad de información que se contiene en cada uno de los elementos de ese diagrama, es decir: Fuente, transmisor, canal, receptor y destino. Muchas veces se incluye el del ruido o la interferencia como otro elemento.

Posteriormente, Schramm (1963) desarrolla un modelo más dinámico a través de la inclusión del elemento sistémico, provisto por la cibernética, del feedback – o retroalimentación –, en el cual se le toma especial atención ya que incluye la actualización como elemento central, y con ello la necesidad de ambos (emisor y receptor) de compartir el código en el que van codificados los mensajes.

Contemporáneamente con estas líneas de investigación se produjo lo que se llamó teoría de usos y gratificaciones, una corriente que pregunta, en lugar de qué hacen los medios con la gente, qué hace la gente con los medios. En este caso el usuario se considera como activo y selectivo, interroga los motivos y necesidades, las formas de uso de los medios y qué medios utilizan mayormente. (D'Adamo y Beaudoux, 2007: 86-87)

Si bien existe una diversidad de enfoques que son muy importantes para la comunicología, en el presente trabajo no resultan trascendentes. Entre los mismos se encuentran los estudios culturales, las investigaciones de la escuela crítica de Frankfurt, la escuela estructural funcionalista, la de los efectos acumulados, entre otras. Sin embargo, se debe tener en cuenta, por su relevancia en las posteriores instancias de análisis, el enfoque de nexos propuesto por Costa.

El enfoque de nexos de Costa plantea que, siguiendo a Suarez y Zuñeda (1999):

"El enfoque de nexos permite comprender la comunicación de la empresa dentro de un sistema de comunicación global. En este esquema el emisor institucional, partiendo de objetivos, elabora una comunicación diseñada estratégicamente en función de las características especiales del público receptor y la imagen que tiene la empresa de él. La recepción que de este mensaje hace el destinatario no es pasiva: éste dirige mayor o menor atención al mensaje, en función de sus motivaciones personales y sociales. Además, la interpretación que haga de la comunicación dependerá del contexto, de la experiencia previa del receptor (en la que también influyen los mensajes no intencionales), de las opiniones de su grupo de pertenencia, entre otros factores." (p.36)

Y, por ello es muy importante tenerlo en cuenta para la comunicación corporativa en general.

Por otro lado, en este esquema comunicacional se diferencian varios factores que ayudan a configurar el sentido del mensaje. Estos son, según Suarez y Zuñeda, (1999: 24 – 25) los:

- Culturales: Modelos culturales de emisor/receptor; corrientes sociales; modas y tendencias.
- Intelectuales: Interés personal, orientación vocacional, formación cultural, aptitud intelectual ante el fenómeno (técnica, científica, estética, ingenua, etc.).
- Psicológicos: Atención; predisposición al contacto comunicacional; necesidad de la información; aptitudes físicas (por caso, algún impedimento visual por parte del receptor); experiencias previas.
- Funcionales: Condiciones de producción de la imagen, características de la misma (calidad, dimensiones, perspectiva de la toma, relevancia del ángulo elegido, etc.); situación en la que ocurre el contacto con esa fotografía (si se está buscando información acerca de la arquitectura sacra, o un destino turístico o si se trata simplemente de la exhibición fotográfica de un aficionado).

Ya habiendo considerado los distintos factores que pueden influir en la comunicación es importante señalar que "en una organización no sólo comunican los anuncios publicitarios, las acciones de marketing directo o las campañas de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la entidad, desde la satisfacción que generan sus productos y/o servicios, pasando por la atención telefónica, hasta el comportamiento de sus empleados y directivos." (Capriotti; 2009: 27). Y que, por lo tanto, no se puede separar completamente la comunicación corporativa de la conducta corporativa, ya que en última instancia complementan para la creación de la imagen corporativa (Capriotti, 2009).

Por lo tanto es importante mencionar que la comunicación corporativa posee tres fuentes fundamentales: la comunicación masiva, la comunicación interpersonal, y las experiencias personales. Estas tres

fuentes de comunicación influirán en la imagen que el público posea acerca de la institución, pero en forma complementaria y sistemática (Capriotti, 2009).

En este sentido, Villafañe (1993) define la imagen corporativa como “la representación isomórfica de la identidad de la empresa” (p.29). Es decir que es el resultado de un proceso mental donde se asemejan abstractamente la imagen y la identidad corporativa, entendiendo a esta última como el comportamiento, la cultura y la personalidad corporativa. En igual sentido, Capriotti (1992: 25) define a la imagen como a “la representación mental de un estereotipo de un objeto, organización, persona o acontecimiento, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información acerca de aquellos.”

Para analizar la imagen corporativa Villafañe (1993) propone tres ámbitos concretos sobre los que investigar para desagregar su composición:

- La identidad visual corporativa
- La cultura corporativa
- La comunicación corporativa.

En igual sentido, al detallar su modelo de auditoría de imagen, explica que es “un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento, actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública” (p.45).

De esta manera considera que para cada ámbito desagregado se puede utilizar una herramienta de medición específica y luego, mediante operaciones matemáticas de ponderación, se puede llegar a un resultado para la auditoría (p.53). Así, a nivel metodológico, considera que la imagen corporativa se debe evaluar mediante análisis de:

- La auto imagen: Análisis situacional, cultura corporativa, recursos humanos y clima interno.
- La imagen intencional: Identidad Visual y Comunicación (interna, de marketing y corporativa).
- La imagen pública: Análisis del entorno y de los medios de comunicación.

Cabe destacar que cada herramienta se corresponde casi exactamente con cada dimensión de análisis de la imagen corporativa como indicador.

Otra perspectiva sobre el relevamiento y la intervención sobre la imagen corporativa es la que presentó Chaves (1988), quien argumenta que “controlar la imagen es actuar sobre la identidad, o sea crear – o recrear – a un sujeto. Esta tarea excede por completo la labor de los medios” (p.15). Por lo tanto, considera que para abordar la imagen institucional – o corporativa – de una organización se debe tener en cuenta la polisemia del término, su diversidad de concepciones ideológicas y aportes teóricos, y las variantes interpretativas desarrolladas por el mercado de la imagen (p. 22).

De esta manera la actividad institucional, queda compuesta en este esquema por cuatro dimensiones:

- La realidad institucional
- La identidad institucional
- La comunicación institucional
- La imagen institucional

Explica que la realidad institucional es “el conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución” (p. 23) Son datos reales y objetivos, anteriores a cualquier forma de conciencia institucional, es decir la materialidad pura de la organización. Incluye, entre otros elementos, a la estructura y modalidad operativa, la índole y peculiaridades de su función, la integración social interna, las condiciones y relaciones de comunicación, etc.

Considera, en segundo lugar, que la identidad institucional es “el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución (...) constituye un discurso que se desarrolla en el seno de la institución” (p. 24). La organización va formando la identidad institucional conforme interactúa con sus interlocutores, generando diversidad de dimensiones para su posterior análisis. Se presenta exclusivamente en el nivel de la conciencia.

En tercer lugar Chaves se detiene a explicar el concepto de comunicación institucional y afirma que “está constituido por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos. Consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, toda entidad social, con solo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados” (p. 24) Y continúa explicando que la actividad de comunicar no es opcional, ni propia de un cierto tipo de entidades, sino fundamental de toda organización social.

Finalmente desarrolla el concepto de imagen institucional definiéndola como “el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo. (...) [Es] una representación colectiva de un discurso imaginario” (p. 25).

De esta forma, los elementos a evaluar tanto para Villafañe como para Chaves se pueden homologar en gran medida, siendo asimilable a Cultura Corporativa los conceptos de Identidad y Realidad Institucional. Y al concepto de Identidad visual el de Imagen institucional.

Por lo tanto, cabe aclarar que la identidad visual corporativa es “un instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa que expresa, explicita y simboliza, la identidad global de ésta. (...) es la que más directamente se puede intervenir, la más tangible, la más fácilmente programable (...)” (Villafañe, 1993: 115).

Por otro lado, la cultura corporativa se puede definir como “el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos.” (Capriotti, 2009: 147) Y hay que agregar que ésta siempre:

“está relacionada con la identidad pero ésta tiene una zona oculta -inconsciente- que no es posible comunicar y otra comunicable –la personalidad corporativa-. Pues bien, la cultura de una organización puede detectarse en ambas zonas, de la misma forma que un sentimiento humano tiene, frecuentemente, una manifestación en la conciencia y otra desconocida aunque interrelacionada con la primera (...) Desde mi punto de vista, la cultura de un grupo es su identidad una vez metabolizadas las influencias del entorno (...)” (Villafañe, 1993: 141).

En relación a la comunicación corporativa hay que, al menos, hacer referencia a las herramientas de las que se dispone para llevarla a cabo de forma profesional. En este sentido, cuando Grunig y Hunt (2000) describen las técnicas de dirección y gestión de las Relaciones Públicas mencionan: la generación de discursos orales; los folletos, manuales y correo directo; boletines informativos, periódicos y revistas; fotografías e ilustraciones; diapositivas y presentaciones multimedia; la redacción del relacionista público; las notas de prensa; el agasajo a la prensa; la utilización de la radio; el uso de la televisión y las cintas de video; películas; exposiciones y actos especiales; memorias anuales y redacción financiera; publicidad de relaciones públicas; y lobbying. Por otro lado, Wilcox (2004) diferencia cuatro tipos de técnicas o herramientas que posee el relacionista público para llevar a cabo su labor profesionalmente desde el punto de vista del soporte en el que éstas se basen:

- Técnicas escritas (nota de prensa, dossiers de prensa, boletines internos, revistas de la empresa, folletos y libros, memorias anuales, publicidad corporativa y de defensa);
- Técnicas audiovisuales (destinadas a radio y televisión o fotografías).
- Técnicas orales (comunicación interpersonal, elaboración de discursos o exposiciones orales, mecanismos de refuerzo visual y portavoces);
- Internet y nuevas tecnologías;

Otra herramienta fundamental para el análisis y la intervención es el Mapa de Públicos, ya que nos facilita una escala de prioridad respecto a la atención que debemos brindarle a cada público de la organización y con qué urgencia debe ser atendido.

Como señala Saló (2005), “cada ámbito de comunicación tiene sus públicos e influye en sus opiniones e imagen” (p.20). Luego continúa afirmando que “la comunicación no establece una relación unívoca con sus públicos, sino que existen relaciones de influencia de opinión, de información y de comunicación, relaciones estructurales de la empresa, etc” (p.21) y por ello es importante saber cómo influir de una determinada manera en cada público, comprendiendo que no se utilizarán las mismas herramientas para cada uno.

Por lo tanto Saló establece que “se debe tener una correcta definición de los públicos a los que queremos comunicar”. (p.21)

Afirma que se los debe conocer en función de su perfil, de su colectivo de pertenencia y, finalmente, del tipo de audiencia a la que pertenecen. Con estos datos, se habrá de generar una matriz que determine el nivel de ‘pertinencia comunicacional’ con el fin de generar una estrategia acorde.

Para establecer el repertorio de públicos de una organización, según Villafañe (1993), se puede utilizar un mapa de públicos. Este es una herramienta muy útil a la hora de enumerarlos ya que permite de forma sencilla, en un cuadro de doble entrada, jerarquizarlos por diferentes criterios. Respecto de su estructura básica, en las ordenadas del cuadro se inscriben los públicos de la organización y, en el eje de las abscisas, se sitúan las diferentes variables a evaluar. En la última columna se dará lugar a un coeficiente que implantará la jerarquía real de la importancia de los públicos para la organización estudiada.

En relación al repertorio de públicos, el autor recomienda proceder por exceso y nunca por defecto, ya que es preferible no olvidar ninguno de los posibles públicos susceptibles de recibir comunicación proveniente de la organización. Así también, aconseja segmentar tanto como sea necesario los públicos argumentando que “La segmentación es siempre aconsejable que está sobradamente demostrado que la eficacia comunicativa es directamente proporcional al carácter específico de dicha comunicación y, en tal sentido, el criterio determinante deberá ser el que establece el binomio coste/rendimiento” (p. 225)

Al referirse a las variables de configuración del mapa de públicos se quiere significar toda una serie de características medibles de orden cualitativo definidas por la organización productora del mapa. Estas

variables deberán ser aquellas que mejor se apliquen para el establecimiento de los públicos naturales de la organización.

El autor utiliza diversas variables genéricas que son de utilidad para la mayoría de los casos.

En primer lugar, se refiere a la dimensión estratégica y los separa en:

- Estratégicos (cuando su importancia es crucial para el desarrollo de la organización),
- Tácticos (cuando su tratamiento no es decisivo para la sobrevivencia de la organización) y
- Coyunturales (cuando la importancia que presenta el público varía según el contexto y el momento).

En segundo lugar, propone evaluar la capacidad de influencia que el público tiene en la opinión pública según sea la proyección que hagan de la organización. Los clasifica en:

- Prescriptores (cuando pueden llegar incluso a inducir comportamientos),
- Mediadores (cuando en algunas ocasiones interceden o generan una modificación leve en la imagen positiva),
- Neutros (cuando no influyen) y
- Detractores (cuando la influencia que ejercen es de carácter negativo).

En tercer lugar, utiliza como criterio la difusión que realiza el público de la imagen corporativa, en este caso lo divide en:

- Generadores (quienes crean imagen positiva sin tener en cuenta las características del efecto o la cantidad),
- Transmisores (aquellos que reproducen los códigos de la imagen corporativa),
- Inertes (públicos inactivos en lo relativo a la difusión de imagen) y
- Destruidores (quienes perjudican la imagen corporativa)

El cuarto criterio que utiliza es el referido a los intereses económicos, pero para el caso puntual analizado esta dimensión carece de importancia real en el contexto de un programa de comunicación y relaciones públicas, por lo tanto no se profundizará en cada uno de sus valores posibles.

En quinto lugar, se analiza el conocimiento corporativo. Las posibles categorías que esta dimensión puede tomar son:

- Estructural (cuando se refiere a un conocimiento muy profundo de todo aquello relacionado con la organización),
- Funcional (en el caso de que el público tenga conciencia de determinados aspectos concretos),
- Formal (si el conocimiento es global y de escasa profundidad) y
- Superficial (aquellos públicos que solo poseen un conocimiento muy parcializado de la institución).

Finalmente, utiliza como sexta dimensión la composición interna del grupo en función de su tamaño y homogeneidad. Los divide en:

- Macrogrupos-homogéneos,
- Macrogrupos-heterogéneos,
- Microgrupos-homogéneos y
- Microgrupos-heterogéneos.

En último lugar, el autor sugiere tres lecturas posibles del mapa de públicos:

1. La primera es netamente cualitativa y consta de la evaluación global de las variables establecidas en el mapa para cada público.
2. La segunda lectura que sugiere es la cuantitativa, resultante del promedio de los valores obtenidos en cada variable cualitativa. Es una forma orientativa y tiene mayor utilidad en los públicos no tradicionales.
3. La tercera es una interpretación variable a variable de la importancia de cada público.

Por otro lado se debe explicar que "(...) la semiótica es una ciencia normativa, formal. Apunta a la verdad como puede ser expresada y conocida a partir de los signos, y sirve para establecer los principios rectores para cualquier otra ciencia que opere con signos. Como ciencia formal está interesada en la determinación de las condiciones necesarias y esenciales del carácter y el empleo de los signos." (Marafioti, 2005:72). De esta manera, un signo "es algo que sustituye o representa a algo (que puede estar presente o no) para alguien, por medio de algo perceptible" (Suarez y Zuñeda, 1999: 27). A esta acción de sustitución se la llama semiósis y Pierce la explica diciendo que es "(...) un acto o influencia que es o envuelve una cooperación de tres sujetos, tales como un signo, su objeto y su interpretante(...)" (Pierce s/f en Marafioti 2005: 88).

Una tipología de signos posible es la que genera Pierce en relación a la semejanza entre signo y objeto. En primer lugar, "La iconicidad es el grado de semejanza entre un signo (en el sentido

semiótico) y aquello que este signo representa (su referente)." (Costa 1998, en Suarez y Zuñeda, 1999: 30). En segundo lugar, en el índice: "El significante de estos signos tiene una relación de contigüidad con el significado o es una muestra de él" (p.31). Y finalmente, el símbolo: "Se habla de simbolismo cuando el vínculo que relaciona un significado con su significante es estrictamente convencional" (p.31).

Por otro lado, Barthes (1986) señala que para realizar un análisis semiológico de una imagen se deben tener en cuenta varios factores y niveles de análisis que, en suma, darán como resultado una comprensión global de lo que se quiere transmitir en todos los niveles de una imagen. Los factores a tener en cuenta durante la descripción son los iconos, los índices y los símbolos que se encuentran en la pieza, así como si están codificados o no, es decir su cualidad de ser mensajes literales o ser mensajes culturales (impresos en los literales).

El nivel connotativo, a diferencia del nivel denotativo, da cuenta de las relaciones de significación ocultas en la trama argumentativa de la misma. En ese nivel se debe interpretar la intención última del enunciador en la presentación del mensaje en la forma realizada. Otra cuestión a analizar es la presencia, o no, de texto en la pieza. El mismo puede estar apelando a recursos tropológicos propios de la argumentación para obtener como resultado una estrategia de anclaje (en el caso de que se pretenda establecer una relación entre el mensaje gráfico y el del texto donde lo que domina es la imagen), o de relevo (si se pretende establecer una relación casi simétrica entre la importancia del texto y la imagen).

Otro elemento que se debe discutir y definir en relación a la problemática del presente trabajo es el de tarjeta de crédito. Molina (2008) define a las tarjetas bancarias como "(...) un instrumento de uso universal utilizado para identificar al emisor y al titular, para facilitar transacciones financieras en un entorno de seguridad." (p. 96) Hay que aclarar que las tarjetas de crédito son un tipo particular de tarjetas bancarias que presentan ciertas particularidades. Por un lado, "con la tarjeta de crédito podemos obtener (...) crédito para la realización de compras. Por tanto, aparte del saldo existente en la cuenta, contamos de un límite adicional pactado a través de propio contrato de tarjeta." y por otro, "(...) podremos realizar compras de bienes o disfrutar de determinados servicios, pudiendo aplazar el pago de los mismos. Así el titular de la tarjeta podrá optar por pagar al instante la compra realizada, aplazar el pago para el mes siguiente o bien pagar una cuota fija mensual hasta conseguir cubrir el total de la compra." (Pablos, 2003: 140)

En este sentido, es interesante remarcar lo que menciona Molina (2008):

"Los pagos por adquisiciones de bienes y servicios o disposiciones de efectivo efectuados con tarjeta de crédito se acumulan durante el plazo acordado, normalmente un mes, y en ese momento el titular decide la cantidad a pagar, que puede ser la totalidad, el mínimo establecido o una cantidad intermedia. En el caso de aplazamiento la tarjeta opera como un crédito y por esa disposición se paga un interés de aplazamiento" (p.99)

Sin embargo, lo antes dicho no explica el éxito de las tarjetas de crédito como medio de pago alternativo al efectivo. Éstas presentan una serie de beneficios tanto para los clientes como para los comercios adheridos. Se pueden enumerar los siguientes, siguiendo a Leiva (2001: 91):

- Permite realizar transacciones sin contar con liquidez.
- Habilita al usuario como sujeto de crédito.
- Evita portar efectivo en beneficios de la seguridad personal del cliente.
- Favorece las ventas de los comercios afiliados al promover el consumo personal.
- Evita a los comercios evaluar la solvencia y asumir el riesgo de incumplimiento.

De la misma forma Brachfield (2003: 145) enumera una serie de ventajas e inconvenientes de las tarjetas de crédito y débito. Entre las ventajas de encuentra:

- La seguridad en el cobro para el vendedor.
- La comodidad en su utilización por parte del comprador.
- Y la eliminación de documentación y trabajos administrativos.

Y entre las desventajas señala:

- Uso para pagos inter-empresas muy limitado.
- Poca costumbre por parte de las empresas para utilizarlas.

Por otro lado hay que señalar que su uso tiende a desorientar al usuario en los montos de gasto expedidos, incentiva el consumismo extremo (en muchos casos sin liquidez que lo respalde), y estimula a que la gente compre productos que están fuera de su alcance.

Marco Contextual

Historia

El esfuerzo y la visión de David Ruda y Gerardo Asrin hicieron de “Salto 96” el comercio más importante del mercado de la ciudad de Córdoba. Su rápido crecimiento disparó una enorme cantidad de cuentas corrientes, lo que llevó a desarrollar una tarjeta de identificación y operación propia para financiar las compras de los clientes. Así nació Tarjeta Naranja con importantes beneficios que en poco tiempo fueron aprovechados por más comercios y nuevos usuarios.

Tarjeta Naranja nace, entonces, como consecuencia del proceso de evolución permanente de las “cuentas corrientes” que utilizaba el comercio de artículos deportivos SALTO 96. Con ese sistema operaban sus clientes, quienes abonaban en 2 ó 3 cuotas sin intereses, sus compras de indumentaria deportiva.

En 1985 se incorpora el plástico como sistema para una rápida identificación de cada cliente, agilizando y haciendo más eficiente su atención. Comienza así un proceso de expansión que llevó a Tarjeta Naranja a ocupar el liderazgo nacional en Tarjetas Nacionales.

Esta expansión del plástico logró que, en 1992, los dos socios se encontraran con más de 72 mil tarjetas activas y la oportunidad de independizar a Tarjeta Naranja de su cuna deportiva para posicionarla como empresa de servicios, con sede en pleno centro de Córdoba (Sucre 145) que, en solo unos años, superó los 150 mil resúmenes.

Tras sus inicios como tarjeta identificatoria y operativa de las cuentas corrientes de Salto 96, Tarjeta Naranja se convirtió rápidamente en un éxito masivo de aceptación pública, que la transforma en un instrumento de compras en otros comercios de la ciudad.

Nacen así los “Comercios Amigos” adheridos al sistema y, en tan solo dos años, más de 40.000 familias cordobesas la utilizan como su más eficaz instrumento de pago para todo tipo de compras.

A partir de ese momento, el desarrollo es constante y la expansión geográfica lleva a Tarjeta Naranja a las principales localidades del país.

En 1995 la inclusión accionaria de Banco Galicia posibilita la generación inmediata de nuevos planes y servicios financieros para los titulares, acelerando y consolidando su proceso de crecimiento hasta alcanzar el liderazgo indiscutido que hoy ocupa entre las tarjetas de crédito de Argentina. Esta alianza permitió rápidamente la apertura de más sucursales en el resto de la provincia.

En 1998, la alianza con Visa permitió cruzar las fronteras del país y los titulares de Tarjeta Naranja pudieron utilizar su plástico en todo el mundo.

Simultáneamente comienza a producirse una etapa de expansión nacional en el interior de Córdoba, noroeste, noreste y sur argentino.

En el 2004 se acentúa el Plan de Expansión nacional, destacándose la apertura de 20 nuevas sucursales y los desembarcos en las provincias de Buenos Aires y La Pampa entre otras, llegando a todo el país.

Ya en el 2005, una nueva alianza estratégica, con MasterCard, amplía la aceptación mundial y los beneficios exclusivos para todos los titulares.

En el 2007, la fusión con American Express suma “prestigio global”, completando la magia de Tarjeta Naranja. En el mismo año la empresa desembarcó en República Dominicana, donde hoy tiene 3 sucursales y más de 300 colaboradores.

Tarjeta Naranja fue evolucionando y ampliando cada vez más su negocio a través de la emisión de diferentes tarjetas: primero las propias (Tarjeta Naranja Clásica, Tarjeta Naranja Oro, Tarjeta Naranja Teen) y más tarde concreta alianzas estratégicas con tarjetas internacionales (Visa, MasterCard, American Express), que le permiten ampliar cada vez más su negocio a través de la emisión de diferentes co-brandings. Esta característica diferenciadora se traduce principalmente en más y mejores beneficios para los clientes:

- Posibilidad de aprovechar todas las promociones y planes de Tarjeta Naranja, Visa, MasterCard y American Express en Argentina y el mundo.
- Bajo costo de resumen de cuenta, reposición y renovación de tarjetas.
- Resumen de cuenta unificado con los detalles de las compras de todas las tarjetas.
- Atención persona a persona a través de colaboradores capacitados para brindar respuestas eficientes con calidez.
- Proximidad y cobertura a través de 177 sucursales en todo el país.
- Calidad en todos los productos y servicios.





Filosofía De Tarjeta Naranja

La honestidad, jovialidad, eficiencia y la autocrítica son cualidades que distinguen a los equipos de trabajo en Tarjeta Naranja, orientando todos los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente. Esto se refleja en una misión, un claro objetivo, una estrategia bien definida y valores inalterables, pilares fundamentales de su accionar.

- ❑ **MISION:** Brindar servicios financieros orientados al consumo con calidad y calidez, a través de un equipo de colaboradores capaces, alegres y motivados.
- ❑ **VISION:** Ser el emisor líder en Argentina con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente.
- ❑ **ESTRATEGIA:**
 - Crecer a través de la expansión nacional e internacional con resultados sostenibles.
 - Ofrecer a los Clientes una experiencia diferente, basada en servicios y comunicaciones innovadoras y atención con calidad y calidez.
 - Crear relaciones amigables y robustas con los Clientes, Comercios Amigos y la comunidad. Desarrollar procesos simples y eficientes.
 - Promover el desarrollo continuo de nuestros Colaboradores. Fomentar un clima de alegría, participación y trabajo en equipo. Proveer las mejores herramientas para gestionar.
- ❑ **VALORES:**

Los valores describen el ideal de empresa que se quiere alcanzar. Conforman las normas de trabajo y convivencia; son pautas que estamos dispuestos a defender siempre. Son cuatro:



PIRAMIDE INVERTIDA

- **Pirámide Invertida:** Toda la organización está puesta al servicio del cliente. Cada "nivel" dirige, ayuda y sirve de soporte al anterior, porque tiene más capacitación y experiencia, y consecuentemente mayor responsabilidad. Nuestro cliente, es una persona con sentimientos, aspiraciones e intereses particulares. Y merece ser tratado en exclusividad, con la máxima atención y buena voluntad.

- **Puertas Abiertas:** Somos una empresa democrática.

Tarjeta Naranja es una empresa de "puertas abiertas".

Como consecuencia, todos tenemos obligaciones, pero también derechos, y con ello la permanente posibilidad de ser pro-activos en el trabajo, y con

nuestros compañeros. Cada Colaborador debe mantener y encontrar siempre abiertas las puertas para escuchar, sugerir, reclamar o criticar. Para intentar que todo funcione mejor. "Puertas abiertas", significa ¡Bienvenidas las ideas! Bienvenidos comentarios, sugerencias, expectativas, críticas, y bienvenidas también las palmadas y felicitaciones. "Puertas abiertas", significa también, por supuesto, bienvenidos los clientes externos y sus problemas, que serán solucionados; sus necesidades, que intentaremos satisfacer, y sus aspiraciones, que orientarán nuestra acción. Esta empresa de "puertas abiertas" es una empresa viva, en permanente evolución, donde trabajamos...tomados de la mano.



PUERTAS ABIERTAS

- **Mejora Continua:** No hay mejora continua sin esfuerzo. Todo aprendizaje conlleva gran cantidad de repeticiones, ensayos y errores. Por mejor que se haga una tarea o por eficiente que resulte, siempre se puede mejorar.

- **Alegría del Trabajo:** Queremos gente que se sienta feliz. Cómoda en su tarea y su equipo. Que sepan que pueden contar con la empresa y con sus compañeros, porque Tarjeta Naranja es la suma de los sueños, los intereses y las aspiraciones de todos.



ALEGRIA DEL TRABAJO

❑ ATRIBUTOS

- **Calidad:** Todos los locales del país y los procesos internos están certificados bajo Normas ISO 9001-2000, lo que garantiza el nivel de calidad en la atención de los Titulares y Comercios Amigos.
- **Trayectoria:** A lo largo del tiempo prevaleció siempre el compromiso y la responsabilidad de la empresa enfocada en cumplir con la misión propuesta: "satisfacer las necesidades de los clientes, bajo la premisa de calidad con calidez".
- **Cobertura:** Hay locales de Tarjeta Naranja en cada ciudad importante de Argentina, donde se brinda atención personalizada a través de equipos de colaboradores desarrollados y capacitados.
- **Más beneficios, menos costos:** Mejores beneficios a través de promociones y planes de financiación. Las compras de todas las tarjetas que emite Tarjeta Naranja están detalladas en un solo resumen unificado y tienen los costos de renovación y reposición más accesibles del mercado.
- **Acciones sociales:** En materia de Responsabilidad Social Empresaria, se desarrollan programas

de Apadrinamiento a Comedores y Escuelas, Débitos Solidarios y contribuciones con el Medio Ambiente a través de programas de Recolección de Papel y Pilas. Además desde 2006 Tarjeta Naranja es una empresa Libre de Humo.

- Excelente clima laboral: Tarjeta Naranja fue elegida la mejor empresa para trabajar de Argentina, según el Ranking Great Place To Work (2006 y 2011), que distingue a las 150 organizaciones con mejor clima laboral del país.



Tarjeta Naranja en números

- Tarjetas emitidas: 5.000.000. Es el principal emisor de tarjetas de crédito del país.
- Sucursales: 177 en todo el país.
- Cantidad de colaboradores: 4.000
- Comercios Amigos: 110.000 adheridos en todo el país.
- Operaciones Anuales: 102.000.000
- Facturación de comercios amigos: \$7.200.000.000
- Amigos en Facebook: 200.000
- Market share: 40% del mercado en el interior del país (4 de c/10 tarjetas son de color naranja)
- Misiones solidarias: 57
- Escuelas apadrinadas: 279
- Comedores apadrinados: 33
- Comercios adheridos más importantes del país:



Análisis FODA

Fortalezas

Tarjeta Naranja encuentra como principal fortaleza una cultura corporativa joven en la que se presta especial atención a los detalles, lo cual ayuda en gran medida a su posicionamiento. Éste es, a su vez, una fortaleza, ya que es reconocida en el interior del país como una de las más respetables tarjetas de crédito nacionales. A nivel nacional la empresa se alzó dos veces con el primer premio en el concurso Great Place ToWork (edición 2006 y 2011).

Oportunidades

Se puede considerar que las principales oportunidades que presenta el mercado de las tarjetas de crédito están asociadas a la política financiera y económica del actual gobierno nacional, es decir, la bancarización y tecnificación de las compras a través del mayor uso de tarjetas de crédito. Por otro lado, desde hace un tiempo se observa una fuerte tendencia a otorgar descuentos importantes en shoppings y supermercados. Diferentes tarjetas promueven un día determinado de la semana con grandes rebajas. Esto fomenta el medio de pago en cuestión y por lo tanto representa una oportunidad para el sector en general y para la empresa en particular.

Debilidades

Los puntos débiles que posee Tarjeta Naranja son, en principio los propios de una empresa perteneciente al sector financiero de la economía. En este sentido, el alto número de emisión de plásticos provee una cantidad de clientes elevada que en un comienzo producen muchos gastos burocráticos y de fidelización, que son difícilmente recuperables (los primeros meses). Asimismo, la posibilidad de gran cantidad de morosos y la necesidad de un sector de cobranzas importante que lleve a cabo este tipo de operaciones son sus principales debilidades.

Amenazas

Los principales inconvenientes que puede mostrar el sector están relacionados con las crisis recurrentes en la economía nacional y global. Los virajes del gobierno en materia de política económica y financiera lo afectan directamente. Las medidas tomadas en relación a la expansión de la economía y del consumo, y otras que restringen el consumo y favorecen la producción, ahuyentan inversiones y producen un enfriamiento de la economía en general.

Mapa de Públicos

El mapa de públicos que se presenta a continuación, como se explicó en el marco teórico, es una herramienta que ayuda a entender de forma más clara hacia quienes debe ser dirigida la información, en qué tono debe ser redactada esa información y con qué urgencia se debe atender a ese público.

En el caso del mapa de públicos de Tarjeta Naranja en particular, se encuentran cinco públicos prioritarios a nivel cuantitativo. A saber, los empleados, los usuarios, los clientes, otras tarjetas de crédito y los periodistas económicos. En este sentido se les debería dar mayor relevancia tanto para su relevamiento como para su posterior intervención y atención, en caso de ser necesario.

Mapa de Públicos (Primera Parte)											
Variable de configuración	Dimensión Estratégica			Influencia en la opinión pública				Difusión de Imagen			
	Est	Tac	Coy	Pre	Med	Neu	Det	Gen	Tra	Ine	Des
Repertorio			3		1					2	
AFIP						1					
Bancos	3					1				1	
Clientes	4			2					3		
Clientes potenciales	3					1			1		
Comercios Adheridos			3		2			2			
Comercios potenciales		2				2				1	
Empleados	2				2				3		
Entidades Financieras	1			2							2
Ministerio de Economía			4	2					1		
Otras Tarjetas		3		3					2		
Periodistas Económicos	3			2					3		
Periodistas Gral.			2				2				1
Proveedores		1				1			2		
Usuarios	4					2		2			

Mapa de Públicos (Segunda Parte)									
Variable de configuración	Conocimiento corporativo				Composición interna				Coeficiente CN
	Est	Fun	For	Sup	Maho	Mahe	Miho	Mihe	
Repertorio			2				2		0,5
Bancos				2		2			0,45
Clientes				1		3			0,65
Clientes potenciales				1		4			0,5
Comercios Adheridos			1			1			0,45
Comercios potenciales				1		1			0,35
Empleados	4						3		0,7
Entidades Financieras		3			3				0,55
Ministerio de Economía			3				2		0,6
Otras Tarjetas		2						3	0,65
Periodistas Económicos			3				2		0,65
Periodistas Gral.				1				3	0,45
Proveedores			2					2	0,4
Usuarios				2		3			0,65

Diseño Metodológico

Tipo de estudio: Descriptivo, cualitativo, de caso.

Tipo de caso: Transversal, retrospectivo.

Período: Prensa: Año 2010 (Recolección de fuentes secundarias). Entrevistas, observaciones y Sitio Web: 2011 (Recolección de fuentes primarias)

Población y muestra:

Al ser un análisis de caso se abordará la empresa en su conjunto como unidad de análisis. Se visitará la sucursal de Liniers (Capital Federal), la de Ramos Mejía y la de Mar del Plata (Provincia de Buenos Aires).

Se utilizará una muestra no probabilística por conveniencias bajo el criterio de saturación de datos para determinar el límite de la muestra.

En lo relativo a las fuentes secundarias (Notas de diarios) la muestra también es no probabilística por conveniencia, pero en este caso se contabilizarán todas las menciones de ambos diarios durante el período diciembre de 2009 a diciembre de 2010.

Métodos de recolección de datos:

Se utilizarán 4 fuentes diferentes para la recolección de datos:

- Menciones en noticias en las versiones online del diario La Nación y Clarín del año 2010, como fuente secundaria.
- Se hará observación en todo lo relativo a la interacción y el relacionamiento por parte de la empresa en visitas a las 3 sucursales mencionadas.
- Se entrevistará a 3 empleados de diferente perfil para evaluar su conocimiento en diversos aspectos de la empresa.
- Se hará un análisis de la identidad visual sobre la página web institucional.

Plan de análisis de datos:

La información recolectada se procederá a analizar según el modelo de auditoría de comunicación propuesto por Chaves (1988) y Villafañe (1993), analizando la comunicación en conjunto (en sitio web, entrevistas, observaciones y menciones de prensa) desagregado en:

- la realidad (en la observación y las entrevistas),
- la imagen (en las menciones de los diarios) y
- la identidad visual (en el análisis sobre la página web).

Cronograma de Actividades:

- Para fuentes secundarias (año 2010)

Actividades	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Selección del corpus				
Organización del Material				
Categorización del Material				
Análisis de Datos				

- Para fuentes primarias (año 2011)

Actividades	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Realización de entrevistas				
Desgrabación de datos				
Análisis				
Interpretación de los resultados				
Armado del informe				
Presentación y corrección del TFC				

Desarrollo

La presente sección del trabajo intenta dar cuenta de un análisis en varios niveles de comprensión. Aquí se pueden vislumbrar los diferentes elementos que componen el quehacer comunicativo de la empresa, trabajados desde una visión holística de la comunicación y entendiendo que cada unidad agregada es un

dispositivo que re-significa la totalidad del conocimiento organizacional global, pero no por ello modifica el entendimiento singular de cada uno de los componentes que lo viven e interpretan cotidianamente.

Las diferentes dimensiones de análisis que se decidieron abordar cuentan con una relevancia y peso específicos en cuanto a su valor en la constitución total de la imagen corporativa de Tarjeta Naranja:

Los vectores comunicacionales diseñados muestran tanto significados a nivel denotativo como connotativo. El análisis de estos vectores desde su imagen, muestra lo que quiere significar directamente con su diseño en aquello que denota intencionalmente. Por otro lado, realizando un análisis de contenido, se observan más claramente los significados connotados. Si bien esto es aplicable a todos los vectores, se destaca su presencia en la web institucional por la forma en que se encuentra construida y su finalidad.

En segundo lugar, la realidad se compone de datos no diseñados, al menos desde un nivel discursivo, pudiéndose encontrar los mismos en el quehacer cotidiano y en la realización o no de diversas acciones constitutivas de la imagen desde un punto de vista netamente relacional más que transaccional. Para ello, se optó por un análisis en profundidad de las coherencias e incoherencias del conocimiento por parte de algunos empleados (en este caso sólo tres, con los consecuentes límites a nivel interpretativo y de extrapolación de resultados, pero suficiente para los objetivos del trabajo) mediante la realización de entrevistas, y la descripción de las experiencias personales mediante observación participante en los encuentros compartidos con integrantes de la empresa y las entrevistas realizadas en persona y por e-mail a estos mismos.

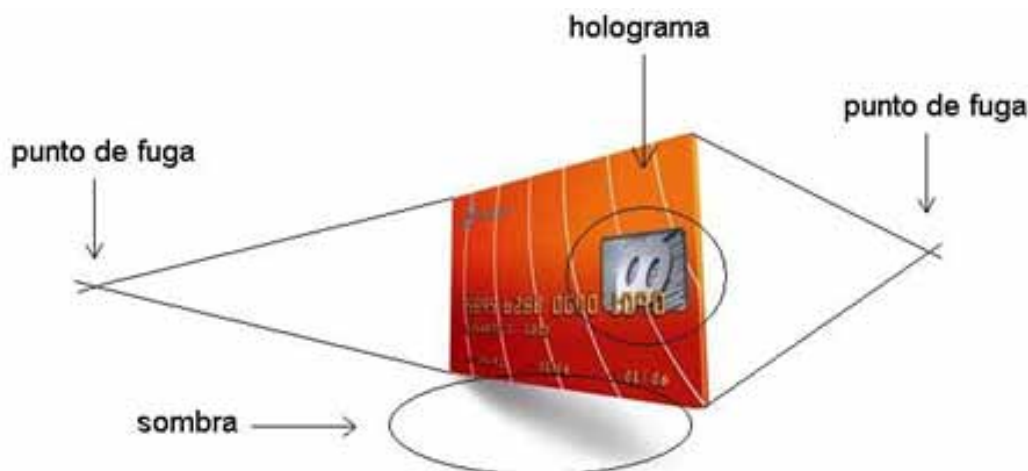
En tercer y último lugar se analizan los resultados comunicacionales mediante un análisis de las menciones que se encuentran en el año 2010 en los diarios La Nación y Clarín de Tarjeta Naranja, con el fin de comprender cómo los medios de comunicación entienden la empresa y generan un discurso en torno a ella. Y, desde una perspectiva indirecta cómo es la comunicación, en sentido amplio, de esta empresa en relación a sus resultados.

Análisis de la Identidad Visual Corporativa

Para analizar la identidad visual de Tarjeta Naranja se utilizará, como vector fundamental, el sitio web institucional de la misma. La página de la organización provee una visión integral de su forma de comunicar visualmente. Esto se debe a que utiliza los diferentes vectores en una combinación tal que el estudio de éstos, individual y grupalmente, conlleva a una visión holística y completa de la identidad visual proyectada en sus comunicaciones.

De esta manera, se analiza brevemente la constitución de cada elemento de la identidad visual:

- El nombre es el primer signo de la existencia de la empresa. Según las categorías de modalidad referencial establecidas por Chaves, se puede clasificar a "Tarjeta Naranja", como un nombre de tipo descriptivo. Según Suarez y Zuñeda (1999), Esto alude a que el nombre hace referencia a la actividad básica que realiza la organización. Se relaciona de manera directa con el producto central que ofrece. Por otro lado, describe la característica física principal del plástico, es decir, su color naranja. Si se profundiza en las connotaciones que adopta el color en cuestión, se puede agregar que existe un correlato entre el nombre elegido y los valores que conforman la cultura empresarial presentada por la empresa. Según Paul Capriotti, (1992) el significado connotativo del naranja se relaciona con conceptos tales como: acción, entusiasmo, optimismo, energía, estímulo. Coincide en gran medida con las connotaciones que la propia institución atribuye a su color corporativo: fuerza, empuje, pasión, juventud, alegría.
- El isotipo de la empresa también presenta un alto grado de realidad representativa. El



símbolo de Tarjeta Naranja es una tarjeta de crédito real con características físicas idénticas a los plásticos que obtienen los clientes. Utiliza los mismos colores e idéntico diseño, contribuyendo así a generar sinergia y coherencia con el nombre de la organización. Se trata de una figura estable y pregnante. Está representado con la técnica de perspectiva a dos puntos de fuga. De esta forma se genera un efecto de tres dimensiones que ayuda a marcar la realidad de la representación. Teniendo esto en cuenta se puede afirmar entonces que, según las categorías expuestas por Capriotti (1992), este isotipo pertenece a la categoría de representación realista. El símbolo es la imagen del producto real a escala proporcional. Al ser el símbolo elegido una tarjeta, queda claro el rubro al que pertenece la empresa: Servicios financieros y de crédito. Así, el público se ahorra el “trabajo mental” de asociación entre símbolo y actividad de la empresa. Se da de manera automática. Por lo tanto, se favorecen las condiciones de pregnancia, identificación y memorización.

- Al hablar del logotipo de Tarjeta Naranja, es decir de la representación gráfica del nombre propio, es necesario hacer referencia directa al ejemplo que se observa en el sitio web, ya que constituye la mejor referencia que se encuentra en su identidad. El logotipo, en este caso, está conformado por el nombre de la empresa escrito como una sola palabra, en color negro, con una tipografía informal de bordes redondeados, blandos. Además del nombre de la organización, se añade la terminación “.com” (punto.com). El punto gramatical de “.com” es reemplazado por una esfera naranja de proporciones amplificadas. Esta esfera tiene el mismo fondo naranja con líneas blancas verticales utilizado en el fondo del diseño de los plásticos reales, otorgándole al logotipo un aspecto mucho más familiar por asociación al producto en cuestiones estéticas.
- En relación a la tipografía utilizada en la generalidad de los mensajes, sucede que varía según sea el soporte en el que se plasmen y del mensaje en sí mismo. Si bien no se observa una identidad tipográfica rigurosamente definida, sí queda claro que se evitan de forma consistente las tipografías excesivamente frías y marcadas, dándole mayor lugar a fuentes con connotaciones cálidas y joviales. Por otro lado, presentan sus mensajes escritos siempre con una separación mínima entre letras y líneas, permitiendo una visualización clara y amena. Asimismo, utilizan diferentes tamaños de tipografía dentro de un mismo mensaje, con el fin de enfatizar o resaltar ciertos conceptos claves, sin complicar la legibilidad de las piezas.
- La gama cromática que compone la paleta de colores de Tarjeta Naranja es considerablemente específica y está cuidadosamente pensada. Los colores que utilizan son: el naranja, algunos azules y celestes, el gris, el blanco y el negro (si se los considera colores). El manejo de esta paleta está fuertemente implicado, por un lado con los valores y la identidad de la empresa, y por otro con la actividad principal de la organización.

En este sentido, el color naranja se presenta por lo general como fondo y, sólo en algunos casos como color de la tipografía. De esta manera se connota una base de sustento profunda asentada en aquello que representa el naranja, es decir los valores y la más básica identidad de la empresa. Por lo tanto, el uso de los naranjas implica los valores empresariales. Por otro lado, los azules y grises refieren a la seriedad y sustentabilidad que debe poseer una empresa que pertenece al rubro financiero. Mientras que los grises se presentan sobretodo en tipografías, los azules se encuentran mayormente como fondos, realizando una semiosis similar a la producida por los naranjas, pero con su respectiva simbología. En el caso del blanco y el negro, suelen ser utilizados con fines estéticos de contraste y pregnancia, tanto en fondos, como en tipografías.



Finalmente, al considerar las cuestiones exclusivas del armado del sitio web, se puede observar que su distribución en cuatro áreas (Para vos; Para tu comercio; Conectate con Facebook; Servicios web) está pensada desde conceptos modernos de plena usabilidad, centrados en la rápida búsqueda del material o función que se desee. Esto lo logran basándose en la separación de las secciones según sea el vínculo que tenga quien ingresa a la Web con la empresa. Además, hay una sección especial que redirecciona al usuario a Facebook, dándole de esta manera la posibilidad de brindar su feedback a los encargados de la organización, independientemente de cuál sea su vínculo con la institución.

Por otro lado, en cuanto a términos más estéticos y propios del diseño, la ubicación de los diferentes mensajes, así como la selección de fotos e infografías, están pensadas en función de generar una reacción positiva del público particular para el cual está planificada la sección. Y es por ello mismo que la paleta de colores, la disposición de los elementos y el tono de los mensajes, varían según se trate de las diferentes secciones, teniendo en cuenta el público objetivo y la naturaleza de la información contenida.



Si bien se podría afirmar que la disposición y el diseño son considerablemente estáticos comparados con otras dimensiones exploradas de la empresa, esto se desmiente con una visualización en detalle del sitio. Si bien no es dinámico en cuanto a movimiento, sí da la impresión de serlo por la correcta utilización de los colores, los espacios y las imágenes, elementos que le aportan considerable movimiento y jovialidad, conceptos claves de la identidad de la empresa, y en particular de sus valores.

Análisis de la Realidad

En lo relativo al análisis del discurso corporativo contrastado empíricamente con los sentidos expresados por integrantes de la empresa, se pudo observar un nivel de coherencia elevado a nivel del discurso verbal entre los diferentes entrevistados. Mientras que, una adecuación al contexto de la identidad propia de los locales (observaciones), rompió con la coherencia instalada mediante la interpretación del discurso y del accionar propio de la realidad.

Dado que el universo de análisis es muy basto, se han determinado ciertas variables a evaluar en los materiales obtenidos del campo (entrevistas y observaciones) a fin de, mediante la realización de dicho contraste, comparar continuidades y rupturas. Las variables que se medirán han sido creadas con el fin de abarcar la mayoría de los tópicos relevados durante la etapa de recolección de datos aunque no pretenden ser absolutamente abarcativas, pero sí suficientes, para cumplir con el objetivo de la presente sección. Estas son: La empresa, El Personal, El trabajo, y Los Clientes. En cada una de ellas se describirán características que constituyen la realidad institucional y han podido ser relevadas.

- La Empresa

En lo que respecta a La Empresa, los indicadores que lo componen son:

- el conocimiento de los empleados sobre los valores y la estructura interna,
- el proceso de selección,
- los ascensos,
- las jerarquías y
- las cuestiones edilicias.

De esta manera, se encontró que el conocimiento de los valores y la estructura interna de la empresa son conocidos por los empleados ubicados en las distintas áreas de la empresa, así como en diferentes funciones y jerarquías. Este conocimiento se ve fuertemente comunicado en todos los ámbitos de la empresa como una política institucional que intenta generar, mediante la internalización de dichos valores explícitos y estructura pública, el compromiso y la determinación de sus empleados con la misión y visión de la empresa. Y es por ello mismo que denomina a estos como sus “colaboradores”.

Esto se puede observar en todas las entrevistas cuando se interroga acerca de los valores que transmite la empresa ya que dichas respuestas son casi recitadas de un manual empresarial:

“En cuanto a los valores (...). Hay 4 valores que para Naranja son indispensables.

- *Alegría del Trabajo: Es el más importante porque sin alegría difícilmente puedan alcanzarse los demás. En Tarjeta Naranja queremos gente que se sienta feliz, cómoda en su tarea, con su equipo, jóvenes que sepan hacer de cada día una experiencia positiva, buenos compañeros que inicien amistades para toda la vida, que se sientan seguros, acompañados, protegidos, queridos, apoyados, que sepan que pueden contar con la empresa, con sus compañeros. Porque Tarjeta Naranja es la suma de sueños, intereses y aspiraciones de todos nosotros. (...)*
- *Mejora Continua: Quienes trabajan en Tarjeta Naranja deben esforzarse permanentemente, poner en juego todas sus capacidades para ejercer mejor sus responsabilidades. (...)*
- *Pirámide Invertida: (...) Toda la organización está puesta al servicio del cliente. Resume los siguientes conceptos: el que manda es el cliente por su poder de decidir. (...)*
- *Puertas Abiertas: Somos una empresa de la democracia. Justamente esto está, cuando hablábamos hoy de la evaluación democrática. (...)* [Luego de mencionar cada uno los explica brevemente. Entrevista 1].

“Son cuatro: Puertas Abiertas. Mejora Continua. Pirámide Invertida. Alegría del Trabajo.” [Luego copia textual el contenido del sitio Web, Entrevista 2]

“Los valores de la cultura Naranja se comparten y constituyen nuestra principal fortaleza, son cuatro: Mejora continua: Cada día podemos mejorar, generando nuevas ideas y buscando diferentes formas para lograr mayor eficiencia. Cuando las buenas ideas de unos se acoplan con las de otros: la mejora continua está asegurada. Es una búsqueda sin límites y un desafío constante a la rutina. Puertas abiertas: Todas las puertas están abiertas y del otro lado siempre se encuentra alguien dispuesto a escuchar y canalizar sugerencias. Los canales para comunicarnos siempre están abiertos, y no importa el tamaño de la puerta... todos estamos para escuchar.

Alegría del trabajo: Queremos que las personas se sientan felices, cómodas en su puesto de trabajo y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva. Este valor nos compromete a sentirnos bien, satisfechos, seguros, acompañados y a formar equipos con amigos que tienen similares inquietudes y aspiraciones.

Pirámide invertida: Toda la organización está puesta al servicio del cliente: los que más saben y mayor experiencia tienen, están ubicados en la base. Y hacia arriba, donde están los clientes que son el presente y futuro, se van encolumnando los más nuevos. Cada "nivel" dirige, ayuda y sirve de soporte al anterior, porque tiene más capacitación, experiencia y mayor responsabilidad.” [Entrevista 3].

Se puede observar de esta forma el grado de internalización de estos valores en las diferentes funciones y jerarquías de los colaboradores dándose en mayor medida en aquellos que han desarrollado una carrera más extensa en la empresa. Lo cual podría indicar que en cierta medida estos valores se ven plasmados en el quehacer cotidiano.

Por otro lado, este se pudo contrastar en las observaciones cuando se comenta que “Un punto para destacar es la presencia de un afiche enmarcado en una de las paredes más visibles del local, anunciando el DECÁLOGO de la empresa” (Observación I), que a su vez se encuentra en la Observación II.

En lo relativo al proceso de selección se pudo apreciar que la empresa busca un perfil determinado de empleados, los cuales se identifiquen con los valores de la organización, estén dispuestos a crecer junto a ésta y a la vez vayan a continuar en ella por un período de tiempo extenso. Esto se puede encontrar sobre todo en la entrevista 1:

“(...) tenemos una primera instancia que le llamamos “recepción de currículum”, (...) consiste en unos pocos minutos y chequear requisitos duros, (...) hacemos una pre selección en base a los currículum (...) pasamos a una entrevista grupal, (...) intentamos chequear un poquito más de la persona (...)Luego, aquellos pre seleccionados, pasan a una próxima etapa, también entrevista

grupales pero nosotros decimos que es un poco más dinámica, Porque justamente la llamamos “entrevista específica” o “teatro”, donde aparte de que se vuelven a presentar brevemente, los hacemos interactuar. (...) ahí vemos: trabajo en equipo, el tema de la calidez, o sea, cómo se van relacionando con las otras personas [y] para ver justamente las competencias (...) Después de eso se toman decisiones y, en el caso de continuar, pasa a una entrevista personal (...) ahí ya indagamos cosas más personales. (...) En el caso de continuar tenemos dos modelos diferentes:

- Para las sucursales que ya están en mantenimiento, (...) situación del empleado si nos ha gustado, para seguir teniéndolo en cuenta, e ingresaría a Tarjeta Naranja.
- En el caso de desembarcos eh, como es un plantel nuevo, un grupo entero, sí se les hace Psico-técnico. (...)

Nos basamos en cuanto a las competencias. En las primeras entrevistas podemos ver las competencias genéricas, a lo que nosotros hablamos de calidez, el trabajo en equipo (...) flexibilidad, (...) ya las competencias específicas del puesto. (...) para nosotros, calidez (...) el trato cordial, saludar, escuchar al otro, la empatía, todas esas cosas (...) La comunicación (...) Hay mucha posibilidad de crecimiento dentro de la empresa, los mismos Conductores son jóvenes que nacieron como Promotor Junior, se les dio la posibilidad de llegar a lo que hoy tienen, o sea: ser Conductores, tener un grupo a cargo, y muchísimas más responsabilidades, Eso es lo que busca la empresa también. (...) Lo que buscamos es no un postulante para hoy y mañana sino un postulante que se quede en la empresa, que crezca.” [Entrevista 1]

Por otro lado, la forma en la que se demarcan las jerarquías y se generan los ascensos en la empresa se presentó en varias oportunidades a lo largo de las entrevistas y observaciones:

“(...) Está claro quién es el jefe, para todos. De hecho todo Conductor también está en formación así que es para [que] los empleados sigan creciendo, no es que llegó a Conductor y... bueno (...) se desdibujó... soy Conductor... cómo hago para llevar al frente esto no... La selección no todos llegan a Conductores. Tiene que haber ciertas competencias que tiene que tener un jefe, como en cualquier otra empresa. Sin embargo no dejar de lado esta sonrisa, esta buena onda, esta puerta abierta, pero puede llegar a confundirse. Quizás, el que no conoce, (...) Hay todo un proceso, y si hay algún problema también tenés mucho respaldo. Llamas a Motivación, a Clima, al sector que a vos te parezca que en ese momento necesita esa sucursal y vas a tener un respaldo. No porque la Casa Central esté en Córdoba vos estás sólo acá y tenés un problema de clima y nadie te va a ayudar, no (...)” [Entrevista 1].

“Al fondo del local se distingue una oficina de vidrios polarizados perteneciente a la Gerencia, debidamente identificada con un cartel naranja. (...) La gerente, que ronda los 40 años de edad, lleva un uniforme algo diferenciado del resto de colaboradores, manteniendo los colores institucionales pero en diseños menos llamativos y más formales. (...) es importante destacar que estas características de “flexibilidad comunicativa” no desdibujan el organigrama. Se distingue quién es quién en la comunicación.” [Observación I]

[Sin embargo] El tipo de relación entre todos los empleados da cuenta de un organigrama apreciado como una red de colaboraciones más que como jerarquías donde queda muy marcado el arriba-abajo.” [Observación III].

Respecto a los ascensos:

“(...) Al principio hay un plan de formación inicial, que se dictan las materias a la cual el postulante ingresa, (...) para nosotros la capacitación es sumamente importante. (...) primero, bueno, se les da una bienvenida para conocer la cultura de la empresa, los valores, la estrategia, hacia dónde se dirige un poco el negocio. Luego, es un marco más teórico del puesto en el que ingresa, (...) Luego pasan por un “apadrinamiento”, que le llamamos nosotros, que es un compañero con más experiencia, (...) lo “sigue para todos lados”. (...) Y también contribuye a la integración no. (...) el período de capacitación, por lo general, es muy extenso. Es de un mes y medio. Sabés que en muchas empresas son 3 días y nada más. Acá 3 días dura nada más la bienvenida, (...) después la formación pasa o por materias que el Conductor quiera desarrollar a cierto empleado, (...) Y lo que llamamos nosotros Concursos Internos (...) pasado un período de tiempo que estás trabajando en la empresa podés concursar vos para presentarte (...) Entonces te presentás a un concurso y concursás con más postulantes de Tarjeta Naranja para justamente poder cumplir ese rol (...) Y después lo que es el desarrollo en cuanto al potencial también, está la Evaluación Democrática, la

Evaluación de Desempeño. Todo esto que conlleva también a una nota y que tiene que ver con la evaluación de potencial. (...) mucha gente viene en búsqueda de eso también. Porque suelen venir muchos postulantes con la idea de: "estoy en una empresa muy bien pero no tengo posibilidades de crecimiento..." (...) está abierto, al contrario, a gente con potencial, a gente que quiera crecer y no que se quiera estancar en un puesto(...)." [Entrevistas 1 y 2]

Se puede vislumbrar que la empresa se encarga de forma discreta pero prioritaria en lidiar con la tensión que se genera en un grupo al haber jerarquías muy marcadas por la trayectoria personal, el conocimiento adquirido en la empresa y las responsabilidades propias de cada puesto, y una cultura jovial, informal, flexible y poco verticalista. Logran tratar con dicha tensión mediante los sistemas de promoción, capacitación y evaluación para todos los colaboradores, lo que pareciera dar resultados positivos.

Finalmente, las cuestiones edilicias muestran rasgos contradictorios dependiendo de las sucursales observadas. En este sentido, si bien todas presentan un estilo homogéneo y características globales se perciben diferencias importantes según sea la zona en la que se encuentre el local. De esta manera, el local del centro de Ramos Mejía:

"(...) Se encuentra en una zona de fácil acceso tanto para el peatón como para vehículos particulares y transporte público. (...) [Posee] flujo constante y la circulación de público en las inmediaciones del local. (...) El entorno comercial inmediato del local observado se caracteriza por presentar un perfil de negocios de bienes y servicios. (...) La vereda del local se encuentra en perfectas condiciones. (...) El ingreso al local se realiza desde la vereda a través de una puerta doble vidriada. (...) Presencia permanente de un personal de seguridad que gentilmente abre la puerta al público que entra y sale continuamente. (...) Estado de conservación es excelente (...) la iluminación es de bajo consumo, el ambiente es cálido y muy luminoso (...) la temperatura es agradable. (...) hay música funcional con temas actuales, juveniles y serenos (...) Todo se encuentra en excelentes condiciones de higiene. (...) El diseño de todo el mobiliario es muy moderno, de líneas simples y juveniles. (...) Absolutamente toda la ambientación respeta los tres colores corporativos base de Tarjeta Naranja (naranja, blanco y gris) Ningún elemento queda fuera de esta gama. (...) se observan afiches institucionales con frases metafóricas (...) La señalización exterior está compuesta por un cartel principal sobre el frente del local, y dos carteles sobresalientes sobre la vereda delimitando el ancho del negocio. (...) "[Observación I]

Por otro lado, en el local de Liniers:

"Posee buenas condiciones de accesibilidad tanto para peatones como para vehículos particulares y transporte público (...) no está permitido el estacionamiento, por lo tanto los vehículos particulares no pueden detenerse en la vereda propia del local (...) Este local no se encuentra ubicado en un sector céntrico de negocios atractivos. De hecho, los locales colindantes se encuentran cerrados con portones metalizados. No es una zona interesante para el caminante, por lo tanto el flujo peatonal es mínimo. (...) La vereda (...) No es nueva, por lo que presenta desgaste en el color. (...) La puerta permanece abierta con el personal de vigilancia apostado permanentemente. (...) el equipamiento y mobiliario es idéntico al del local 1, se detectan diferencias en el estado de conservación, pulcritud, iluminación y limpieza. (...) El local está limpio, pero las superficies no relucen como en la sucursal de Ramos Mejía. Hay menos preocupación por los detalles. Los afiches expuestos en las paredes se ven descuidados y con puntas despegadas. Los pisos no resultan atractivos. No mantienen el diseño en damero del local 1. Son de un gris uniforme. (...) Como única señalización exterior este local cuenta con un cartel que ocupa todo el ancho del frente sobre el dintel de la puerta." [Observación II]

De esta forma, y dado que el local de la Observación 3 muestra las mismas características que el local 1, se puede dilucidar que en todos los casos, se intenta seguir una línea de continuidad entre el diseño y las características generales de los locales de atención al público. Sin embargo, cada uno tiene una cierta autonomía relativa, ponderada por la importancia e influencia propia del local en la zona en la que se encuentra a la vez que la cantidad y expectativas de los clientes que concurren a ella.

- El Personal

Para analizar la variable El personal, se tomarán en cuenta tres dimensiones de la misma, a saber:

- Las características de los empleados,

- el organigrama y
- los beneficios que otorga la empresa a éstos.

En este sentido, al hablar de las características de los empleados se debería tener en cuenta, los colaboradores que ocupan puestos de menor responsabilidad y los gerentes, sin embargo, estos últimos ya han sido descriptos en el apartado anterior. De esta manera, los empleados poseen un perfil determinado, siendo éstos en su mayoría jóvenes de entre 25 y 35 años, proactivos y descontracturados. Esto se ve reforzado por la empresa mediante la elección del uniforme y los usos del espacio de trabajo. En la observación se haya:

“El uniforme está compuesto por:

- *Camisa de poplín de manga larga. Su diseño tipo escocés mantiene los colores corporativos naranja gris y blanco. Sobre el brazo derecho tiene bordada una pequeña bandera de Argentina y, sobre el corazón, cada empleado posee un pin de la empresa con su nombre de pila.*
- *Pantalón de jean gris oscuro con bolsillos, sin ningún tipo de distinción institucional, aunque el modelo es idéntico para todos.*
- *Zapatos negros a elección del empleado. Aquí la uniformidad está dada únicamente por el color. El uniforme de hombres y mujeres es el mismo en cuanto a tipo de prendas y estampados pero el corte se adecúa al sexo.*

Incluso los accesorios, como por ejemplo las bufandas para ellos o las chalinas para ellas, son de los colores corporativos.

Cabe resaltar el aspecto descontracturado de la imagen general de quienes atienden al público. Los colaboradores aparentan una edad de entre 25 y 35 años. Su aspecto general es fresco, cómodo y relajado. Las chicas están poco maquilladas, prolijas pero sin aspecto rígido.

Los empleados tienen asignado un escritorio o mostrador donde llevan a cabo su función específica. De todas maneras se los ve circular por el local desarrollando tareas complementarias.” [Observaciones I, II y III]

En la constitución del organigrama se puede observar la estructura de la empresa plasmada en un vector de comunicación estándar y genérico, pero su poder comunicacional va más allá de la simple información. Al hacerlo público o darle nombre y entidad a cada uno de los puestos que lo componen, así como una posibilidad real de contacto con quienes ocupan dichos cargos se produce una identificación y un achatamiento de la pirámide que la convierte, de una estructura rígida, a una red donde todos están al alcance de todos. Esto connota un estilo de mando tal que es acorde a la identidad empresarial y produce en todos los integrantes de la empresa un nivel mayor de integración.

“(…) Todo empleado puede entrar a la Intranet y ver el organigrama, o sea que todos deberían conocer quién es el Presidente (…). Uno tiene acceso a saber. Si lo quiere buscar al jefe se puede contactar. De hecho, si ponemos ahí, tenemos la foto del jefe, del Presidente, dónde se ubica, el teléfono. Si le queremos enviar un correo se lo podemos enviar, Entonces nuestro organigrama es: el Presidente de la empresa, después el Director General, y después viene la Dirección de Sistemas, la Dirección de Relaciones Institucionales, Dirección Regional, Dirección de Operaciones, Dirección Comercial, el Proyecto de República Dominicana, Manager de Seguridad Informática y Auditoría. Obviamente que si desplegamos cada uno de éstos tenemos subdivisiones: Tecnología, Desarrollo de Mora, Soporte de Gestión, (...) Gerencia de Calidad, Análisis, Gerencia de Comunicación Interna, Gerencia de Recursos Humanos. Si lo seguimos abriendo tenemos: Compensaciones, Motivación, Clima, Selección (...)” [Entrevista 1]

Los beneficios constituyen un factor fundamental para la identificación de los empleados a la organización. No sólo ayudan al sentimiento de unidad, sino que también proveen de un incentivo extra para realizar el trabajo respaldado en todas las áreas de la vida por la organización. Ello se ve en que al preguntar acerca de los beneficios que otorga la empresa responden:

“En lo personal, me sirvió mucho para la facu, dado que muchos de los temas estudiados ya lo hemos aplicado en la empresa y me resultó muy fácil asimilarlos. (...) [Otorgan] muchos, como reconocimientos por logros, regalos en fechas especiales, permisos, descuentos, etc.” [Observación II]

Y al profundizar al respecto:

“(...) en cuanto a beneficios de la empresa. (...) Llegan muchos chicos postulantes (...). Tenemos:
 - *Naranja Junto a Vos: Siempre regalo de cumpleaños. (...) cada empleado tiene que tener su regalito*
 - *Descuentos por ser empleado de Tarjeta Naranja. (...) Descuentos y promociones especiales.*
 - *Las Promociones Internas*
 - *La Biblioteca Naranja: (...) Si necesitamos algún libro para la facultad, podemos hacer el pedido. (...)* [Entrevista 1].

- El Trabajo

Al hablar del trabajo, se está haciendo referencia a diferentes dimensiones de análisis, a saber:

- las formas existentes de motivación,
- los tipos de evaluación,
- los objetivos presentados propios de cada sector y
- la dinámica de trabajo que se desarrolla en la empresa.

La motivación en esta empresa funciona en variadas formas y canales, por un lado existe un departamento destinado a organizar acciones destinadas a la motivación de los colaboradores. Por otro, estos últimos también pueden sugerir formas que piensan que serían motivadoras. Sin embargo, los incentivos funcionan de manera sistemática ya que dentro de la cultura misma se busca que el personal sea permeable a tales cuestiones. De esta manera el perfil de empleados que buscan durante el proceso de selección es el que se verá influido directamente por este tipo de estrategias. Por ello es que se vuelve un pilar tan importante para la productividad y el clima al interior de la empresa. Este se ve en:

(...) Dentro de la intranet hay un Buzón de Sugerencias en el cual vos ponés tu legajo y, si querés hacer una sugerencia para mejorar lo que fuera, podés sugerirlo y eso se evalúa (...) [Entrevista 1]

Lo mismo se observa en las otras dos entrevistas al hablar de los valores de Tarjeta Naranja. Por otro lado se ve también que:

“Un tema de motivación que es sumamente importante es: dentro de cada sucursal hay un grupo de motivación, que son los que se encargan un poco de... del día de la mamá que no falte el cartelito, estar atento a que llegó el regalo para todas las madres” [Entrevista 1].

Se puede vislumbrar que la motivación es un elemento transversal en la cultura corporativa de la empresa. Y, por ello, se relaciona muy profundamente con las otras dimensiones de la variable trabajo ya que el cumplimiento de los objetivos que se le presentan a cada grupo de trabajo se debe trabajar fuertemente en base a la motivación para poder llegar a cumplirlos. Por otro lado, las evaluaciones se fundamentan en el cumplimiento de dichos objetivos y la dinámica que utilizan para el cumplimiento de éstos es la de intentar motivar a los empleados mediante diversas técnicas y estrategias. Por lo tanto esta variable está fuertemente interconectada. Al respecto de los objetivos:

“(...) Depende de cada sucursal, y de cada semestre. Al comienzo de cada semestre, la Dirección prioriza los productos que deben venderse. Por ejemplo, este semestre, (Mayo – Octubre) son Servicios Naranja a Celular, Préstamos y La Revista Aquí Vivimos (...). [Entrevista 2]

“(...) Lo que buscamos es que haya un jefe, que estén las responsabilidades y que se cumplan. (...) se trabaja muchísimo por objetivos. Todos los meses los jefes están controlando el tema de los objetivos y están tratando de motivar a sus equipos para que lleguen a esos objetivos, de la manera quizás diferente a otro tipo de empresa (...) a nuestra forma de ver se llegan a alcanzar mucho más fácil trabajando de esa manera (...). [Entrevista 1]

“(...) RR.II. y Prensa que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de sus públicos de interés y contribuir a preservar la imagen institucional, a través del diseño y la implementación de productos de comunicación y eventos institucionales. (...) [Entrevista 2]

En relación a las evaluaciones:

“(...) está la Evaluación Democrática, la Evaluación de Desempeño. Todo esto que conlleva también a una nota y que tiene que ver con la evaluación de potencial. (...) Se realizan cada 6 meses. Así como la Evaluación de Desempeño tenemos la Democrática, (...) La de Desempeño es, justamente, el Conductor vuelca en una planilla, (...) qué es lo que se evalúa, el desempeño de sus empleados, y cuando hablamos de Democrática es: todo empleado le da una devolución al Conductor, que tam-

bién es como una forma de retroalimentar, donde uno puede hablar de diferentes competencias que debe tener ese Conductor (...). Son ciertas preguntas que, por lo general, uno tiene que responder: siempre, algunas veces, nunca. Y, en algunas, se amplía un poco más para que esto sirva, obviamente, de crecimiento e información (...). [En la evaluación de desempeño] tiene que ver una parte con lo DURO, que vienen a ser los números y, la otra parte, con lo BLANDO, que vendrían a ser las competencias, por ejemplo, acá se miden ciertos Objetivos, los Procesos Internos, tienen que ver con la Efectividad. (...) Y finalmente, te da el puntaje obtenido en la evaluación, y eso obviamente no es que te llega la evaluación y queda ahí. La idea es tener una devolución con tu Conductor, justamente para ir ajustando, si hay que ajustar algo, para trabajar para el reconocimiento, para todo. (...) [Todo] se da de manera natural. Como verás ya la Onda Naranja como que para estas cosas ya está también muy preparado el empleado, y de hecho participa de esto. De hecho ya sabe con qué se va a encontrar también, porque hay una comunicación tan fluida, que bueno, no te vas a encontrar, a no ser un caso raro, algo raro dentro de la evaluación de desempeño que no hayas trabajado durante estos 6 meses con tu jefe... o que tu jefe no te haya dicho, "¿Qué paso acá...?" o "Mejoremos esto..." (...) [Entrevista 1]

La dinámica de trabajo se presenta como un factor central en lo que hace al desarrollo cotidiano de las tareas. Esto incluye como eje fundamental la interacción entre los empleados y entre empleados y jefes, pero también las reuniones de trabajo y la libertad que posee el personal para innovar en sus tareas, al respecto:

"(...) Tanto la relación entre compañeros de puestos como la de éstos con sus superiores es cordial, amena, distendida y respetuosa. Sin embargo es importante destacar que estas características de "flexibilidad comunicativa" no desdibujan el organigrama. (...)"

"(...) El tipo de relación entre todos los empleados da cuenta de un organigrama apreciado como una red de colaboraciones más que como jerarquías donde queda muy marcado el arriba-abajo (...)" [Observaciones 1,2 y 3]

"[Tenemos una] filosofía de trabajo, donde la innovación es una premisa insustituible (...)" [Entrevista 3].

De esta manera, se observa que tanto entre los empleados como con sus referentes y jefes directos mantienen la mejor de las relaciones posibles siempre manteniendo el respeto necesario por los cargos que ocupa cada empleado. Por otro lado, también queda clara la importancia de esto en lo explicitado en el apartado del proceso de selección cuando se explica todo el proceso que se desarrolla para la integración de un nuevo integrante a la empresa. Se entiende también, por la distribución dentro de los locales, de mobiliario y las oficinas (Ver observaciones 1, 2 y 3) la facilidad que tienen todos para una mejor interacción y para brindarse ayuda en los momentos en que la necesiten. Por otro lado, respecto a las reuniones:

"(...) Arrancamos con una reunión despertador, abrimos la sucursal (reviso imagen del mismo, de los promotores, acomodamiento de los puestos de trabajo, etc.), me junto con la Primer Responsable y la Recaudadora para revisar los temas del día, reviso casos pendientes o especiales (...)" [Entrevista 2].

"(...) todos los meses ir a Córdoba, hacer reuniones de equipo junto a nuestros compañeros de Córdoba... y esto también se trabaja muchísimo (...).

(...) La Semestral, a la cual vamos todos a Córdoba. Todos los empleados de Tarjeta Naranja. 3.700 Colaboradores o más vamos ahí y es un encuentro que es una vez al año. Pero la empresa busca eso, por más que de un año a otro crezca tanto, que se siga haciendo. La idea es esa: fomentar el clima, los valores, la motivación... Siempre se trabaja mucho en cuanto a la motivación. La Semestral es un encuentro en que si bien habla el Director, se habla de números, de cómo viene, lo que se espera, también hay mucha parte recreativa (...). [Entrevista 1].

Por lo tanto, se explicita la importancia que tienen las reuniones en el conjunto total de la dinámica de la empresa, sus valores, como el trabajo en equipo, y para la consecución de los objetivos puntuales planteados para cada área y sucursal, tanto como la utilidad y periodicidad con que efectúan dicha forma de trabajo y la centralidad que le dan en el conjunto de la organización.

- Los Clientes

Respecto de la última variable, es decir los clientes, se tratará de armar un perfil del mismo, en base a lo observado en cuanto a:

- sus características,
- la forma de trato por parte de los empleados de la empresa y
- de las referencias que se llevan a cabo de los mismos en las entrevistas.

“(...) Todos los clientes que ingresaron al local durante el lapso de la observación tenían un perfil de clase media. Sus vestimentas eran simples, de calle, uniformes de trabajo o ropa deportiva con mochila. Ingresaron individualmente y en grupos de dos y tres personas. La edad de estas personas estaba comprendida entre 25 y 55 años. (...)”

Se distinguen dos perfiles de comportamiento al ingresar a la sucursal. Por un lado están aquellos que se dirigen con seguridad al mostrador correcto, demostrando conocimiento previo, y por otro gente desorientada que aprovecha la presencia del vigilante para hacer su primera pregunta. Estos son derivados inmediatamente a la mesa de informes. (...)”

Usuario de Tarjeta Naranja: En el caso de las personas que ya son usuarios de Tarjeta Naranja, el proceso de interacción con los empleados se da en forma ágil y concisa. El cliente ingresa a la sucursal; en caso de ser necesario acude a la mesa de informes o se dirige con conocimiento directamente al área que corresponda para hacer su consulta. El empleado ingresa los datos del usuario en el sistema y atiende el requerimiento del cliente en el instante.

Potencial usuario: Aquí el proceso de interacción suele darse de la siguiente manera: al ingresar el local el interesado suele consultar con la primer persona con la que se cruza, que es el personal de seguridad. Éste le indica amablemente que se dirija a la mesa de informes. Desde este sector es derivado al mostrador de ventas. En este primer contacto el interesado es informado acerca de las condiciones de funcionamiento de los servicios y de los productos que ofrece Tarjeta Naranja (...) En rasgos generales se puede advertir que la relación de los colaboradores con los usuarios habituales de esta sucursal de Tarjeta Naranja es menos formal que con los que interactúan por primera vez. Se observó una situación donde cliente usual y colaborador se despidieron entre risas con mucha familiaridad. Si bien tanto con clientes actuales como con potenciales el trato es distendido, con los contactos iniciales se guardan más las formas. (...)” [Observaciones 1, 2, 3]

“(...) Lo que nosotros buscamos: no tanto que solamente el empleado se sienta conforme sino el cliente se vaya y se sienta feliz (...)” [Entrevista 1]

“(...) SNC (Servicio Naranja a tu celular) es un muy buen producto, responde a las necesidades del cliente, de estar permanentemente informado de los movimientos de su cuenta, y le permite de manera cómoda y segura realizar recargas (...)” [Entrevista 2].

Así se puede considerar que, respecto a los clientes, toda la organización tiene una disposición especial, en cuanto a tratar de encontrar aquella necesidad que éstos tienen y suplirla. Por ello, dentro del perfil de los clientes de la empresa, no se busca (aunque no quede del todo explícito) sólo clientes de cualquier tipo, sino aquellos que son atraídos por la organización y su cultura, es decir aquellos que tienen la necesidad de ser complacidos y tratados de dicha forma para la cual está preparada Tarjeta Naranja. Independientemente de los requisitos formales que deben cumplir para ser clientes.

Análisis de la imagen mediante las menciones en prensa

Al realizar una búsqueda en dos de los principales diarios nacionales del país (La Nación y Clarín) se pudo observar, en general, una baja notoriedad en cuanto a la cantidad y calidad de las menciones realizadas. En este sentido, únicamente se pudieron hallar diez (10) menciones a Tarjeta Naranja en el diario La Nación en el período especificado y 2 (dos) menciones en el diario Clarín.

Estas menciones corresponden, en gran medida, a una visión positiva de la empresa (para un listado detallado ver más abajo los recortes de las noticias. Para ver las noticias enteras ver anexo 3). De las 12 menciones encontradas tres son de carácter Neutro, dos se han evaluado como Negativas y el resto, es decir siete, han sido consideradas como Positivas.

Las menciones neutras provienen de temas relacionados a comunicación (dos menciones) y a los productos y servicios de la empresa (una mención). Habiendo una entrevista catalogada de esta manera por su escasa relación con la empresa como entidad, más allá de que la entrevista fue realizada al Presidente de la empresa. La otra mención relacionada a la comunicación es catalogada de esta forma por haber sido mencionada entre otras empresas clientes de un grupo empresario de comunicación. La tercera mención hace referencia al lugar geográfico donde posee más peso Tarjeta Naranja sin agregar más detalles.

En cuanto a las menciones negativas hay que aclarar que una de ellas está relacionada a un Spot publicitario que incentiva el consumo y se lo cataloga como negativo por el tono general de la nota y las connotaciones que poseen frases usadas en la misma como por ejemplo: "Himno al Consumismo". La otra mención negativa está relacionada a un tema sensible y que las empresas prestamistas no desean dar a conocer abiertamente por sus implicancias, es decir, la falta de pago o mora de sus clientes y sus repercusiones, más allá del tono de la noticia y del papel en que se la quiere situar a la empresa.

Respecto de las menciones positivas, se pueden sub-catalogar por las temáticas que tocan. De esta forma se hallan dos menciones relacionadas a RSE, dos a la calidad e innovación de sus productos, y tres relacionadas a los recursos humanos y las comunicaciones. Es importante dar cuenta de que tal categorización muestra algunos de los atributos principales de la identidad de la empresa y en general las menciones (incluyendo las neutras y negativas) muestran rasgos distintivos propios de la imagen corporativa de Tarjeta Naranja.

Por lo tanto, considerando las menciones como el reflejo del hacer y comunicar de la empresa se puede encontrar una coherencia bastante fuerte entre aquello que hacen, cómo lo comunican y cómo lo interpretan y publican los medios. Aún teniendo en cuenta la escasa cantidad de menciones, lo que puede reflejar en si misma otra de las características de la empresa al no arrogarse un perfil de máximo vuelo y exposición.

Para un análisis más detallado por parte del lector se incluyen aquí los extractos de las noticias donde se encuentran las menciones con su categorización y valoración:

- Comunicación: La versión 2009 [Del premio] quedó en manos de la campaña de Tarjeta Naranja, creada por la agencia cordobesa Rombo Velox. (Positivo)
- RRHH: Vanesa es empleada de Tarjeta Naranja SA y dice que en su trabajo han sido solidarios. "Hasta me reconocen el alquiler del departamentito donde estamos viviendo -explica-. Y gracias a Marcela Aubone, de la prepaga, tenemos los medicamentos y autorizaciones sin demoras. (Positivo)
- Educación Financiera / Bien Público / RSE: Tarjeta Naranja trabaja para adolescentes a partir de los 13 años. Una modalidad novedosa es Naranja MO, para hacer compras a través de celular, donde los padres pueden trasladar dinero. "Consideramos que a partir de los 13 años pueden ser responsables de su tarjeta adicional con límite, siempre bajo la mirada y acompañamiento de sus padres por supuesto", dice Gustavo Fazzio, gerente de Nuevos Desarrollos de Tarjeta Naranja. (Positivo)
- Pago Telefónico / Productos: En nuestro país, las operadoras comenzaron a avanzar en el pago móvil. Personal presentó una prestación que permite realizar transacciones comerciales desde su teléfono. En esta primera etapa, se desarrolló en acuerdo con Tarjeta Naranja y se pretende, en adelante, extenderlo a otras entidades financieras. "La introducción de esta nueva solución permite a nuestros clientes realizar compras en comercios a través de su celular, utilizando una tecnología simple y ágil, como es el envío de un SMS" (Positivo)
- RRHH: El año pasado [2009] los ganadores fueron Novo Nordisk, Tarjeta Naranja, Club de Amigos, Santander Río y Nextel. (Positivo)
- Productos: Tarjeta Naranja, la principal emisora de tarjetas de crédito del país, informó que colocó dos nuevas obligaciones negociables por un monto total de 187 millones de pesos. (Positivo)
- Filantropía / RSE: David Ruda, presidente de Tarjeta Naranja, compañía que entregó \$ 8 millones a 191 ONG y que además cubre las necesidades prácticas de 27 comedores y 237 escuelas, agrega: "Soy un frustrado de la filantropía. Me encantaría que todo el mundo tuviera trabajo. Ahí sí me dedicaría 100% a lo que considero que es realmente filantropía: llenar Córdoba de esculturas o donar escuelas súper modernas. Me duelen los pedidos de ayuda de 200 pesos". (Positivo)
- Comunicación: Se trata del spot de la Tarjeta Naranja, protagonizado por el intrépido Hernán, convertido en seguida en He-Man, el héroe vestido con el poder de Grayskull y proveedor, ahora, de heladeras y pantallas de LCD. (Negativo)
- Moras: Pero también hay firmas financieras, como Carta Azul, Carta del Plata o Tarjeta Naranja, entre otras, que aportan gran número de morosos, pero menor volumen de dinero. (Negativo)
- Productos: Y aseguraron que les permitirá "potenciar el liderazgo en financiamiento al consumo, que se complementa con las tarjetas regionales como Naranja". La Tarjeta Naranja tiene una fuerte presencia en el interior del país. (Neutro)
- Comunicación: TBWA pertenece al megagrupo comunicacional Omnicom, que aquí también posee a las agencias DDB y BBDO. Atiende las cuentas de Adidas, BMW, Standard Bank, Pedigree, Nivea y Tarjeta Naranja, entre otras. (Neutro)
- Comunicación: DAVID RUDA. Presidente de Tarjeta Naranja (Neutro)

Resultados Destacables

Considerando los diferentes componentes de la comunicación empresarial desagregados que se han analizado, se pueden comenzar a evaluar ciertas predisposiciones culturales intrínsecas a la constitución y al quehacer cotidiano de Tarjeta Naranja, así como su reflejo en los diferentes elementos que lo componen y que aquí fueron estudiados.

En ese sentido, considerando las similitudes y diferencias que se han hallado a lo largo de la investigación, se puede decir que uno de los principales ejes que maneja la comunicación de Tarjeta Naranja es la coherencia, no desde un punto de vista explícito, sino mediante la idea de edificar un conjunto unificado y consistente de elementos que no desentonen entre sí. Esto se puede ver plasmado en las tres dimensiones descritas, ya que entre ellas no se producen rupturas en la armonía y consonancia de aquello que se intenta comunicar, es decir: Se desea enviar un mensaje construido determinado, este mensaje se comunica correctamente, y a su vez es interpretado correctamente por los públicos que se analizaron en este estudio.

Por otro lado, la consolidación de la cultura corporativa como tema absolutamente central en la ideología de la empresa, funcionando como eje transversal e imprescindible de la situación que se desea crear, se ve como un objetivo alcanzado pero incompleto. Ya que, al estar basada la cultura, en los principios y valores básicos de la empresa estos pueden ser incentivados y promovidos, pero su incorporación solo se realiza en la medida en que exista una subjetividad en la cual plasmarla, y la constante incorporación de nuevo personal dificulta dicha tarea de una forma importante como se ha visto en las entrevistas.

No obstante, sí se corrobora el hecho, en el caso de Tarjeta Naranja, de que la ideología empresarial se vive en las mismas oficinas donde se trabaja cotidianamente (siempre y cuando ésta esté verdaderamente incorporada). Y es ello lo que se constata en todos los elementos escrutados a lo largo de las páginas previas, ya que en todos los casos se encuentra muy presente, y casi desbordando, la cultura y los valores que proyecta la organización.

Finalmente, se puede argumentar a favor de la coherencia y correcta integración de la comunicación institucional mediante las menciones de prensa que funcionan, en este caso, como el indicador de la imagen que terceros tienen acerca de la empresa. Estas opiniones, en su mayoría son favorables para la empresa y reflejan el trabajo en equipo entre los diferentes sectores de la empresa para dar un mensaje en conjunto y coherente. Esto se comprende también al examinar las observaciones y entrevistas donde se muestran a flor de piel los valores que, a su vez, están presentes en la imagen y en los vectores comunicacionales de la empresa.

Conclusión

Teniendo en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos que se plantearon al comienzo del presente trabajo, se puede concluir que, a partir de la investigación realizada, utilizando las diversas técnicas planteadas a lo largo de la misma, los objetivos han sido alcanzados en gran medida.

Cada uno de los elementos que componen la imagen de Tarjeta Naranja se pudieron analizar de forma particular y minuciosa. Esto se logró mediante el uso de diversas técnicas, que no se centran solo en los componentes particulares de forma aislada, sino que también dan la posibilidad de aportar datos para el entendimiento global de la gestión de la comunicación llevada a cabo por la empresa en cuestión. Por lo tanto, sólo mediante la consecución de cada uno de los objetivos parciales fue posible llegar al cumplimiento del objetivo general.

En este sentido, teniendo en cuenta la interrelación que existe entre los elementos de comunicación relevados, queda clara la situación que se presenta en la empresa. Se manifiesta una poderosa integración de los vectores comunicacionales y una planificación consciente, extremadamente coherente, de un marco de integración y proyección aplicado en cada uno de los aspectos que hacen al accionar cotidiano de la empresa.

Al presentarse dicha configuración de la comunicación, se presenta una serie de interrogantes que, aquí, solo pueden ser enunciados, dando el pie a posibles futuras investigaciones que profundicen el conocimiento en dicho sentido. Así, queda por profundizar acerca de cómo planifican y llevan a cabo el proceso de comunicación y de configuración de la imagen, explícita y detalladamente.

Por otro lado, se debería considerar en detalle la forma en la que se maneja la tensión acumulada entre una comunicación y cultura extremadamente dinámicas y joviales, muy propensas al cambio y abiertas a la innovación, en un sector que se destaca por su seriedad y burocracia, características no desarrolladas por deseo del sector financiero, sino impuestas por los clientes y el mercado mismo en el que se mueven.

Finalmente, considerando los particulares del trabajo, se deberían relevar e investigar aquellos espacios donde aún se puede mejorar mucho la comunicación, detectando cuáles son y cuáles serían las mejores

estrategias para aplicar, sin alterar los valores fundamentales impuestos por la ideología de Tarjeta Naranja, aunque resolviendo las tensiones internas que pudieran estar produciéndose.

Bibliografía

- Barthes, R. (1986) Lo Obvio y lo Obtuso. Paidós: Buenos Aires
- Brachfield, P.(2003) Cómo vender a crédito y cobrar con contratiempos. Gestión 2000: España
- Capriotti, P. (1992) La Imagen de Empresa, estrategia para una comunicación integrada. El ateneo: Barcelona
- Capriotti, P. (2009) Planificación estratégica de la imagen corporativa. Editorial Ariel: Barcelona
- Chaves, N.(1988) La imagen corporativa. Editorial Gustavo Gili: Barcelona
- Cutlip, S. y Center, A. (2001) Manual de relaciones públicas eficaces. Gestión 2000: Barcelona
- D'Adamo, O. y Beaudoux, V. (2007) Medios de Comunicación y Opinión Pública. McGraw-Hill: Madrid
- Esman, M. (1972) The Elements of Institution Building".En Eaton, J Institution Building and Development. Sage: Beverly Hills
- González, B (2010): Comunicación financiera. REVISTA ICONO 14, Año 8, Vol. 2, pp. 214-232
- Grunig, J. y Hunt, T. (2003) Dirección de relaciones públicas. Gestión 2000: Barcelona
- Ind, N. (1992) La imagen corporativa. Díaz de Santos: Madrid.
- LATINTEC (2011) ST. URL: [Http://latintec.info/comercio-electronico/argentina-numero-tarjetas-de-credito](http://latintec.info/comercio-electronico/argentina-numero-tarjetas-de-credito)
- Leiva, R. (2001) Banca Comercial. EUNED: Costa Rica
- Lita, R. y Camacho, M.(2010) Transparencia y dignidad. REVISTA ICONO 14, Año 8, Vol. 2, pp. 153-163. Madrid
- Marafioti, R. (2005) Charles S. Pierce: El éxtasis de los signos. Biblos: Buenos Aires
- Marcuse, R. (2002) Diccionario de términos financieros. Ecoe Ediciones: Bogotá.
- Mijangos, C (2000) ¿Nos regala su firma?. Segmento. N° 3. Año 1
- Mochón, F. (2004) Las tecnologías de la información y su impacto en las economías de mercado. En: Filosofía y economía de nuestro tiempo: orden económico y cambio social. Subsecretaría General Técnica: Madrid.
- Molina, D. I. (2008) Conocer los productos y servicios bancarios. Bresca Editorial: Barcelona
- Mortensen, D. (1978) La Comunicación: el sistema intrapersonal. Buenos Aires: Ediciones Tres Tiempos
- Noguero, E. (2009) Curso de derecho mercantil. UAB: Barcelona
- Orz, M. (2008) Comunicación corporativa: Memoria Anual versus Balance Social. Zer Vol. 13 – Núm. 24 ISSN: 1137-1102 pp. 363-384.
- Pablos, J. F.(2003) Los medios de pago. Fundación CONFEMETAL: Madrid
- Perona, A. (2003) valoración de intangibles: La asignatura pendiente de la comunicación financiera. Bolsa de Madrid. S/N
- Price, V. (1994) La opinión Pública., Editorial Paidós: Barcelona
- S/d (2008) Control: La Publicidad desde 1962. N°. 545, 2008, pags. 42-44
- Saló, N. (2005) Aprender a comunicarse en las organizaciones. Paidós: Barcelona
- Schramm, W (1963) The science of human communication. New York: Basic Books.
- Shannon, C (1948) A Mathematical Theory of Communication, Bell System Technical Journal, 27: 379-423, 623-656
- Suarez A, y Zuñeda, C. (1999) Comunicaciones Públicas. Temas Grupo Editorial: Buenos Aires
- Villafañe, J. (1993) La Imagen Positiva. Pirámide: Madrid
- Villegas, J. (1995) Relaciones pública para profesionales y comerciantes. Valleta Ediciones: Buenos Aires
- Wilcox, D y Glen, T. (2004) Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas, Madrid: Pearson
- Xifra, J. (2003) Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas. Madrid: McGraw Hill
- Xifra, J. (2007) Técnicas de las Relaciones Públicas. Editorial UOC: Barcelona

• Fuentes Secundarias

<http://www.tarjetanaranja.com.ar/>

<http://www.lanacion.com.ar/>

<http://www.clarin.com/>

Anexos

Anexo I (Observaciones)

GUÍA DE OBSERVACIÓN SUCURSAL RAMOS MEJIA (LOCAL 1)

a) Localización del Local de Tarjeta Naranja

a.1) Ubicación precisa del Local.

Las primeras observaciones fueron realizadas sobre el local de Tarjeta Naranja ubicado en Av. Rivadavia Nº 14.200, Ramos Mejía, partido de La Matanza, Provincia de Buenos Aires. Vale la pena destacar la cercanía de esta sucursal con el cruce de avenidas comerciales más importantes de la zona: Av. de Mayo y Av. Rivadavia. El local está ubicado a menos de 100 metros de tan significativa intersección.

La Av. Rivadavia es una de las avenidas con más movimiento vehicular de la zona. La misma forma parte de la ruta nacional número 7, que va desde el Congreso de la Nación hasta la provincia de Mendoza. Por lo tanto, el local es visible no solamente para el público barrial sino también para vehículos que transitan la ruta nacional desde o hacia la capital federal.

a.2) Formas de acceso: identificar las formas de acceso

Este local de Tarjeta Naranja se encuentra en una zona de fácil acceso tanto para el peatón como para vehículos particulares y transporte público. La estación de tren está ubicada a 50 metros, lo que constituye un factor clave de accesibilidad. Asimismo, la existencia de un paso a nivel para vehículos y peatones (Av. de Mayo y Av. Rivadavia) favorece el flujo constante y la circulación de público en las inmediaciones del local.

Debido a la existencia de la estación de tren se genera, en un radio de 100 metros, una alta concentración de paradas de colectivo.

Los vehículos particulares tienen permiso de estacionamiento en toda la cuadra en ambas manos de la Av. Rivadavia, y en las calles laterales.

a.3) Comercios cercanos: Identificar comercios cercanos al local y sus formas de pago.

El entorno comercial inmediato del local observado se caracteriza por presentar un perfil de negocios de servicio: restaurantes, estación de servicio, pinturerías, bancos, oficinas postales, entre otros. Es importante mencionar la presencia de las siguientes firmas de renombre en este grupo: HSBC, Mc Donald's, Correo Argentino y Western Union.

Sin embargo, al alejarse solo 100 metros del local, ya se ingresa a la zona de mayor concentración comercial de locales de indumentaria y restauración de Ramos Mejía: Akiabara, Rapsodia, Ona Saez, Vitamina, Oscar Colombo, Havanna, Viamo, etc.

Las formas de pago identificadas en los comercios vecinos son: tarjetas de crédito, tarjetas de débito y efectivo. Las tarjetas más aceptadas son: Visa, MasterCard, Tarjeta Naranja, y en menor medida: Credial, Credicoop, Tarjeta Shopping, Líder, Argencard, Cabal.

Llama la atención la alta proporción de presencia gráfica de Tarjeta Naranja en las vidrieras con stickers que anuncian diferentes planes de pago y descuentos. Incluso la mayoría de los carteles indicadores de horario de apertura y cierre de esos locales son los proveídos por Tarjeta Naranja. (Éstos poseen la inscripción "hola amigo" más el isotipo de la empresa)

b) Descripción edilicia del Local

b.1) Descripción de los accesos (identificación de las entradas y de accesos a quienes padecen dificultades motrices), tipos de puertas, escaleras, ascensores, etc.

La vereda del local se encuentra en perfectas condiciones. El ingreso al local se realiza desde la vereda a través de una puerta doble vidriada, ploteada en la parte inferior con una reproducción del plástico que a su vez es parte del isotipo de la empresa. A ambos costados de esta entrada hay vidrieras de piso a techo, también ploteadas solo en la parte inferior con una fotografía del staff en actitud triunfal, dejando paso a la luz natural.

Existe una rampa con muy leve inclinación, de textura engomada por la que se accede al interior. Esta rampa es de un ancho suficiente para dos sillas de ruedas. Se puede observar que todos los detalles constructivos han sido cuidadosamente planificados para facilitar la movilidad de cualquier persona que pudiera presentar dificultades motrices. Se advierte la presencia permanente de un personal de seguridad que gentilmente abre la puerta al público que entra y sale continuamente.

Inmediatamente después de la rampa nos encontramos con un piso cerámico de diseño damero en los colores corporativos: naranja y gris.

No se observan ni escaleras ni ascensores.

b.2) Descripción del Local: estado de conservación prestando especial atención al estado de la infraestructura, condiciones de iluminación, de climatización y de limpieza, mobiliario, etc.

Respecto a la infraestructura se puede observar que su estado de conservación es excelente. Hay indicios de que el local ha sido estrenado recientemente.

La iluminación se encuentra repartida en toda la superficie por igual, con un incremento lumínico únicamente sobre los mostradores de atención al público y los escritorios de los empleados. Si bien la iluminación es de bajo consumo, el ambiente es cálido y muy luminoso. Se han utilizado artefactos metálicos circulares empotrados en el cielo raso naranja. Este cielo raso suspendido realizado en cuadrícula de madera, oculta las cañerías de las instalaciones eléctricas y soporta, a modo de rejilla, los artefactos de iluminación y los detectores de humo.

Si bien no se ven aparatos de aire acondicionado se nota que la climatización es controlada, por lo tanto puede hablarse de la existencia de calefacción central. Cuando el cliente ingresa al local la temperatura es agradable. Considerando la estación invernal en la que se realiza la observación, podemos advertir que la temperatura interior no obliga a quien ingresa a quitarse el abrigo.

En una de las paredes principales cuelga un cuadro de un metro cuadrado realizado con improntas de las manos de parte del staff de Tarjeta Naranja. Cada mano se identifica con el nombre de su dueño. En la parte inferior se encuentra la siguiente inscripción: "Si paso y no dejo huella...para qué paso?"

No existen baños públicos. No brindan el servicio sino a demanda. Son para uso interno de la empresa.

En el ambiente hay música funcional con temas actuales, juveniles y serenos. En el momento de la observación sonaba el grupo Coldplay a un volumen que no interfiere en las conversaciones

Algo para destacar es la limpieza. Todo se encuentra en excelentes condiciones de higiene. Las superficies brillan, los pisos están impecables. Inclusive se puede observar personal de limpieza repasando permanentemente en forma discreta el mobiliario y los suelos.

Los muebles son de madera laminada de color naranja y gris. Evidentemente fueron estrenados hace poco tiempo. El diseño de todo el mobiliario es muy moderno, de líneas simples y juveniles.

Las columnas están forradas en PVC de color naranja. La iluminación es muy adecuada para resaltar las formas arquitectónicas y los bajorelieves realizados en las paredes. El diseño del tapizado de las sillas fue realizado especialmente para los locales de la empresa.

Absolutamente toda la ambientación respeta los tres colores corporativos base de Tarjeta Naranja (naranja, blanco y gris) Ningún elemento queda fuera de esta gama.

Sobre las paredes del local existe publicidad gráfica de la propia empresa, haciendo referencia a los posibles usos y disfrutes de ser usuario de Tarjeta Naranja. Además se observan afiches institucionales con frases metafóricas tales como: "El momento más lindo del día es Naranja". "La libertad es Naranja..." y con imágenes haciendo referencia a la oración escrita en cada anuncio.

Sobre los mostradores hay folletería distribuida en pilas. La misma tiene que ver con promociones vigentes, nuevos servicios, informes, etc. También tienen en exposición en cada mostrador un ejemplar de la revista institucional de tirada mensual llamada AQUÍ VIVIMOS, y una canasta color naranja con caramelos sabor naranja. Asimismo se distinguen, a modo decorativo, detrás de los mostradores del personal de atención al público, una seguidilla de bolsas de papel naranja, aparentemente llenas, simulando ser regalos bien presentados.

Aparte de los atriles para atención de trámites rápidos, el local cuenta con 6 boxes. Cada uno de ellos compuesto por un escritorio con una computadora y dos sillas mullidas con ruedas para atender al cliente cómodamente sentado.

Los mostradores y paneles divisores entre escritorios tienen un diseño atrevido que rompe con lo ortogonal, incluyendo diagonales, perforaciones circulares y colorido de alto contraste (naranja y gris). Este esquema se repite en los diseños de la publicidad gráfica sobre las paredes. Es clara la intención de resultar atractivo para un público en particular. Rompe con esquemas clásicos más fríos, tradicionales en el diseño de oficinas.

Hay aromatizadores de ambiente y carteles indicando que se trata de una empresa libre de humo.

Al fondo del local se distingue una oficina de vidrios polarizados perteneciente a la Gerencia, debidamente identificada con un cartel naranja.

Un punto para destacar es la presencia de un afiche enmarcado en una de las paredes más visibles del local, anunciando el DECALOGO de la empresa. Se designa con el término decálogo al conjunto de diez principios o normas que son considerados como básicos para el ejercicio de cualquier actividad. Tarjeta Naranja decide hacer público este conjunto de normas.

DECÁLOGO.

- Ser parte de la buena onda de Tarjeta Naranja
- Brindar amabilidad y soluciones a todos los clientes
- Demostrar honestidad y transparencia en mi desempeño
- Ser solidario con mis compañeros respetándolos y brindándoles todo mi apoyo
- Afrontar con responsabilidad y energía mis tareas
- Realizar con pasión cada compromiso que asuma
- Trabajar con cordura e inteligencia para ser eficiente
- Sostener actitud proactiva y criterio innovador
- Ayudar a la empresa a crear para crecer juntos
- Mantener viva la llama del sentir naranja, pensar naranja, pintar naranja

Autor: Martín Cavalli. Ganador del concurso interno de Tarjeta Naranja.

b.3) Señalización destinada a brindar algún mensaje o indicar localización de los servicios y productos: adecuación, eficacia, descripción de colores, mensajes y públicos.

La señalización exterior está compuesta por un cartel principal sobre el frente del local, y dos carteles sobresalientes sobre la vereda delimitando el ancho del negocio.

El cartel principal es de color naranja con el nombre de la empresa en tipografía blanca, simple y clara. Sus dimensiones son adecuadas para poder ser leído desde la estación de trenes y desde cualquier vehículo que transite la Av. Rivadavia.

Los dos carteles circulares laterales son luminosos y actúan como refuerzo de identificación del local para el peatón que transita por la misma vereda. El diseño de ambos carteles acrílicos incluye el isotipo de la empresa sobre fondo blanco.

El frente del local que incluye puerta vidriada y ventanales está ploteado con:

- fotografías de parte del staff con gestos de alegría (mujeres y hombres saltando, riendo y levantando los brazos en actitud triunfal)
- y con el isotipo de Tarjeta Naranja (réplica de la tarjeta inclinada).

En la puerta se puede ver un indicador de horarios de apertura y cierre siguiendo la misma línea de colores corporativos e isotipo de la empresa.

Al ingresar al local se observa cartelería, en su mayoría colgante, suspendida desde el cielo raso. Estos carteles cuelgan en cada sector. Cada mostrador cuenta con un cartel que anuncia la actividad que ahí se desarrolla e indica el lugar exacto con una flecha. Se observan las siguientes escrituras: Resúmenes de cuenta; Nuevos clientes; t-presto; Atención a comercios amigos; Informes.

Las dimensiones, los colores y la tipografía de los carteles son adecuados para ser leídos desde cualquier punto del local. Se repite el uso de los colores corporativos siendo el fondo naranja y las letras blancas. A diferencia del cartel exterior, se advierte una tipografía con líneas más blandas y descontracturadas.

También se pueden observar carteles de señalización obligatorios tales como: Salida; Tablero eléctrico; Matafuegos, etc. A diferencia de los anteriores, éstos no siguen la gama cromática corporativa sino que respetan las normas municipales vigentes en cuanto a color, tamaño, tipografía y otros requerimientos formales.

c) Identificación de los individuos que se encuentran en el local

c.1) Identificación y descripción de clientes y de los empleados de TN y, c.2) Descripción de la vestimenta y usos del espacio por cada uno de los integrantes de la situación

Empleados:

Los empleados pueden ser reconocidos debido a la utilización de uniformes y de identificaciones sobre su pecho. El uniforme está compuesto por:

- Camisa de poplín de manga larga. Su diseño tipo escocés mantiene los colores corporativos naranja gris y blanco. Sobre el brazo derecho tiene bordada una pequeña bandera de Argentina y, sobre el corazón, cada empleado posee un pin de la empresa con su nombre de pila.
- Pantalón de jean gris oscuro con bolsillos, sin ningún tipo de distinción institucional, aunque el modelo es idéntico para todos.
- Zapatos negros a elección del empleado. Aquí la uniformidad está dada únicamente por el color.

El uniforme de hombres y mujeres es el mismo en cuanto a tipo de prendas y estampados pero el corte se adecúa al sexo.

Incluso los accesorios, como por ejemplo las bufandas para ellos o las chalinis para ellas, son de los colores corporativos.

Cabe resaltar el aspecto descontracturado de la imagen general de quienes atienden al público. El uniforme podría ser perfectamente utilizado como ropa de calle sin resultar llamativo para el resto de la gente. Esto genera una empatía con el cliente que llega vestido de una forma similar: informal.

Los colaboradores aparentan una edad de entre 25 y 35 años. Su aspecto general es fresco, cómodo y relajado. Las chicas están poco maquilladas, prolijas pero sin aspecto rígido. La gerente, que ronda los 40 años de edad, lleva un uniforme algo diferenciado del resto de colaboradores, manteniendo los colores institucionales pero en diseños menos llamativos y más formales.

Los empleados tienen asignado un escritorio o mostrador donde llevan a cabo su función específica. De todas maneras, se los ve circular por el local desarrollando tareas complementarias.

Dentro del local, además de la presencia de 4 empleados de atención al cliente y de la Gerente, se distingue una persona de seguridad con uniforme standard, sin tener relación con los colores corporativos de Tarjeta Naranja. Esta persona se encuentra fija al lado de la puerta de entrada abriéndola amablemente tanto para el ingreso como para el egreso de los clientes. Asimismo se encarga de responder algunas preguntas simples a pesar de haber mesa de informes disponible.

El vigilante no descuida su puesto salvo que la situación así lo requiera. Por ejemplo: al registrar movimientos inusuales de anotaciones y grabaciones, se acercó hacia mí para interrogarme al respecto.

Se puede ver una persona de limpieza en actividad. Su uniforme no corresponde a Tarjeta Naranja por lo que se deduce que existe una tercerización del servicio.

Hay atriles disponibles para una mayor cantidad de empleados que los que vemos presentes en el local. En la sala hay lugar habilitado para 15 empleados aproximadamente y, sin embargo, solo se cuentan 4 en la totalidad del salón. Vale aclarar que siendo mediodía el flujo de público disminuye y parte del personal se retira para almorzar.

Clientes:

Todos los clientes que ingresaron al local durante el lapso de la observación tenían un perfil de clase media. Sus vestimentas eran simples, de calle, uniformes de trabajo o ropa deportiva con mochila. Ingresaron individualmente y en grupos de dos y tres personas. La edad de estas personas estaba comprendida entre 25 y 55 años.

Se distinguen dos perfiles de comportamiento al ingresar a la sucursal. Por un lado están aquellos que se dirigen con seguridad al mostrador correcto, demostrando conocimiento previo y, por otro lado, gente desorientada que aprovecha la presencia del vigilante para hacer su primera pregunta. Estos son derivados inmediatamente a la mesa de informes.

c.3) Demora en la atención y duración de cada encuentro.

Debido a que la observación fue realizada durante el mediodía, la afluencia de clientes era espaciada. Por esta razón, los clientes fueron atendidos sin dilación por parte del personal. No fue necesario que los ingresantes esperen en las 6 sillas destinadas a tal fin. Los encuentros observados tuvieron una duración de entre 1 y 5 minutos.

Mi experiencia personal se desarrolló de manera similar. A pesar de que mi consulta no denotaba un interés directo en ser usuario de la tarjeta, fui atendida de manera inmediata y la derivación al sector correspondiente se dio sin ningún tipo de demora.

d) Descripción de los procesos de interacción entre los clientes y el personal del local

d.1) Descripción de los procesos de interacción entre clientes y empleados de Tarjeta Naranja: indagar además respecto de las condiciones de funcionamiento de los servicios y productos en el lugar (formas de trato, registrar cuanto sea relevante en relación a las formas de diálogo y lenguaje no verbal)

Usuario de Tarjeta Naranja

En el caso de las personas que ya son usuarios de Tarjeta Naranja, el proceso de interacción con los empleados se da en forma ágil y concisa. El cliente ingresa a la sucursal; en caso de ser necesario acude a la mesa de informes o se dirige con conocimiento directamente al área que corresponda para hacer su consulta. El empleado ingresa los datos del usuario en el sistema y atiende el requerimiento del cliente en el instante.

Potencial usuario:

Aquí el proceso de interacción suele darse de la siguiente manera: al ingresar el local el interesado suele consultar con la primer persona con la que se cruza, que es el personal de seguridad. Éste le indica

amablemente que se dirija a la mesa de informes. Desde este sector es derivado al mostrador de ventas. En este primer contacto el interesado es informado acerca de las condiciones de funcionamiento de los servicios y de los productos que ofrece Tarjeta Naranja:

- Cómo obtener Tarjeta Naranja:
 - Presentar DNI
 - o En relación de dependencia: Último recibo de sueldo
 - o Siendo jubilado o pensionado: Último recibo de haberes
 - o Siendo independiente: carnet profesional con el último pago de matrícula; o últimos 3 pagos de Autónomos más la constancia de inscripción; o últimos 3 pagos de Monotributo más la constancia de inscripción; o Declaración Jurada de Ganancias más ticket de pago y últimos 3 pagos de Autónomos, más constancia de inscripción.
- PRODUCTOS/BENEFICIOS
 - Planes de Compra
 - Préstamos personales
 - Extracciones en cajeros automáticos
 - Transfer Naranja
 - Usted seguro
 - Servicios Web
 - Naranja Mo
 - entre otros.

Para conocer en profundidad el proceso de interacción entre el colaborador y un potencial cliente decidí realizar una consulta formal. Johanna, la empleada de ventas asignada para esta tarea, se mostró amable desde el primer momento. Describió, apoyándose en un folleto explicativo, todos los beneficios que tiene ser usuario de Tarjeta Naranja y las condiciones necesarias para poder serlo. Indicaba y subrayaba con una lapicera el texto, dejando así más claro el tema desarrollado. A medida que avanzaba y superaba cada punto, mantenía el contacto visual buscando un feedback. Respondía sin problema preguntas cuyas respuestas no estaban en el folleto. Se la notaba capacitada, segura y siempre agradable. Su dicción y postura eran excelentes, su mirada directa, y su explicación pausada y clara.

En rasgos generales se puede advertir que la relación de los colaboradores con los usuarios habituales de esta sucursal de Tarjeta Naranja es menos formal que con los que interactúan por primera vez. Se observó una situación donde cliente usual y colaborador se despidieron entre risas con mucha familiaridad. Si bien tanto con clientes actuales como con potenciales el trato es distendido, con los contactos iniciales se guardan más las formas.

d.2) Procesos de interacción entre los empleados de Tarjeta Naranja: formas de trato, jerarquías, registrar cuanto sea relevante en relación a las formas de diálogo y lenguaje no verbal.

La comunicación verbal y no verbal fluye en todos los sentidos del organigrama. Tanto la relación entre compañeros de puestos como la de éstos con sus superiores es cordial, amena, distendida y respetuosa. Sin embargo es importante destacar que estas características de "flexibilidad comunicativa" no desdibujan el organigrama. Se distingue quién es quién en la comunicación.

El tono de voz utilizado en todas las conversaciones que se dieron dentro del salón es bajo, acompañado por lenguaje no verbal y movimientos discretos, delicados. En caso de que dos colaboradores necesiten comunicarse entre sí, se acercan y evitan levantar la voz. Los empleados circulan libremente por el local y se acercan a la mesa de gerencia cuando es necesario consultar a su superior.

Es normal descubrir gestos discretos de camaradería entre colaboradores. El compañerismo se advierte en todas las formas de comunicación.

d.3) Modalidades de espera de los clientes y velocidad de respuesta de los empleados.

El cliente que ingresa se acerca directamente al mostrador de informes. Una vez interpretada su necesidad o consulta se deriva al usuario al mostrador correspondiente. No se observa máquina expendedora de números.

Existen 6 sillas para espera. De todas formas, frente a cada mostrador de trámites rápidos hay espacio suficiente para soportar una cola de 5 ó 6 personas. Según la experiencia de observación los clientes se acercan al mostrador y esperan su turno parados detrás del cliente que está siendo atendido.

Para trámites más largos el cliente es derivado a uno de los 6 boxes equipados con escritorios y cómodas sillas con ruedas.

En general los empleados acuden inmediatamente al encuentro de los clientes. Sin embargo, en dos oportunidades, los clientes esperaron entre 10 y 15 segundos a que llegara el colaborador a su respectivo mostrador.

Guía de observación sucursal Liniers (Local 2)

a) Localización del Local de Tarjeta Naranja

a.1) Ubicación precisa del Local.

El segundo local de Tarjeta Naranja sobre el cual se realizaron las observaciones está ubicado sobre la Av. Rivadavia, No 11.067 (casi Martiniano Leguizamón). Esta dirección pertenece al barrio de Liniers, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se encuentra ubicado a 500 metros de la Av. General Paz, límite con la Provincia de Buenos Aires, siendo éste un punto neurálgico de alta concentración de vehículos que entran y salen de la Capital Federal.

a.2) Formas de acceso: identificar las formas de acceso

Al igual que el primer local observado, esta sucursal posee buenas condiciones de accesibilidad tanto para peatones como para vehículos particulares y transporte público. La estación de tren Liniers de la Línea Sarmiento se encuentra a 200 metros. La afluencia de público se ve aumentada por la cercanía con esta importante y concurrida estación. Asimismo, a esta altura de la Av. Rivadavia, se concentra una gran cantidad de líneas de colectivos que entran y salen de la Capital Federal.

A esta altura de la Av. Rivadavia no está permitido el estacionamiento, por lo tanto los vehículos particulares no pueden detenerse en la vereda propia del local y se ven obligados a buscar estacionamiento en calles laterales.

a.3) Comercios cercanos: Identificar comercios cercanos al local y sus formas de pago.

Esta sucursal se encuentra en una zona de establecimientos bancarios, financieros y oficinas de salud prepaga: Nación Seguros, Banco Ciudad, Hospital Italiano, Osde, Centro Integral de Medicina Asistencial.

En la misma cuadra existe una playa de estacionamiento privada. Dada la prohibición de estacionamiento sobre la avenida, la presencia de esta playa favorece el acceso en vehículos particulares a la zona.

Este local no se encuentra ubicado en un sector céntrico de negocios atractivos. De hecho, los locales colindantes se encuentran cerrados con portones metalizados. No es una zona interesante para el caminante, por lo tanto el flujo peatonal es mínimo.

Al no tratarse de comercios sino de oficinas no es posible advertir las formas de pago utilizadas por los establecimientos vecinos.

b) Descripción edilicia del Local

b.1) Descripción de los accesos (identificación de las entradas y de accesos a quienes padecen dificultades motrices), tipos de puertas, escaleras, ascensores, etc.

La vereda del local se encuentra en buenas condiciones aunque no se distingue en diseño del resto de la cuadra. Está construida con baldosas de cemento color gris. No es nueva, por lo que presenta desgaste en el color.

El frente del local es vidriado de piso a techo, ploteado en su parte inferior con la misma imagen del staff en actitud triunfal vista en los otros locales. A diferencia del local de Ramos aquí la puerta vidriada no es doble sino simple y se encuentra desplazada hacia el lateral izquierdo del local. El ploteado es igual en todos los casos: réplica de la tarjeta de crédito.

El ingreso se realiza en forma directa desde la vereda sin mediar rampa ni escalón. La puerta permanece abierta con el personal de vigilancia apostado permanentemente.

El suelo interior es idéntico al del primer local en material pero su diseño no coincide. Dada la distribución del local en una única planta no se observan ni escaleras ni ascensores.

b.2) Descripción del Local: estado de conservación prestando especial atención al estado de la infraestructura, condiciones de iluminación, de climatización y de limpieza, mobiliario, etc.

Si bien se observa, a simple vista, que el equipamiento y mobiliario es idéntico al del local 1, se detectan diferencias en el estado de conservación, pulcritud, iluminación y limpieza.

El tamaño del local 2 equivale a la mitad del primero. Por lo tanto se reduce proporcionalmente la cantidad de mostradores, boxes y personal.

La iluminación ha sido resuelta con tubos de neón de luz fría, que restan calidez al ambiente. No se detecta una intención de diseño en la elección de los artefactos de iluminación, los cuales se ven dete-

riorados y anticuados. La doble altura del local con paredes y techo pintados de gris oscuro genera una sensación de vacío que no ha sido compensada con la cantidad y la calidad de iluminación necesaria.

Si bien todo el mobiliario está impecable y recién estrenado, el hecho de que paredes, suelo y techo no estén en impecables condiciones resta atractivo al conjunto. El local está limpio, pero las superficies no relucen como en la sucursal de Ramos Mejía. Hay menos preocupación por los detalles. Los afiches expuestos en las paredes se ven descuidados y con puntas despegadas.

Los pisos no resultan atractivos. No mantienen el diseño en damero del local 1. Son de un gris uniforme.

El local está aromatizado y climatizado aunque permanece con la puerta abierta.

En términos generales el local resulta poco acogedor y menos moderno. Posee el mismo mobiliario pero sin detalles decorativos extra en paredes, suelo y cielo raso.

b.3) Señalización destinada a brindar algún mensaje o indicar localización de los servicios y productos: adecuación, eficacia, descripción de colores, mensajes y públicos.

Como única señalización exterior este local cuenta con un cartel que ocupa todo el ancho del frente sobre el dintel de la puerta. Se destacan letras blancas sobre fondo naranja con la inscripción TARJENTA NARANJA en tipografía simple, de tipo romana. Rodeando este cartel existe una estructura metálica de color azul que forma parte de todo el frente del grupo de locales. De esta manera la identidad visual de la institución se ve alterada. Aparece el azul como un color que se integra a la cartelería.

No hay carteles circulares accesorios como en el primer caso observado. De esta manera se disminuye la visibilidad para los peatones.

El ploteado de ventanales y puerta es idéntico al del local 1, así como también toda la cartelería y señalización de interiores.

c) Identificación de los individuos que se encuentran en el local

c.1) Identificación y descripción de clientes y de los empleados de Tarjeta Naranja y c.2)

Descripción de la vestimenta y usos del espacio por cada uno de los integrantes de la situación.

NO SE OBSERVAN DIFERENCIAS CON RESPECTO AL LOCAL 1 EN RELACION A UNIFORMES, DESCRIPCION DE CLIENTES Y EMPLEADOS y USOS DEL ESPACIO.

Al tratarse de un local de menores dimensiones el número de empleados identificados es inferior: 2 para atención al público, 1 gerente, 1 personal de seguridad.

c.3) Demora en la atención y duración de cada encuentro

Los encuentros se dieron de formas muy similares a los registrados en el local de Ramos Mejía. (Ver observación Local 1)

Ninguno de los encuentros superó los 5 minutos de duración, y la demora en la atención fue inexistente.

d) Descripción de los procesos de interacción entre los clientes y el personal del local

d.1) Descripción de los procesos de interacción entre clientes y empleados de Tarjeta Naranja: indagar además respecto de las condiciones de funcionamiento de los servicios y productos en el lugar

NO SE OBSERVAN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS (VER OBSERVACION LOCAL 1)

Vale destacar que en esta segunda observación fui atendida por un recién incorporado a la empresa. Matías, se mostró cálido y correcto desde el primer momento pero daba indicios de inseguridad en su comunicación no verbal. Conocía a la perfección el discurso que debía ofrecerme aunque no denotaba tanta seguridad y frescura como en el caso de Johanna (Local 1).

d.2) Procesos de interacción entre los clientes y el personal administrativo: formas de trato, registrar cuanto sea relevante en relación a las formas de diálogo y lenguaje no verbal.

NO SE OBSERVAN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS (VER OBSERVACION LOCAL 1)

d.3) Procesos de interacción entre los empleados de Tarjeta Naranja: formas de trato, jerarquías, registrar cuanto sea relevante en relación a las formas de diálogo y lenguaje no verbal.

NO SE OBSERVAN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS (VER OBSERVACION LOCAL 1)

d.4) Modalidades de espera de los clientes y velocidad de respuesta de los empleados

NO SE OBSERVAN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS (VER OBSERVACION LOCAL 1), aunque en esta oportunidad se puede advertir que llegó a formarse una cola de 3 personas en el primer escritorio correspondiente a Informes.

Guía de observación sucursal Mar del Plata (Local 3)

a) Localización del Local de Tarjeta Naranja

a.1) Ubicación precisa del Local.

La tercera observación fue realizada sobre el local de Tarjeta Naranja ubicado en Av. La Rioja Nº 1601, ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires. El local está ubicado en la esquina con Av. Pedro Luro, en plena zona comercial, a 100 metros de la municipalidad de Mar del Plata y a dos cuadras de Av. Independencia, avenida de mayor tránsito vehicular del área comercial. Tanto Av. Pedro Luro como Av. Independencia son vías de comunicación fundamentales y principales vías de acceso a la ciudad.

Considerando que Mar del Plata es una ciudad de gran movimiento turístico, la localización elegida ofrece las mayores ventajas de visibilidad y accesibilidad para residentes y turistas.

a.2) Formas de acceso: identificar las formas de acceso

Este local de Tarjeta Naranja se encuentra en una zona de fácil acceso tanto para el peatón como para vehículos particulares y transporte público. La Av. Pedro Luro concentra la mayor cantidad de líneas de colectivos, lo que constituye un factor clave de accesibilidad y de circulación constante en las inmediaciones del local.

Los vehículos particulares tienen permiso de estacionamiento sobre la calle La Rioja pero no sobre la Av. Pedro Luro. Sin embargo existe un gran número de playas de estacionamiento en los alrededores del local.

a.3) Comercios cercanos: Identificar comercios cercanos al local y sus formas de pago.

El entorno comercial inmediato del local observado se caracteriza por presentar un perfil comercial y residencial de gran densidad. Toda la zona cuenta con edificios de departamentos cuyas plantas bajas están ocupadas por comercios minoristas de indumentaria, equipamiento del hogar, servicios, mini mercados, supermercados, bancos, restaurantes y hoteles.

Las formas de pago identificadas en los comercios vecinos son: tarjetas de crédito, tarjetas de débito y efectivo. Las tarjetas más aceptadas son: Visa, MasterCard, Tarjeta Naranja, American Express, Credial, Credicoop, Tarjeta Shopping, Líder, Argencard, Cabal.

Se destaca la importantísima presencia gráfica que tiene esta empresa en Mar del Plata. Incluso es mucho mayor a la observada hasta ahora en los alrededores de locales de Gran Buenos Aires y Capital Federal. Al igual que en comercios de otras localidades, las vidrieras presentan stickers llamativos anunciando descuentos o promociones, y carteles indicadores de horario de atención al público. Pero en este caso, además se advierten otras formas de presencia visual: hay gran cantidad de afiches en la vía pública anunciando campañas de RSE y numerosa cartelera exterior de locales comerciales patrocinados por Tarjeta Naranja, por ejemplo en pinturerías y casas de electrodomésticos.

b) Descripción edilicia del Local

b.1) Descripción de los accesos (identificación de las entradas y de accesos a quienes padecen dificultades motrices), tipos de puertas, escaleras, ascensores, etc.

En este caso el acceso se produce desde la vereda por la calle La Rioja. Hay una diferencia de nivel de la planta baja con respecto a la vereda salvada con una rampa engomada de color negro. La puerta de acceso es vidriada y está enmarcada por un pórtico de color naranja que la distingue perfectamente de las vidrieras parcialmente polarizadas que circundan todo el local. Al pie de las vidrieras se observa un cantero de césped que ocupa todo el frente, proporcionando un marco verde atractivo y contrastante con los colores corporativos.

La vereda del local, construida por la municipalidad según normas generales, se encuentra en buenas condiciones. Si bien no ha sido diseñada por la empresa, es de color gris, y no desentona con la gama cromática elegida por Tarjeta Naranja.

Se ingresa al local por una puerta vidriada doble que se encuentra al final de la rampa negra engomada. Esta es la única vía de acceso tanto para peatones como para personas con movilidad reducida. No existe escalinata alternativa.

El piso cerámico del interior del local mantiene los colores corporativos (naranja y gris) distribuidos en diseño damero.

No existen ascensores a la vista del público aunque si se observa una escalera metálica de color blanco, para uso exclusivo del personal de la empresa.

Al igual que en el resto de locales observados existe un guardia de seguridad que controla el movimiento desde el interior. A diferencia de otros locales, y como punto para resaltar, en esta sucursal el

visitante es recibido por una colaboradora de Tarjeta Naranja. Su uniforme es idéntico al del resto del staff (ver descripción ampliada en Local 1, apartado c.2). Oficia de recepcionista dando la bienvenida de manera muy cálida y convidando caramelos. Esta persona ofrece una orientación general a quien ingresa funcionando así como un apoyo ambulante de mesa de informes.

b.2) Descripción del Local: estado de conservación prestando especial atención al estado de la infraestructura, condiciones de iluminación, de climatización y de limpieza, mobiliario, etc.

Se trata de la sucursal más grande de todas las observadas. Sus medidas aproximadas son 12 x 18 metros. Incluso llega a duplicar en superficie al local de Ramos Mejía. Su importante desarrollo en metros cuadrados se ve justificado por ser, Mar del Plata, la ciudad cabecera de zona. Esto implica que esta sucursal debe ser capaz de soportar la demanda y de brindar servicio a todas de ciudades satélites que aún no cuentan con sucursal propia (Miramar, Otamendi, Balcarce, Santa Clara del Mar, Mar Chiquita, Villa Gesell, Mar de las Pampas, Cariló, Pinamar). Otro factor que exige tal infraestructura y gran cantidad de personal es el hecho de que Mar del Plata sea uno de los puntos turísticos más visitados del país. La ciudad llega a triplicar su población en temporada alta.

Si bien el edificio, del cual forma parte esta planta baja, fue construido varias décadas atrás, el estado de conservación de la infraestructura del local es impecable. La refacción fue completa y todo su equipamiento fue estrenado recientemente.

La iluminación general se encuentra distribuida en toda la superficie del local, utilizando artefactos con luz de tubo en tiras zigzagueantes. Es importante destacar que la luz está reforzada sobre los planos de trabajo. Esto se ha resuelto creando cielorrasos parciales suspendidos sobre los mostradores y escritorios. El tipo de artefactos utilizados en este caso es halógena dirigida, que otorga calidez y claridad al plano de trabajo.

El aire climatizado se distribuye por el local a través de una red de caños de grandes dimensiones en color azul intenso, suspendidos desde el cielo raso.

En la siguiente lista de temas, el tratamiento es idéntico al del local observado en Ramos Mejía: (descripción ampliada en Observación Local 1, apartado b.2)

- Decoración de las paredes con bajorrelieves
- Ausencia de baños públicos
- Música ambiental
- Condiciones de higiene óptimas
- Mobiliario estandarizado en todas las sucursales
- Utilización de naranja, blanco, gris y negro en todo tipo de soportes
- Publicidad gráfica sobre paredes
- Mostradores y escritorios con: folletería, revista institucional, caramelos, bolsas.
- 10 Boxes con escritorio y dos sillas rodantes
- 20 Atriles de atención rápida
- Aromatizadores
- Carteles indicadores de “empresa libre de humos”
- Oficina para Gerencia con vidrios polarizados
- Exposición del Decálogo

b.3) Señalización destinada a brindar algún mensaje o indicar localización de los servicios y productos: adecuación, eficacia, descripción de colores, mensajes y públicos.

La señalización exterior está compuesta por cuatro carteles:

- Dos grandes carteles continuos sobre el dintel de ambos frentes, unidos por la arista (uno sobre La Rioja y otro sobre Av. Pedro Luro). El fondo es negro y el nombre de la empresa está impreso en tipografía romana de color naranja.
- Dos carteles circulares luminosos sobresalientes sobre ambas veredas, delimitando los extremos laterales del local. Son de fondo blanco y contienen la imagen de la tarjeta de crédito naranja (isotipo de la institución)

La cartelera interna de esta sucursal sigue los mismos lineamientos que los observados en el local de Ramos Mejía. (Descripción ampliada en Observación Local 1, ver apartado b.3)

- Indicador de horarios de atención al público sobre puerta de entrada.
- Carteles indicadores colgantes: sectorizando las actividades y funciones.
- Tipografía, colores y dimensiones estandarizados: fondo naranja, letras blancas, tipografía con líneas blandas.
- Señalización obligatoria: Tablero eléctrico, Matafuegos, Salida.

c) Identificación de los individuos que se encuentran en el local**c.1) Identificación y descripción de clientes y de los empleados de Tarjeta Naranja y c.2)****Descripción de la vestimenta y usos del espacio por cada uno de los integrantes de la situación**

En cuanto a la identificación y descripción de los empleados, su vestimenta y el uso de los espacios: repiten las características observadas en las sucursales 1 y 2 (descripción ampliada en observación de LOCAL 1 y LOCAL2, apartados c.1, c.2)

• Empleados:

- Identificación: utilización de uniformes e identificador plástico sobre el pecho.
- Uniformes: Camisa de poplín escocesa, jean gris oscuro, zapatos negros.
- Imagen general descontracturada, informal, fresca.
- Edades comprendidas entre 25-35 años.
- Gerencia: edad aproximada 40 años. Uniforme diferenciado, más discreto.
- Personal presente en la sucursal: 15 colaboradores de atención al cliente en mostradores (de pie), 6 colaboradores en boxes (sentados), 2 jefes de sector, 1 empleada de mantenimiento y limpieza, 1 vigilante, 1 recepcionista en el ingreso.
- Uso de los espacios de empleados de atención al cliente: Atril o mostrador propio y circulación por distintas áreas.
- Uso de los espacios de cargos superiores: 2 Oficinas vidriadas polarizadas con vista al salón. Realizan tareas administrativas en la oficina y supervisan empleados en el salón.

• Clientes:

Los clientes que se encuentran en el local en el momento de la observación mantienen el mismo perfil que el observado en el resto de los locales: clase media de entre 25 y 55 años. Esto implica, en su mayoría, vestimenta casual, distendida, cómoda, deportiva, uniformes laborales y, en menor medida, jóvenes oficinistas con vestimenta más formal y elegante. Cabe destacar que en el caso de la sucursal marplatense se advierte, además, otro claro perfil de cliente: los turistas. Éstos ingresan equipados para la playa, individualmente o en grupos.

Al igual que en otras sucursales se manifiestan dos tipos de comportamiento: personas que conociendo el lugar se dirigen directamente al sector que les corresponda, sin paso previo por mesa de informes, y aquellos que denotan desconocimiento y son abordados inmediatamente por la colaboradora-recepcionista de la empresa, que se encuentra de pie en la puerta de ingreso. En locales más chicos y de menor afluencia no existe la figura de recepcionista ambulante. Por lo tanto, la gente desorientada suele hacer su primera pregunta al guardia de seguridad ubicado en la puerta de entrada, a pesar de que se encuentra a pocos pasos de la "mesa de informes".

c.3) Demora en la atención y duración de cada encuentro.

La observación fue realizada durante la primera semana de Marzo, coincidiendo con los últimos días de la temporada de verano. Esto implica una mayor afluencia de público al establecimiento, sumándose el turismo a la clientela habitual local y zonal.

El movimiento de entrada y salida era permanente. Debido a que la infraestructura de esta sucursal estaba preparada para soportar una demanda simultánea intensa, no se registró espera superior a 2 minutos. Los usuarios fueron atendidos prácticamente sin demora, por lo que las sillas del sector de espera fueron ocupadas solo por acompañantes.

La duración de los encuentros para trámites rápidos (en atriles, de pie) fue de entre 1 y 5 minutos. Los encuentros observados en boxes (sentados frente a un escritorio) requirieron hasta 15 minutos, por tratarse de operaciones más complejas.

Mi consulta personal fue atendida de manera inmediata por la recepcionista y, a pesar de no ser usuario de la tarjeta ni de pretender serlo, fui derivada gentilmente a las oficinas de gerencia con una demora mínima.

d) Descripción de los procesos de interacción entre los clientes y el personal del local**d.1) Descripción de los procesos de interacción entre clientes y empleados de Tarjeta Naranja: indagar además respecto de las condiciones de funcionamiento de los servicios y productos en el lugar (formas de trato, registrar cuanto sea relevante en relación a las formas de diálogo y lenguaje no verbal)**

Los procesos de interacción entre clientes y empleados de Tarjeta Naranja son prácticamente iguales en todas las sucursales observadas. Existe una serie de características tipo en las formas de relación

con usuarios y potenciales usuarios de la tarjeta. Por lo tanto, es oportuno remitirse a la Observación realizada en Ramos Mejía para ampliar el desarrollo del punto en cuestión, refiriéndose a formas de trato, formas de diálogo y lenguaje no verbal. (LOCAL 1, ver d.1) Del mismo modo sería redundante exponer aquí las condiciones de funcionamiento de servicios y productos, ya enunciadas en el mismo apartado.

Mi experiencia en esta sucursal fue positiva en todos los aspectos. En cuanto ingresé la recepcionista, quien se encuentra de pie junto a la puerta, me dió la bienvenida de manera muy cálida, sonriendo y ofreciéndome caramelos de su canasta. Acto seguido me brinda su ayuda indagando mi necesidad. Una vez identificada mi petición de realizar observaciones en las instalaciones de Tarjeta Naranja y de recopilar material gráfico para la elaboración de la tesina, me invita a tomar asiento mientras consulta con su superior. En menos de un minuto vino a mi encuentro la Gerente, presentándose de manera gentil e invitándome a pasar a la oficina privada al fondo del local. Tomamos asiento frente a su escritorio y se mostró interesada tanto en mi tema de investigación en particular como en cuestiones generales de la carrera que curso, generándose así una agradable conversación. Me dio libertad para permanecer en las instalaciones realizando la observación el tiempo que considerara necesario, me facilitó material gráfico para el estudio y se ofreció gentilmente para evacuar cualquier otra duda que surgiera durante mi estadía en el local. Fui atendida con calidad y calidez, tanto por la recepcionista como por la gerente, tal como se indica en la misión de la empresa. Ambas denotaron excelente dicción y un lenguaje no verbal cuidado, amable y profesional.

d.2) Procesos de interacción entre los empleados de Tarjeta Naranja: formas de trato, jerarquías, registrar cuanto sea relevante en relación a las formas de diálogo y lenguaje no verbal.

Los procesos de interacción observados entre empleados de Tarjeta Naranja, ya sea entre cargos equivalentes o jerarquías superiores, mantienen las características registradas en los otros locales visitados. Por lo tanto, es oportuno remitirse a la Observación realizada en Ramos Mejía para ampliar el desarrollo del punto en cuestión (ver apartado d.2 Local 1)

Al igual que en los demás locales, tanto la comunicación verbal como no verbal fluye lateral y verticalmente. El tipo de relación entre todos los empleados da cuenta de un organigrama apreciado como una red de colaboraciones más que como jerarquías donde queda muy marcado el arriba-abajo.

d.3) Modalidades de espera de los clientes y velocidad de respuesta de los empleados.

En esta sucursal, a diferencia del resto de locales observados, el cliente no suele acercarse por su cuenta a la mesa de informes debido a que antes es atendido por una recepcionista, junto a la puerta de ingreso. El visitante es indagado y gentilmente derivado al sector que corresponda.

No se observa ningún tipo de sistema de turnos.

Existe un área de espera con doce sillas mullidas tapizadas con diseño en colores corporativos. Estos asientos suelen ser utilizados por los acompañantes de los usuarios que estén siendo atendidos o esperando en la cola frente a cada mostrador. Cada uno de los 20 atriles de atención para trámites rápidos soporta una cola de hasta 8 ó 10 personas sin generar inconvenientes de circulación.

Si el cliente es derivado al sector de boxes, donde se realizan trámites más largos, podrá tomar asiento junto al escritorio asignado y aguardar ahí mismo a ser atendido.

Los empleados de atriles se encuentran presentes en forma permanente esperando al próximo cliente. Por lo tanto no se provoca demora en la atención. Sin embargo, los clientes derivados a boxes pueden tener que aguardar 1 ó 2 minutos a que llegue el colaborador asignado.

Anexo II (Entrevistas)

Entrevista realizada a María Paula Apezteguía. Selectora de personal. Asistente Junior de Recursos Humanos.

Recursos Humanos/Selección de Personal

- Proceso de selección

Er: ¿Cuáles son los pasos del proceso de selección?

Eo: Nosotros tenemos una primera instancia que le llamamos "recepción de currículum", ¿Sí? Se publica, ya sea, un aviso en un diario, ya sean referidos, lo que sea. Se citan a aquellas personas para un día y una hora determinada, y la recepción de currículum consiste en unos pocos minutos y chequear requisitos duros, requisitos básicos. Vendrían a ser como: edad, disponibilidad horaria, secundario completo, presencia, la comunicación, ¿Sí? Más que nada eso básicamente, y ya podemos ir visualizando algo de lo que es calidez para nosotros también, ¿Sí? Eh, sería un primer pantallazo digamos. Por lo general viene mucha gente a esa recepción de CV con lo cual, a partir de esa gente, hacemos una pre selección en base a los currículum y a esas pequeñas cosas que yo te venía diciendo. De ahí pasamos a una entrevista grupal, ¿Sí? En la entrevista grupal (te estoy contando como a grandes rasgos...) lo que intentamos chequear ya es un poquito más de la persona: dónde vive, con quién vive, por qué eligió Tarjeta Naranja, qué está buscando... Un poco más de los intereses, ¿Sí? Eh, que nos cuente una experiencia más significativa. Y esto también a nivel grupal para verlos un poco interactuar, ¿Sí? Luego, aquellos preseleccionados, pasan a una próxima etapa, también entrevista grupal, pero nosotros decimos que es un poco más dinámica porque justamente la llamamos "entrevista específica" o "teatro", donde aparte de que se vuelven a presentar brevemente, los hacemos interactuar. Siempre hay una actividad en grupo, se les plantea cierta actividad, trabajan en grupo, por lo general son dos grupos diferentes y ahí vemos: trabajo en equipo, el tema de la calidez, o sea, cómo se van relacionando con las otras personas... Después hay un rol play para ver justamente las competencias: habilidad para la venta, orientación al cliente... Es en lo que nos enfocamos. Después de eso se toman decisiones y, en el caso de continuar, pasa a una entrevista personal. No sé si por ahora venís....

Er: Sí, sí. Vengo perfecto.

Eo: En la entrevista personal, bueno, ahí ya indagamos cosas más personales, o sea, se indaga de todo un poco: aspectos personales, motivación, proyectos, tiempo libre, familia, estudios, trabajo, intereses hacia Tarjeta Naranja, cómo llegó, un poquito de todo. En el caso de continuar se hacen... tenemos dos modelos diferentes:

-Para las sucursales que ya están en mantenimiento, por ejemplo las sucursales que ya hace más de un año que se está trabajando, si nos gustó la entrevista personal se hacen verificaciones crediticias y ZP, que le llamamos nosotros, que tiene que ver con lo ambiental, ¿Sí? Es para un dato más, eh, en todo caso a partir de ello también se verifica a ver cuál es la situación del empleado si nos ha gustado, para seguir teniéndolo en cuenta, e ingresaría a Tarjeta Naranja.

-En el caso de desembarcos, como es un plantel nuevo, un grupo entero, sí se les hace Psicotécnico. Pero eso porque consideramos que, cuando es un plantel nuevo, hay que tener muchas más... para el conductor inclusive es mucho mejor tener toda una información que el psicotécnico sí la provee y quizás una entrevista personal no. Más que nada esa es la diferencia.

Er: ¿Qué se tiene mayormente en cuenta? (Qué se busca en el candidato)

Eo: Obviamente que nos basamos en cuanto a las competencias. En las primeras entrevistas podemos ver las competencias genéricas, a lo que nosotros hablamos de calidez, ¿Sí?... Del trabajo en equipo podemos pispear algunas cosas pero se puede ver mejor después en una entrevista más grupal, ¿Sí? Qué más... flexibilidad, podemos chequear, y más adelante ya las competencias específicas del puesto. Esto es lo que te decía, por ejemplo, si estamos buscando un vendedor, necesitamos cierta habilidad para la venta. Si bien no necesitamos gente con experiencia...eh, vos la habilidad para la venta la podés ir percibiendo en otras cosas, o sea, el tema de la iniciativa: una persona muy tímida, muy tranquila, no sé si pudiste observar alguna vez los puestos de venta de Tarjeta Naranja...

Er: Algunos.

Eo: Son en la calle, parando, ofreciendo. Entonces no todo el mundo, quizás, se ve en ese rol. Eso es para tener un pantallazo. Decime vos si vas teniendo alguna duda...

Er: Por ahora excelentes todos los detalles que me vas dando.

Eo: Acá en realidad te lo imprimí por si vos lo querés tener... Porque si bien hay un diccionario de competencias, cada empresa tiene su diccionario propio, ¿Sí? Cuando hablamos de calidez, por ejemplo, qué es para nosotros, calidez. Acá (señala en un papel) los indicadores de comportamiento, que es a partir de lo que nosotros nos basamos en ciertas entrevistas, ¿Sí? O sea el trato cordial, saludar, escuchar al otro, la empatía, todas esas cosas. Si bien yo te lo puedo ir diciendo a grandes rasgos si querés, como para tenerlo, también te lo puedo dar.

Er: Este es un documento que a mí me sirve muchísimo. Si ustedes están en condiciones de otorgármelo....

Eo: Sí, hay ciertas competencias que te las puedo dejar. No habría ningún inconveniente. Este, justo, está todo marcado por mí, voy a ver si te puedo conseguir otro.

Er: Por más que esté marcado para mí no es un problema. Me sirve a mí como arma a la hora de defender mi tesina, de qué consideran que es calidez... Que esté marcado para mí no es un problema eh....

Eo: La comunicación sí se puede ir viendo en las primeras entrevistas. O sea, eh comunicación regular. A qué nos referimos con comunicación regular... (Señala diccionario de competencias) Bueno, y en base también al puesto, ¿No? Bueno, eso es un poquito para que tengas una idea. Bueno, ¿Qué se tiene más en cuenta? Primero las competencias genéricas y después las competencias específicas. Para nosotros no hay ningún empleado, así sea gerente de lo que vos quieras, que no tenga calidez, ¿Sí? Para nosotros, sea un Junior o un Gerente, tiene que tener calidez. Es sumamente importante. Hay mucha posibilidad de crecimiento dentro de la empresa, los mismos Conductores son jóvenes que nacieron como Promotor Junior, ya sea en comercios, de ventas, de local... Pudiste observar a varias chicas Conductoras que son relativamente jóvenes... (Risas) Después se presentaron a unos concursos internos, y así se les dio la posibilidad de llegar a lo que hoy tienen, o sea: ser Conductores, tener un grupo a cargo, y muchísimas más responsabilidades, ¿No? Eso es lo que busca la empresa también.

Er: ¿Cómo son las modalidades de contratación?

Eo: En cuanto a las modalidades de contratación mayormente son contratos obviamente por 3 meses. Es un período de contratación a prueba, por una cuestión legal. En el caso de que quede esa persona, se efectiviza. La mayoría de todos los Promotores que están hoy acá están en período de prueba o efectivos. Hay un modelo de contratación que es diferente: Es el caso de los chicos eventuales, ¿Sí?

Er: ¿Cómo es eso?

Eo: Por lo general, en algunas sucursales, por momentos determinados, por ahí necesitan más gente de la que necesita el plantel en sí. Entonces se toma a alguien eventual.

Er: ¿Cuándo suele darse algún tipo de contratación eventual? ¿Alguna fecha especial?

Eo: Sí, puede ser.... No sé si fechas especiales... Una contratación eventual puede ser específicamente que la Conductoras la necesite por 3 meses porque llegue a tener una licencia, supongamos. O puede haber otros motivos externos...eh... que tienen que ver más con el negocio en sí, de lo que es cada sucursal. Obviamente que esa persona que ingresa como eventual también tiene posibilidades, el día de mañana, de pasar a Tarjeta Naranja. Por supuesto tiene que pasar por un proceso de selección, como todo ingresante, ¿Sí? Pero quizás muchos chicos lo ven como un medio para llegar a Tarjeta Naranja, y el Conductor ya los ve trabajando... No hay en muchos locales, por eso no es tan común. Lo que nosotros contratamos es: período de prueba y efectivo, por lo general. Pero sí, en algunas sucursales se tiene esta particularidad de contrato eventual. Puede ser quizás las chicas que están repartiendo los caramelitos en la entrada, en algún momento de mora, como vos me decías, en algún período de tiempo que necesite más requerimientos...Para Selección, nosotros a veces también necesitamos esta gente. Hay veces que estamos en hoteles haciendo la selección, sobre todo para Capital, entonces puede ser que venga un promotor eventual de alguna empresa y, en el momento de la contratación, se le avisa que va a ser más esporádico. Bueno, todo ese tipo de cosas. En el caso de las contrataciones eventuales, si es para un local, pasa por la empresa eventual junto con el Conductor, y si no siempre va acompañado del selector, para aquellos que queden efectivos y para los contratos a prueba.

De hecho, por ejemplo en esta sucursal, hace poco había una de las chicas que vino por eventual. Necesitábamos una vacante para acá y la Conductoras hizo que participe del proceso de selección y quedó. Así que bueno, eso es como para ellos una motivación también importante.

Er: Lógico, por supuesto.

Eo: En Córdoba, de lo cual no estoy tan al tanto, si eso después se lo querés preguntar a Tatiana,

igual es un dato más, hay pasantes también universitarios y secundarios. Eso depende también de la necesidad, de si hay algún tipo de vínculo con algún colegio o con alguna universidad y depende de la necesidad también hay este tipo de pasantías, ¿Sí? Hoy acá en Capital, justamente porque quizás no tenemos todavía la Casa Central acá, no se está dando eso pero sí... en lo que es Córdoba, en Casa Central sí hay pasantes.

Er: Qué bien, no sabía eso.

Er: ¿Qué canales utilizan para publicar sus búsquedas laborales?

Eo: Es variadito. (Risas)

Er: Yo por lo menos sé seguro que en Zona Jobs están.

Eo: Sí, Zona Jobs, Bumerang... Sí. Acá en capital los que más se mueve vendrían a ser esos dos. Zona Jobs, Bumerang, Clarín, (Clarín digital y Clarín papel) Depende también o sea... y las mismas fuentes, después de ahí, a raíz de la gente que se va publicando... mailing y otros medios. Después... en zonas... eh, por ejemplo: vamos a Jujuy, para que vos te des una idea. Tenemos selección allá. Lo que averiguamos es, bueno, depende de la localidad en la cual estemos: en qué diario conviene... para hacer diario, radio

Er: Un estudio de los medios digamos.

Eo: Exacto. Cada localidad tiene su particularidad... Entonces, de hecho, los Selectores que viajamos bastante ya sabemos: si vamos a tal localidad, hablamos con el Selector anterior... ¿Qué hiciste vos? (teatralizando) O con los mismos Conductores... ¿Cuándo conviene publicar?... que son los que viven en esa sucursal y conocen más cuándo se lee el diario, cuándo sale la radio y la escucha más gente, o qué radio se escucha. Así que más o menos eso. Y siempre no quedarnos en lo que ya tenemos, sino ir averiguando cada vez más. Inclusive para Capital, que hay tanta competencia, como que se busca.... (Risas y gestos con las manos de "grande")

Er: Es como un gran monstruo que hay que aprender a dominar, Capital.

Eo: Exacto. De hecho, por ejemplo ahora, participamos de la Feria de Empleos de Zona Jobs, que eso también atrae mucho a la gente, y, en lo que es Capital, muchísima gente por ahí no carga su curriculum en la diaria pero le llega el mail de la Feria de Empleos y sí es partícipe de eso. Entonces como que así estamos más presentes. Tratamos de estar en esos eventos. También estamos en ferias de empleos en las universidades. Tratamos de estar ahí presentes, como para que se vaya expandiendo por todos lados, ¿Sí? Y hacernos conocidos en cierta forma también cada vez más acá.

Er: Lo están logrando te digo eh...

Er ¿Cuánta gente integra TN?

Eo: Bueno, en números, en realidad son más de 3.700 Colaboradores, actualmente. El número exacto no sabría decírtelo pero sí, son más de 3.700 Colaboradores y mes a mes aumenta.

Er: Sí, es increíble el crecimiento.

Eo: Y no solo quizás uno ve el crecimiento de lo que es Capital. Como te decía, en otras zonas hoy hay Selectores. Acá en Capital porque se necesita un plantel, de hecho yo hace un año que estoy trabajando. Cuando entre había dos Selectoras y hoy somos 8 Selectoras. Entonces como que se fue ampliando muchísimo más y todos los meses ir a Córdoba, hacer reuniones de equipo junto a nuestros compañeros de Córdoba... Y esto también se trabaja muchísimo.

Er: O sea que el contacto con Córdoba es constante. Realmente toman muy en cuenta el tema de Casa Central y el resto...

Eo: Sí. De hecho, por ejemplo, así como nosotros viajamos continuamente ellos también viajan para acá. Tatiana, que es nuestra jefa, hacemos reuniones de equipo acá, viaja ella o nosotros vamos para allá.

Er: Claro la idea es que no sea todo una reunión vía mail. Que realmente el cara a cara.... Porque sino sin cara a cara la calidez tampoco se fomenta todo el tiempo.

Eo: (asiente) Así que en cuanto a eso de las reuniones también. Para que te des una idea ahora nosotros tenemos la Semestral. No sé si escuchaste....

Er: Ajá. Sí, escuché algo.

Eo: Bueno, la semana que viene, el sábado que viene es la Semestral, a la cual vamos todos a Córdoba. Todos los empleados de Tarjeta Naranja. 3.700 Colaboradores o más vamos ahí y es un encuentro que es una vez al año. Pero la empresa busca eso, por más que de un año a otro crezca tanto, que se siga haciendo. La idea es esa: fomentar el clima, los valores, la motivación... Siempre se trabaja mucho en cuanto a la motivación. La Semestral es un encuentro en que si bien habla el Director, se habla de números, de cómo viene, lo que se espera..., también hay mucha parte recreativa.

Er: He visto algunas fotos de juegos, con cosas fuera de escala gigantes... La verdad que pasándola muy bien.

Eo: Inclusive también los Colaboradores por ahí, no sé, todo lo hace la gente que trabaja en Tarjeta Naranja. Eh... ¿Hay una banda que toca? la banda es de Colaboradores de Tarjeta Naranja. ¿Hay alguien que canta o que baila? O sea, cada uno puede participar de lo que es esa reunión de trabajo.

Er: Claro, aportar también con lo suyo. Qué divertido que exista eso, qué bien. Debe ser UNA de las herramientas, por supuesto... Debe ser muy importante el hecho de que los 3.700, o el número que sea, realmente estén en contacto físico. Eso debe fomentar el espíritu de equipo muchísimo...

Eo: Sí, tal cual.

Er: No hay nada como divertirse con tus compañeros. Ahí es como que se abre una puerta, ¿No?

Eo: Encima se hace un viaje, ¿No? O sea, por ahí uno en el día a día obviamente que, en Naranja, lo que se espera es que haya mucho trabajo en equipo, pero por ahí no te conocés con el de la sucursal de al lado... Bueno, esto lo que fomenta es también una integración a nivel, no sé... Hay chicos que están trabajando acá y conocen al Conductor de Jujuy por la Semestral, y a partir de eso se generan ciertos vínculos.

Er: Salir del "cumplir horario".

Eo: Tal cual. O al Director o a los Gerentes no verlos como alguien al cual uno no llega, al contrario. Conocerles la cara no solamente por foto, saber más o menos qué piensa y todo eso, ¿No?

Er: Excelente.

- Carrera dentro de la empresa

Er ¿Cómo es el plan de carrera de los integrantes de Tarjeta Naranja?

Eo: En cuanto a los planes de carrera... Bueno, esto es lo que te contaba. Al principio hay un plan de formación inicial, que se dictan las materias a la cual el postulante ingresa. Como te decía, para nosotros la capacitación es sumamente importante. Así como la selección tiene varios pasos... Muchos postulantes nos "Uy!"... que les parece raro tantas entrevistas. Pero para nosotros es súper importante porque lo que buscamos es NO un postulante para hoy y mañana sino un postulante que se quede en la empresa, que crezca.

Er: Es la manera de filtrar y de realmente saber qué se tiene y qué se puede hacer con eso...

Eo: (asiente). Asique bueno, en cuanto a lo que es la formación primero se les da una bienvenida para conocer la cultura de la empresa, los valores, la estrategia, hacia dónde se dirige un poco el negocio. Luego, es un marco más teórico del puesto en el que ingresa, ¿Sí? Eh, por ejemplo, no sé, si ingresó a Promotor de Ventas voy a tener todas las materias necesarias para conocer y desarrollar bien mi actividad. Luego pasan por un "apadrinamiento", que le llamamos nosotros, que es un compañero con más experiencia, que es un padrino o una madrina. Después de la parte teórica se da el apadrinamiento este, que entonces es como la sombra de su compañero, lo sigue para todos lados.

Er: Eso te hace sentir respaldado.

Eo: Y también contribuye a la integración, ¿No?...

Er: El nexa.

Eo: Exacto. Para nosotros es sumamente importante y el período de capacitación, por lo general, es muy extenso. Es de un mes y medio. Sabés que en muchas empresas son 3 días y nada más. Acá 3 días dura nada más la bienvenida, por ahí, y después sigue todo el proceso, ¿Sí? Y después la información pasa o por materias que el Conductor quiera desarrollar a cierto empleado, ¿Sí? O como, por ejemplo, Tati me había comentado de algunas materias para desarrollar diversas competencias según el Conductor, por ejemplo: Planificación, Trabajo en Redes, Conocimiento del Negocio... ¿Sí? Y lo que llamamos nosotros Concursos Internos, que fue lo que yo te comentaba: pasado un período de tiempo que estás trabajando en la empresa podés concursar vos para presentarte, ya sea para Formador... Formador es un rol que tenemos nosotros que es aquel que brinda las capacitaciones. Entonces, por ejemplo, vos en un momento fuiste oyente de cierta capacitación. Después de un tiempo vos podés brindar esa capacitación porque por ahí la capacitación para la gente de Caja es lo que vos venís haciendo. Entonces te presentás a un concurso y concursás con más postulantes de Tarjeta Naranja para justamente poder cumplir ese rol, ¿Sí? Esta el rol de Formador y concursos internos que es para pasar a Conductor, esto que yo te decía. Asique hay muchísimas posibilidades de crecimiento.

Y después lo que es el desarrollo en cuanto al potencial también. O sea, está la Evaluación Democrática, la Evaluación de Desempeño. Todo esto que conlleva también a una nota y que tiene que ver con la evaluación de potencial.

Er: O sea que posibilidades de crecimiento existen y se ven día a día con gente que tenemos acá adentro hoy...

Eo: Exacto. Y mucha gente viene en búsqueda de eso también. Porque suelen venir muchos postulantes con la idea de: "estoy en una empresa muy bien pero no tengo posibilidades de crecimiento..."

Er: Sucede muchísimo.

Eo: Y en Naranja la verdad que... está abierto, al contrario, a gente con potencial, a gente que quiera crecer y no que se quiera estancar en un puesto. Es lo que buscamos

Er ¿Cuáles son los puestos que existen en el organigrama de la empresa?

Eo: Los puestos que existen... Te voy a mostrar el organigrama (me muestra pantalla de la intranet con organigrama complejo y subdividido) Vos fijate que el organigrama.... Todo empleado puede entrar a la Intranet y ver el organigrama, o sea que todos deberían conocer quién es el Presidente... ¿Sí? Más allá de que esto, eh... Tenemos acceso con todas las capacitaciones, ¿Sí? Uno tiene acceso a saber. Si lo quiere buscar al jefe se puede contactar. De hecho, si ponemos ahí, tenemos la foto del jefe, del Presidente, dónde se ubica, el teléfono... Si le queremos enviar un correo se lo podemos enviar, ¿Sí? Entonces nuestro organigrama es: el Presidente de la empresa, después el Director General, y después viene la Dirección de Sistemas, la Dirección de Relaciones Institucionales, Dirección Regional, Dirección de Operaciones, Dirección Comercial, el Proyecto de República Dominicana, Manager de Seguridad Informática y Auditoría.

Obviamente que si desplegamos cada uno de éstos tenemos subdivisiones: Tecnología, Desarrollo de Mora, Soporte de Gestión... para darte una idea la Dirección de Operaciones es de la que dependo yo... Gerencia de Calidad, Análisis (señala y muestra subdivisiones), Gerencia de Comunicación Interna, Gerencia de Recursos Humanos. Si lo seguimos abriendo tenemos: Compensaciones, Motivación, Clima, Selección...

Er: Qué bien. Está bastante sectorizado de forma que realmente haya especialización y cada uno pueda encargarse bien de cada área...

Eo: Exacto. Y cada jefe, o sea, a quién responde, ¿Sí? Si abrimos, por ejemplo, tenemos: dentro de Selección está Selección Interna, que es justamente los encargados de los concursos internos, Evaluación de Potencial, Rol de Formadores. Selección Externa, ¿Sí? ...que vos hablaste con Tatiana. Hay dos Selecciones Externas, pero que es esto, Tatiana se encarga más de todo lo que es Capital y GBA, ¿Sí? ...y Selección Externa hay otra Conductor que vendría a hacer todo lo que es el resto del país. Si bien de todas formas las reuniones de trabajo, como te decía, una vez al mes nos reunimos todos, Selección Externa y Selección Interna juntos. Eh, pero sí, respondemos a una jefa por una cuestión también de que somos cada vez más. (Risas). Bueno esto es para que vos tengas una idea del organigrama, ¿Sí? Como era bastante amplio yo dije: "me parece que es mejor mostrárselo".

Er: Sí, sí. Tal cual, sin duda.

Eo: Tenemos el Proyecto de Perú también ahora, con lo cual...que abrió hace poco, alrededor... hará un mes más o menos, se está expandiendo para todos lados. (Risas).

Er ¿Se realizan evaluaciones de desempeño frecuentes? ¿Qué características tiene? ¿Cómo influyen en el desarrollo de carrera de los empleados?

Eo: Las Evaluaciones de Desempeño...tu pregunta era cada cuánto se realizaban...

Er: Exacto.

Eo: Se realizan cada 6 meses, ¿Sí? Así como la Evaluación de Desempeño tenemos la Democrática, que no sé si escuchaste alguna vez.

Er: No, sobre eso no escuché nunca.

Eo: Te cuento: La de Desempeño es, justamente, el Conductor vuelca en una planilla, que ahora te voy a mostrar qué es lo que se evalúa, eh, el desempeño de sus empleados, ¿Sí? Y cuando hablamos de Democrática es: todo empleado le da una devolución al Conductor, que también es como una forma de retroalimentar...donde uno puede hablar de.... Hay varias preguntas....donde está la parte de diferentes competencias que debe tener ese Conductor, a ver cómo las viene cumpliendo. Son ciertas preguntas que por lo general uno tiene que responder: siempre, algunas veces, nunca. Y, en algunas, se amplía un poco más para que esto sirva, obviamente, de crecimiento e información. Pero está buenísimo porque en muchas empresas uno no tiene esta posibilidad. Esto tiene que ver un poco también con las Puertas Abiertas, con la Pirámide Invertida... Quería mostrarte una para que vos te vayas con una idea. (Se refiere a una evaluación de desempeño. Mientras busca la evaluación me pasa un folleto sobre un Congreso

de Vendedores) Si querés ir chusmeando esto...Un poco de formación también se hace en este tipo de congresos para Ventas, o para Comercios o para Conductores mismos. En este caso justo fue el Congreso de Vendedores...se basa mucho en la motivación.

Esta es una Evaluación de Desempeño (Me la muestra en la mesa de su oficina.) No sé si tenés alguna pregunta más respecto a esto...

Er: ¿Respecto a las Evaluaciones de Desempeño? Sí, las características, que es lo que vamos a ver ahora.

Eo: Tiene que ver una parte con lo DURO, que vienen a ser los números y, la otra parte, con lo BLANDO, que vendrían a ser las competencias, ¿sí? Por ejemplo, acá se miden ciertos Objetivos, (Los indicadores que requieran dependen del puesto, ¿Sí?), los Procesos Internos... tienen que ver con la Efectividad... Eso depende, o sea, si hablamos de Comercios Amigos seguramente deben tener objetivos de cuántos comercios adhieren. Si hablamos de Selección, de la efectivización de esas selecciones. Dependerá de cada puesto, ¿Sí? Y Aprendizaje y Desarrollo, que tiene que ver con un objetivo que el Conductor, en este caso el jefe, le plantea al empleado. Esta vendría a ser la parte más numérica. Y después: Competencias. Por ejemplo, evaluamos CALIDEZ, para que vos tengas una idea de cómo se evalúa esto. (Mirando los papeles me lee:)

- ¿Presenta trato cordial, amistoso y afectuoso? Siempre, muchas veces, pocas, nunca.
- ¿Demuestra y transmite alegría en su trabajo? Siempre, muchas veces, pocas, nunca.
- ¿Se muestra cálido con clientes internos y externos? Siempre, muchas veces, pocas, nunca.

Bueno, diferentes pautas para poder evaluar cada tipo de competencia: Comunicación, Flexibilidad, Trabajo en Equipo... Y esto al final arroja un número, ¿Sí? Vez que en cada uno se va arrojando un número. Y finalmente te da el puntaje obtenido en la evaluación. Y eso obviamente no es que te llega la evaluación y queda ahí. La idea es tener una devolución con tu Conductor, justamente para ir ajustando, si hay que ajustar algo, para trabajar para el reconocimiento, para todo.

Er: Se ve como tan sólido todo, parece que no queda nada, ningún detalle sin que sea perfecto, parece que soy una grupie de Tarjeta Naranja, jajajaja, pero realmente en la carrera investigamos un montón de empresas y del dicho al hecho no siempre hay una relación.

Eo: Sí, obviamente que hay que seguir trabajando en un montón de cosas, pero la verdad que se intenta. Y esto de que sea cada 6 meses creo que también es importante, porque si uno lo hace cada un año es como que pasa mucho tiempo en el medio. Entonces bueno, cada 6 meses asegura que haya un acercamiento más fluido entre Conductor-Epleado....

Er: Y los empleados, cuando llegan estas evaluaciones de desempeño, ¿Se ven dispuestos sin ningún tipo de problema? ¿Se sienten un poco invadidos o se da de manera totalmente natural?

Eo: No, se da de manera natural. Como verás ya la Onda Naranja como que para estas cosas ya está también muy preparado el empleado, y de hecho participa de esto.

Er: Claro, no le produce ningún tipo de stress pensar en estas cosas.

Eo: No. De hecho ya sabe con qué se va a encontrar también. Porque hay una comunicación tan fluida, que bueno, no te vas a encontrar, a no ser un caso raro, algo raro dentro de la evaluación de desempeño que no hayas trabajado durante estos 6 meses con tu jefe... O que tu jefe no te haya dicho, "¿Qué paso acá...?" o "Mejoremos esto..."

Er: Sería muy raro encontrar algún número que no esté dentro de los parámetros porque se supone que en el día a día se trabaja para que esto dé bien....

Eo: Exacto. Esto es para que tengas una idea de lo que es la evaluación... después. ¿Cómo influyen en el desarrollo de la carrera de los empleados?

Er: Sí, es más o menos lo que te acabo de preguntar. Cómo se sienten ellos respecto a este tipo de pruebas y qué resultados da, pero la respuesta ya está dada...

Eo: (señalando pantalla) Bueno y esto es lo que yo te decía también, la Evaluación de Potencial también tiene que ver con la nota que vas arrojando, esta Evaluación de Desempeño, con eh... la devolución de un Conductor sobre un postulante, ¿Sí? Y la formación es continua. Y si un Conductor ve que quizás hay ciertas materias que puede dar para formación a algún empleado, y a otro otras diferentes, también se hace eso.

Er: Personalizado.

Eo: Exacto. Lo que buscamos es, obviamente, en marco a lo que tiene que ver su trabajo.

- Formas de motivación e incentivos

Er: ¿Qué beneficios e incentivos ofrece TN para sus integrantes?

Eo: Eh, bueno en cuanto a beneficios de la empresa. Acá está más que claro (muestra intranet). Por esto también llegan muchos chicos postulantes: "Ah me contaron que...dan regalitos..." Qué tenemos:

-Naranja Junto a Vos: Siempre regalo de cumpleaños. O sea, dentro de la intranet, vos tenés para tu cumpleaños... hay una variedad de regalos: tostadora, etc. para que te des una idea, este tipo de cosas. Y vos elegís qué preferís que te llegue para tu cumpleaños. El día de tu cumpleaños, sí o sí, cada empleado tiene que tener su regalito, ¿Sí?

Er: Mimitos...

Eo: Exacto. Casamientos, nacimientos, egresados... ¿Sí?

Eo: -Después bueno, los Descuentos por ser empleado de Tarjeta Naranja.

Er: Descuentos, por ejemplo, ¿En qué tipo de cosas?

Eo: Depende de la provincia... de todo. Descuentos y promociones especiales. (Muestra pantalla) Consultar el rubro, por provincia, de todo.

-Las Promociones Internas....

-La Biblioteca Naranja: Hay un pedido, podemos pedir eh... Si necesitamos algún libro para la facultad, podemos hacer el pedido. Cuenta con... obviamente hay que ver si en ese momento está ese libro o no, pero existe la Biblioteca Naranja a la cual podemos recurrir.

Er: Mirá qué bien eso. No sabía de la existencia de una biblioteca

Eo: Sí. Consultás por título, autor y rubro. Acá vos te anotás, tenés un plazo para devolverlo...

Er: O sea que, ¿Ustedes tienen un porcentaje de estudiantes trabajando con ustedes?

Eo: Sí, sí. Totalmente. De hecho, o sea, en muchas empresas el tema del estudio es como que, a veces, se les complica para trabajar, pero para nosotros no requiere ninguna traba. Obviamente que necesitamos disponibilidad full time también en muchos casos, pero los chicos se acostumbran a trabajar quizás por la noche o a acomodar sus horarios.

Er: Perfecto. Y ustedes, ¿Otorgan días de estudio, como cualquier empresa?

Eo: Sí. Por supuesto la parte legal es exactamente igual.

Er ¿Hace cuánto otorgan estos beneficios e incentivos? ¿Qué resultados otorga?

Eo: En realidad, yo en esto me hice un signo de pregunta. Le dije a Tati que ni idea. (Risas) O sea, desde que yo estoy siempre escuché de esto y me parece que viene desde hace muchísimo el tema de los beneficios.

Er: Claro, quizás, a ver, en el tema de promociones se incorporan día a día diferentes cosas...

Eo: Exacto. Y lo bueno es que, o sea, uno puede ser partícipe de todo esto, ¿No? Eh, de esto o de cualquier cosa. Así como hablábamos hoy un poco de las puertas abiertas, dentro de la intranet hay un Buzón de Sugerencias en el cual vos ponés tu legajo y, si querés hacer una sugerencia para mejorar lo que fuera, podés sugerirlo y eso se evalúa.

Er: Y esta sección de la intranet, ¿Es utilizada normalmente?

Eo: Sí, sí. De hecho, hay muchas ideas que surgen de parte de los empleados. Un tema de motivación que es sumamente importante es: dentro de cada sucursal hay un grupo de motivación, que son los que se encargan un poco de... del día de la mamá que no falte el cartelito, estar atento a que llegó el regalo para todas las madres, o en estas cuestiones que...

Er: Claro, que no tienen que ver directamente con el producto pero que, por supuesto, influyen...

Eo: O que no dependen del jefe que esté atrás de esto sino que los mismos empleados son partícipes de un montón de este tipo de actividades.

Er: Bien.

(Golpean la puerta de la oficina)

Maxi: Permiso...

Eo: Adelante...

(Entra un Colaborador)

Eo: De hecho, por ejemplo, Maxi, (lo señala) te puede contar ahora. (Risas de ambos). Le estaba contando un poco que dentro de cada sucursal hay un grupo de motivación.

Maxi: Yo soy el encargado del grupo de motivación, y ahora una compañera cumple 5 años en la empresa y estamos preparando todo como de jardín. Vamos a hacer como una fiesta de cumple de 5 con gorritos, piñatas... ¡Están invitadas!

Er: ¡Pero me parece perfecto! (Risas de los 3). Yo traigo sandwichitos.

Maxi: Les va a llegar la invitación... con el "te invito a mi fiestita"... (Risas): Chau!

Eo: Bueno hoy llegué, me fui a la sala de administración porque no encontraba una computadora por ningún lado, me siento y aparece Maxi que estaba cortando así... (teatraliza) ¿Qué haces? Y me empezó a contar, ¿No? ¿Y qué hacés? ¿Y esa idea de dónde saló? De mí! me dice... Y bueno, ¿entendés? Como que claro... es real. Vos tenés una idea y por más loca que parezca, porque a lo mejor vas a otra sucursal y te dicen ¿qué? (risas) Eso depende... Si se prenden los de la sucursal, dale para adelante.

Er: Sin censuras.

Eo: ¡Tal cual!

Er: Es que de esto también se trata el estudio. De cómo en un contexto donde se supone que todo es serio, frío, usemos el gris, el azul que da seriedad... cómo sí se puede humanizar algo que parecía tan estructurado, y funciona.

Eo: Bueno, muchas veces eh, esta Onda Naranja, si bien los chicos se contagian muchísimo, al principio es como... les parece medio raro, ¿No?

Er: Dónde está la trampa...

Eo: Claro! Genera dudas hasta que conocen de la empresa y después se van enganchando con todo esto.

Er: Claro porque mi pregunta es como que, al ser todo tan "espíritu Naranja", a veces, ¿No cuesta un poco poner los límites? Se me ocurrió eso... Al ser todo tan "puertas abiertas", eh... a veces, ¿No se les desdibujan un poco los límites al equipo?, ¿Queda claro?

Eo: Sí, por lo general no se ven estas cuestiones. Está claro quién es el jefe, para todos. De hecho todo Conductor... también esta formación que así es para los empleados que sigan creciendo... no es que llegó a Conductor y... bueno... esto que decís vos, se desdibujó... soy Conductor...eh...cómo hago para llevar al frente esto no... En la selección no todos llegan a Conductores. Tiene que haber ciertas competencias que tiene que tener un jefe, como en cualquier otra empresa. Sin embargo no dejar de lado esta sonrisa, esta buena onda, esta puerta abierta... Pero puede llegar a confundirse, quizás, el que no conoce, decir bueno, pero ¿Qué? ¿Acá cualquiera es Conductor? NO. Hay todo un proceso, y si hay algún problema también tenés mucho respaldo. Llamás a Motivación, a Clima, al sector que a vos te parezca que en ese momento necesita esa sucursal y vas a tener un respaldo. No porque la Casa Central esté en Córdoba vos estás solo acá y tenés un problema de clima y nadie te va a ayudar, no.

Er: Tenés a quien acudir.

Eo: Exacto. De hecho, esto de que hoy en día, al ser tantos los Selectores, estamos muy presentes también en la diaria, que a veces pasamos también a ser más eh... Somos la figura de Recursos Humanos dentro de la sucursal. Si bien somos Selectores, los Conductores vienen, te preguntan y uno está al tanto de todo también, o sea... Y eso es justamente lo que busca la empresa. De hecho, por ahí, el día que viene un Gerente, los chicos no es que se van a... Por ahí al Gerente mismo lo ves jugando al ping-pong con los chicos arriba, ¿Entendés? Como que se busca eso.

Er: Claro. Es interesante eso de que a pesar de que exista tanta flexibilidad se entienda cuál es el límite y no se desdibuje... O sea, ESO es lo difícil: cómo llegar a que todo funcione como se debe pero teniendo esta flexibilidad. Porque en muchos lugares falta eso, es como hasta criar un hijo... Poder tener una buena relación pero que los límites existan y se respeten. Una comparación rara, pero es como criar un hijo... (risas)

Eo: No, no... Sí, ¡Tal cual! Es a lo que apunta la empresa, o sea, en ningún momento buscamos que sea una empresa sin límites porque creo que tampoco llegaría a ningún lado. Lo que buscamos es que sí, que haya un jefe, que estén las responsabilidades y que se cumplan... Obviamente, esto de la evaluación...o sea, se trabaja muchísimo por objetivos. Todos los meses los jefes están controlando el tema de los objetivos y están tratando de motivar a sus equipos para que lleguen a esos objetivos, eh, de la manera quizás diferente a otro tipo de empresa, pero quizás, o sea, a nuestra forma de ver, se llegan a alcanzar mucho más fácil trabajando de esa manera. Por ejemplo: el cumpleaños no es solamente que le llega el regalito y chau. Se festeja el cumpleaños, hay una torta... Todos los de los locales, por más que seas un Promotor de Local Funcional, conocen a sus compañeros de Promotor de Comercio, Promotor de Ventas... Y quizás ese día encontrás a todos en la cocina cantándote el Feliz Cumpleaños.

Er: Claro. Eso se puede. Uno siempre tiene como el ideal pero se ve que es una empresa donde se puede llegar a esto....

Er ¿Piensan agregar nuevos a la brevedad?

Eo: Bueno... esto que te decía, que constantemente se piensa en innovar y en, si surge algo, o sea, el Buzón de Sugerencias.

Er: Claro, ustedes mismos y la gente de adentro también propone y se van agregando constantemente...

Eo: Y sabemos también que, en cuanto al crecimiento, hay que seguir continuamente pensando cosas, inevitablemente.

- Formas de promoción de valores empresariales

Er: ¿Cuáles son los valores que promueve TN?

Eo: En cuanto a los valores, esto que hablábamos hoy. Hay 4 valores que para Naranja son indispensables, ¿Sí? Te voy contando un poco de cada uno.

Er: Me encantaría.

Eo: Los leemos, así sabés bien a qué nos referimos y después ampliamos.

Er: Dale.

Eo: -Alegría del Trabajo: Es el más importante porque sin alegría difícilmente puedan alcanzarse los demás. En Tarjeta Naranja queremos gente que se sienta feliz, cómoda en su tarea, con su equipo, jóvenes que sepan hacer de cada día una experiencia positiva, buenos compañeros que inicien amistades para toda la vida, que se sientan seguros, acompañados, protegidos, queridos, apoyados, que sepan que pueden contar con la empresa, con sus compañeros. Porque Tarjeta Naranja es la suma de sueños, intereses y aspiraciones de todos nosotros. Esto tiene que ver un poco con todo lo que venimos hablando y que, justamente, consideramos que, si no se trabaja con alegría....mmm... Es más llevadero todo.

Er: Son muchas horas del día, o sea, es necesario estar bien.

Eo: Tal cual. Así como nosotros tratamos continuamente todos de transmitir esta alegría, todos podemos tener un mal día, pero por lo general es raro llegar a una sucursal y que haya muchas caras largas. No sé, quizás vos lo pudiste observar...

Er: Lo observé en comparación también...y sí, sí. Se nota.

Eo: Y también porque uno trabaja cómodo y todo hace que se llegue a esta Alegría de Trabajo. Vos verás la música...

Er: Hasta el uniforme. Todo contribuye.

Eo: (asiente). Frente, no sé, por ahí hay trabajos más complicados que otros. En Cajas, por ahí, hay épocas en las que hay mucha gente. Si estás en una situación incómoda también tenés a quién respaldar, alguien que te venga a cubrir... Ese trabajo continuo en equipo también refleja mucho de la Alegría del Trabajo.

Er: Sí. Como que los valores se entrelazan entre sí. Ninguno queda separado del otro porque uno contribuye al otro.

Eo: Exacto. Tal cual.

Er: Hay un circuito entre los valores...

Eo: Sí. No podríamos hablar de Puertas Abiertas sin hablar de Alegría en el Trabajo. O sea, de qué me sirve a mí encontrar una puerta abierta si voy a recibir una respuesta quizás que... ehmm (gesto de feo...) o NADA, ¿No?

Er: Sí, sí. Quedó claro el concepto. Se interrelacionan entre sí porque, de otra manera, no tienen sustento.

Eo: (asiente) -Mejora Continua: Quienes trabajan en Tarjeta Naranja deben esforzarse permanentemente, poner en juego todas sus capacidades para ejercer mejor sus responsabilidades. Esto es lo que hablábamos hoy... no porque exista alegría de trabajo no hay responsabilidades, no hay objetivos... No hay mejora continua sin esfuerzo. Todo aprendizaje conlleva gran cantidad de repeticiones, ensayos y errores. Por mejor que se haga una tarea o por suficiente que resulte, siempre se puede mejorar. Hay que proponérselo y desafiar la rutina. La mejora continua será el resultado de la cantidad y calidad del esfuerzo que todos hagamos. Para mantener el liderazgo no debe haber límites en la búsqueda de mejores. Y esto tiene que ver con todo... O sea, si un compañero, por más nuevo que sea, está haciendo este trabajo y dice: "Mirá, podría ser mejor que se haga de esta manera, implementémoslo o hablémoslo". O... así como el Buzón de Sugerencias, para todo... o Maxi mismo que contaba lo de motivación: "Se me ocurrió esta idea..." Bueno, bárbaro. Si está buena, vamos adelante. Después, también hace poco, que no hace tanto que estoy en la empresa, hace poco que estoy acá en esta sucursal, había una de las chicas de otro local, ¿No? Pasan todo un día en una sucursal diferente para ver si hacen algo de distinta manera que se pueda llevar a otra sucursal.

Er: Qué interesante eso, porque a veces se encierran entre cuatro paredes... Qué interesante que puedan intercambiarse entre sucursales.

Eo: Eso está bueno porque por ahí uno viene acostumbrado, porque me enseñaron así lo hago así y porque no conozco otra cosa. (Risas) Voy a otra sucursal y quizás lo hacen de una manera mucho más simple pero no porque, "Uy, qué loca mi idea", sino porque surgió así. Entonces es como que, bueno...

Er: Me parece genial eso.

Eo: -Pirámide Invertida: Bueno, esto es justamente lo que hablábamos hoy. Toda la organización está puesta al servicio del cliente. Resume los siguientes conceptos: el que manda es el cliente por su poder de decidir. Quien lo atiende, el personal de contacto, tiene que estar suficientemente capacitado para resolver sus necesidades. Pocos niveles de conducción para hacer más fluida la intercomunicación. Cada nivel dirige, ayuda y sirve de soporte al anterior, porque tiene más capacitación y experiencia y, consecuentemente, mayor responsabilidad. El cliente, nuestro cliente, es una persona, un ser humano único e irrepetible con sentimientos, necesidades, aspiraciones e intereses particulares y merece ser tratado en exclusividad con la máxima atención y voluntad posible.

Er: Sí, la verdad es que eso yo misma, en mi experiencia en contacto con ustedes, eso es lo que más claro queda. Porque realmente, por ejemplo incluso al estar acá, llegué y Maxi me dijo: "Ah, sos Malena". O sea, tengo un nombre, no soy solamente un número, y se nota. Y no es por tirar abajo otras cuestiones, pero para llegar a tener un contacto con una cara, en otras empresas que también estuve estudiando por el tema de comunicación de productos financieros, primero es: tu número de tarjeta, primero es: tu número de DNI, primero es tu:... Y después es tu nombre o tu cara... Y eso la verdad se valora un montón, por lo menos en carreras como la mía donde te interesa el aspecto humano.

Eo: Tal cual. Y para nosotros realmente es algo fundamental. Así como en tu caso, por ahí bueno, que surgió esto que vos decís o sea, "por ahí no pensé tener las puertas abiertas para que me escuchen, para que me cuenten..." Eh, tratamos de que sea en todo sentido así... Desde una persona que viene a hacer una consulta, quizás se va sin nada pero que se lleve el mejor trato y que tenga ganas de volver. Justamente lo que buscamos es eso, que alguien que pase por la calle y se lo pare por la tarjeta (promovendedores) que vea una buena intención, que vea no solo que el producto sirve sino que la atención que también le damos es buena y, a partir de ahí, que se vayan acercando a las sucursales. Desde el caramelo que buscamos este tipo de trato.

Er: Es que es la mejor inversión. Más que cualquier publicidad en la hora pico de cualquier programa, el boca a boca creo que debe ser la mejor inversión.

Eo: De hecho a veces, o sea, estando acá también observo gente que viene todos los meses o a pagar su tarjeta o a lo que fuera, ya conocen a los chicos.

Er: Eso me pasó observando en las sucursales, creo que en la de Ramos fue, que me quedé un rato observando el movimiento y al principio dudaba si era un cliente, alguien que venía a hacer algo en el local... y me di cuenta de esa relación, que terminan conociéndose y el saludo es de (gesto de sonrisa mano saludando)

Eo: Incluso las chicas me han contado: "me trajo un regalito porque..." Cosas que en otras empresas uno no escucha, y la verdad para los mismos empleados es gratificante esto, o sea, les devuelve un poco también de lo que uno le brinda, ¿No?

Er: Es así.

Eo: Y por último... -Puertas Abiertas: Somos una empresa de la democracia. Justamente esto está, cuando hablábamos hoy de la evaluación democrática, ¿Sí? Para nosotros es sumamente importante. Como consecuencia, todos tenemos obligaciones pero también derechos, y con ello la permanente posibilidad de ser proactivos en el trabajo y con nuestros compañeros. Cada Colaborador debe mantener y encontrar siempre abiertas las puertas para escuchar, sugerir, reclamar o criticar. Para intentar que todo funcione mejor. Puertas abiertas significa: bienvenidas las ideas. Obviamente que trabajamos día a día en esto, pero creo que lo estamos consiguiendo continuamente y se ve en el resultado final. Y también se verá desde, por ejemplo, desde la selección inclusive como que ya muchos de los postulantes te dicen: "Por ahí no quedo, pero agradezco por el trato diferente que me dieron." Todo esto del nombre... eh... no tratarlo como un currículum quizás y nada más. O sea, hacerle una recepción de currículum... después que pueda participar si es que quedó preseleccionado. También hay muchas veces que no quedan para ciertos puestos pero quedan en nuestra base de datos. Son considerados al tiempo, por ahí, para otro tipo de entrevistas... "Ah, pensé que ya no me iban a llamar nunca más..." Para nosotros es sumamente importante todo el proceso de selección, y cuando se les dice "base de datos", es realmente así, o sea, es que QUEDAN en nuestra base de datos.

Er: Quedan de verdad, no solamente la respuesta para desligarse de esa persona y listo

Eo: (Asiente.)

Er: ¿Cómo se logra vincular la ideología empresarial con sus integrantes? ¿Realizan actividades específicas para ello?

Eo: Ah, esto me pareció... En realidad cuando leí la pregunta dije, bueno, un poco todo lo que hablamos. Pero cuando hablamos de estrategia... Si querés primero leemos misión y visión para que tengas una idea. Igualmente me parece que es justamente lo que habla de estrategia un poco la respuesta a esta pregunta...

Misión: Brindar servicios financieros orientados al consumo, con calidad y calidez, a través de un equipo de Colaboradores capaces, alegres y motivados.

Visión: Ser el emisor líder en Argentina, con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente. Esto es un poco también a lo que estamos... por lo cual estamos trabajando. Hoy estamos en República Dominicana, Perú... La idea... No sabemos que nos depara. Quizás nos enteramos ahora en la Semestral. (Sonríe) La Semestral pasada nos enteramos de Perú, asique... pero sí, siempre expandiéndose. Y lo mismo, como decías vos, en Capital. Hoy estamos en 5 locales y la idea es, para el año que viene, estar en todo Capital

Er: Tiñendo de Naranja la Capital.

Eo: Exacto.

Estrategia: Crecer a través de la expansión nacional e internacional, ¿Sí? Ofrecer a nuestros clientes una experiencia diferente basada en servicios y comunicaciones innovadoras, y atención con calidad y calidez. Tener relaciones amigables, robustas, confidentes con nuestros amigos y la comunidad. Esto de relaciones amigables, inclusive el Comercio Amigo, el Promotor de Comercio Amigo que se encarga de adherir a los comercios, no es que hoy voy adhiero tal comercio, al local de zapatillas y nunca más. También se pasa seguido a visitarlos, se les lleva lapiceras, se les lleva anotadores, tratamos de colgar nuestras calcos por todos lados...

Er: Regar la plantita...

Eo: Exacto, estamos muy presentes.

(Sigue leyendo): Promover el desarrollo continuo de nuestros Colaboradores, fomentar el clima de alegría, participación y trabajo en equipo y, bueno, nuestros recursos humanos son diferentes porque ingresan luego de una minuciosa tarea de selección. Gran parte del tiempo los Conductores y la Dirección está destinada a lograr la participación proactiva con calidad y calidez. Las clásicas acciones de Recursos Humanos, evaluación de desempeño, capacitación, selección, comunicaciones internas, etc, siempre están teñidas con una fuerte diferencia propia de la Onda Naranja. Además, utilizamos herramientas especializadas cada vez más eficientes, fruto de la preocupación por la mejora continua. Nuestra comunicación es diferente...y acá un poco también lo que se quería demostrar con esta pregunta, ¿No? Porque somos conscientes de su altísima importancia, de la definición de nuestra imagen corporativa y de la percepción de titulares y público en general, la clave es la diferenciación, y está en: locales impecables, especialmente diseñados, siempre actualizados, uniformes divertidos, diferentes a los clásicos, publicidad con estilo y siempre de avanzada, red interna de comunicación, esto es lo que es la intranet, de amplia utilización en procesos de capacitación, comunicación escrita normalizada en permanente evolución, acciones de contacto con clientes y comercios que sorprendan mes a mes, sí? Esto es un poco, me parece, lo que hace la diferencia, ¿Sí? Lo que nosotros buscamos: no tanto que solamente el empleado se sienta conforme sino el cliente se vaya y se sienta feliz.

Er: Es que es fundamental tener a dónde ir. Surgen tantas dudas con este tipo de producto....cuestión plata... Y es algo que nos vuelve locos. Tener a dónde ir, una cara a quien preguntar yo creo que es fundamental. Porque con otras empresas es: un teléfono, y cómo llego, y me dicen... NO. Quiero tener una CARA donde poder preguntar y me den una respuesta.

Eo: Sí, tal cual. Y esto de... un poco de lo chicos... No sé, bueno, recién vino Maxi y habló unas palabritas. Es como que no se sienten perseguidos. Viste que vos me decías... Bueno vienen, a vos no te conocen... una figura de recursos humanos...

Er ¿Cómo es la cultura empresarial de TN? ¿Qué considera que realiza la empresa para incentivarla o desalentarla?

Eo: La cultura empresarial de Naranja es todo un poco lo que estuvimos viendo. Bueno, y después hablan de los beneficios de los empleados que también un poco lo estuvimos viendo.... No sé si queda algo afuera...

Er: No... Esto es exactamente lo mismo. Mirá, la verdad es que te agradezco enormemente todo lo que hiciste por mí.

Eo: No, por favor....

Er: Porque quieras o no éstas son las cosas que ayudan en la tesis, no solamente la teoría el librito

y lo que diga la página de internet. Es realmente estar en contacto...con vos, con lo que vos me digas, con cómo me lo digas... Tener este encuentro es lo que hace la diferencia porque me da las armas a mí para poder estar... cuando esté defendiendo la tesis... "Yo lo viví, yo estuve ahí y es así realmente". No solo me dejo guiar por lo que me diga la página de Tarjeta Naranja. Y nada, la verdad, es que todo esto que me mostraste, sobre todo lo de la evaluación de desempeño, me interesa porque uno dice: bueno sí, y ¿Cómo? Todo esto, ¿Cómo se mide cómo se hace para saber si realmente sirve? Y yo creo que en tu carrera es normal el hecho de ver estas evaluaciones de desempeño, etc., pero en la mía no tanto.

Eo: (asiente)

Er: Entonces para mí era, ¿Cómo se hace para ver si esto funciona o no?)

Eo: Bueno, por ejemplo, para que vos tengas una idea, que quizás no era una de las preguntas pero... (Saca papel) Bueno esto... son la descripción de puestos, que no hacía ninguna pregunta pero me pareció... Cuando hablamos de Promotor Junior CUÁL es el objetivo del puesto, las relaciones con los demás puestos...

Er: Me encantaría. Mirá, todo lo que yo pueda tener y no te comprometa a vos para con la empresa, a mí me viene bárbaro.

Eo: Yo lo que te puedo dar... Bueno, ahora vemos en base a lo que tengo que te puedo llegar a dar...

Er: Lo que se pueda. Yo entiendo que hay cosas que sí y cosas que no. Asíque lo que se pueda....

Eo: De esto, igualmente, me gustaría... funciones y responsabilidades...competencias genéricas. (me señala) Viste cuando hablábamos de calidez, comunicación, flexibilidad, y trabajo en equipo... y específicas de cada puesto, ¿No? Las genéricas, todo empleado de Tarjeta Naranja tiene que tener estas 4 competencias, ¿Sí? Y bueno, ya específicas de acuerdo al puesto. Y quiero mostrarte para que conozcas... (Busca en la intranet) Bueno, cada uno de nosotros, o sea los empleados de Tarjeta Naranja, tiene un legajo personal. Este es el legajo. (Muestra pantalla) Acá tenés todos los datos personales. Cuándo vamos a Formación, aparte de la formación de cada uno, tenés lo que hace a Tarjeta Naranja, ¿No? Hay muchas... Eh, la evaluación democrática, la gestión de calidad... Todo tipo de evaluación de desempeño.

Er: Mirá, es como la hoja de situación de la facultad, digamos.

Eo: Exacto. Hay muchas capacitaciones que no son presenciales, solamente, sino capacitaciones virtuales, con lo cual hay mucha formación en este sentido. Si, obviamente, de acuerdo al puesto de cada uno. Y tener un acceso a toda esta información como que está bueno.

Er: Por supuesto.

Eo: Después la Intranet, como que hay mucha comunicación. No se, eh... (Escribe) Queremos buscar a quien sea, vos hoy me hablabas de Susy. Bueno, Susy Bergero, la busco... y sé dónde está. Si le quiero mandar un mail, acá. Si necesito un teléfono, éste es el teléfono interno y éste el externo, ¿Sí? Tenés acceso. Y la fotito nos parece como que...

Er: Eso te iba a decir. Que la foto esté grande no es un detalle menor, eh... esta persona tiene cara y es ésta.

Eo: Y muchas veces es más fácil para comunicarse, o sea... Desde Selección, por ahí, no sé, me toca ir a hacer selección a Río Gallegos. Resulta que nunca fui. No solo voy a llamar al Conductor de Río Gallegos sino que ya le voy a ver la cara, entonces es como que es más fácil el día que vaya a Río Gallegos. Por ahí no está igual a acá porque pasaron un par de años (risas)

Er: Pero bueno, de referencia.

Eo: Sí, tal cual. Te hace sentir como que hay un paso más ya hecho. Bueno, y en la Intranet tenemos toda la información. O sea, los locales, vos acá ponés el local y buscás un poco los teléfonos de cada región, te dice quién es el Gerente, las sucursales, ¿Sí? Sería un poco de todo.

Er: Mirá, muy contenta estoy con todo lo que me pudiste ofrecer, re contenta. De verdad te lo digo, eh.

Eo: Me alegro (sonríe)

Er: Porque pocas veces te pueden otorgar tanto sin pensar en nada a cambio "en el momento", y eso se re valora. Para un estudiante, que vos fuiste estudiante y lo sabes...

Eo: Tal cual. Por ejemplo, la chica que me pasó esto a mí... Yo creo que es eso, cada uno estuvo en la posición de estudiante, de necesitar de un otro para completar ya sea una tesis o lo que fuera, entonces obviamente las puertas abiertas para eso también.

Er: Solamente te voy a pedir si puedo poner tu nombre y apellido y el nombre de tu puesto, así me queda ya escrito.

Eo: Dale. Apezteguía, María Paula. Selectora de Personal, Asistente Junior de Recursos Humanos.

Entrevista realizada a Gustavo Baigorria. Encargado de local de Tarjeta Naranja, sucursal principal (Sucre 145, Córdoba)

Vendedor / Atención al público

-Productos más vendidos

Er: ¿Cuáles son los productos que vende más habitualmente?

Eo: Esto depende de cada sucursal, y de cada semestre. Al comienzo de cada semestre, la Dirección prioriza los productos que deben venderse. Por ejemplo, este semestre, (Mayo – Octubre) son Servicios Naranja a Celular, Préstamos y La Revista Aquí Vivimos (solo para algunas zonas).

Er: ¿Por qué considera que esos son los más vendidos?

Eo: El foco en esos productos, pasa por la rentabilidad de los mismos.

Er: ¿Cuáles considera que son los mejores productos de Tarjeta Naranja? ¿Por qué?

Eo: SNC (Servicio Naranja a tu celular) es un muy buen producto, responde a las necesidades del cliente, de estar permanentemente informado de los movimientos de su cuenta, y le permite de manera cómoda y segura realizar recargas.

- Preguntas más frecuentes

Er: ¿Cuáles son las preguntas que le realizan con mayor frecuencia?

Eo: Una de las principales consultas, es la de límites disponibles en sus cuentas.

Er: ¿Por qué cree que le consultan más al respecto de eso?

Eo: En Naranja, los límites se manejan por topes según planes utilizados, por lo que es difícil de entenderlos y consultar los disponibles.

- Conocimiento y relación con la empresa

Er: ¿Cómo está compuesto el organigrama de la empresa?

Eo: Se divide por Direcciones, gerencias, etc. (Ver última hoja –anexo organigrama-)

Er: ¿Cuántos empleados tiene TN?

Eo: Casi 4.000 colaboradores directos, en todo el país. Por otro lado, en República Dominicana, contamos con 300 colaboradores más, y estamos próximos a abrir nuestros locales en Perú.

Er: ¿Qué conoce de su historia?

(Ver últimas hojas –anexo historia-)

- Clima laboral

Er: ¿Cómo considera que es el trabajo en TN?

Eo: En Tarjeta Naranja se trabaja sobre la base de un buen clima laboral, donde se reflejan los valores de la empresa, y en donde el compañerismo y las relaciones interpersonales reflejan la calidez que se trasmite en todas las esferas de la empresa.

Er: ¿Cuáles son las cosas que más le gustan?

Eo: Que es una empresa abierta, flexible y moderna, en la que se pueden incorporar modelos de gestión que facilitan la tarea diaria

Er: ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Eo: Excelente.

Er: ¿Tiene alguna ventaja pertenecer al staff de Tarjeta Naranja?

Eo: En lo personal, me sirvió mucho para la facu, dado que muchos de los temas estudiados ya lo hemos aplicado en la empresa y me resultó muy fácil asimilarlos.

Er: ¿Qué beneficios le otorga la empresa?

Eo: Muchos, como reconocimientos por logros, regalos en fechas especiales, permisos, descuentos, etc.

Er: ¿Le gustaría que le otorguen algún otro?

Eo: No se me ocurre ahora...

- Vinculación de Misión, visión y valores con su actividad cotidiana

Er: ¿Podría describirme brevemente como es un día de trabajo en su puesto?

Eo: Arrancamos con una reunión despertador, abrimos la sucursal (reviso imagen del mismo, de los promotores, acomodamiento de los puestos de trabajo, etc.), me junto con la Primer Responsable y la Recaudadora para revisar los temas del día, reviso casos pendientes o especiales. Luego, voy por los sectores escuchando a los colaboradores cómo trabajan. Cuando recibo los números brutos del día anterior reviso los porcentajes de cumplimiento y me siento inmediatamente con los casos que considero necesario (ya sea para felicitar o para reforzar).

Er: ¿Hay algún día de la semana que cambie? ¿Por qué? ¿Cómo?

Eo: Esto suele cambiar cuando hay reuniones, o cuando llega el tablero y hay que analizarlo. También hay fechas para algunas tareas, como por ejemplo arcos, carga de capacitaciones, seguimientos mensuales, realización de reuniones mensuales o de sectores, fechas especiales – cumpleaños, egresos, transferencias-, etc.)

Er: ¿Cuál es la misión y la visión de Tarjeta Naranja? ¿Usted lo comparte? ¿Por qué?

Eo: En la Misión se resumen muchas de las tareas que realizamos a diario, como por ejemplo la de tener colaboradores capaces y motivados, cumplir con los procedimientos establecidos complaciendo a nuestros clientes, y todo esto para poder conseguir resultados que nos permitan seguir creciendo.

MISION: Brindar servicios financieros orientados al consumo con calidad y calidez, a través de un equipo de Colaboradores capaces, alegres y motivados.

VISION: Ser el emisor líder en Argentina con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente.

ESTRATEGIA: -Crecer a través de la expansión nacional e internacional con resultados sostenibles.

- Ofrecer a nuestros Clientes una experiencia diferente, basada en servicios y comunicaciones innovadoras y atención con calidad y calidez.
- Crear relaciones amigables y robustas con nuestros Clientes, Comercios Amigos y la comunidad. Desarrollar procesos simples y eficientes.
- Promover el desarrollo continuo de nuestros Colaboradores. Fomentar un clima de alegría, participación y trabajo en equipo. Proveer las mejores herramientas para gestionar.

Er: ¿Cuáles cree que son los valores que trata de difundir Tarjeta Naranja? ¿Los comparte? ¿Por qué?

Eo: Los valores están explicados en el Manual de Calidad, los comparto y trato de transmitirlos diariamente con el ejemplo por sobre todo. Los valores son normas que regulan la conducta de los miembros de una organización. Responden a la pregunta: ¿Cómo debemos actuar, en coherencia con nuestra misión? En TARJETA NARANJA, describen el ideal de empresa que queremos alcanzar. Conforman las normas de trabajo y convivencia elegidas como ideales; las que satisfacen nuestra forma de ser y marcan el camino hacia el desarrollo y el perfeccionamiento. Son pautas que estamos dispuestos a defender a cualquier precio. Nuestros valores son "NO NEGOCIABLES". Para pertenecer a TARJETA NARANJA es necesario comprenderlos, aceptarlos, compartirlos, vivirlos, respetarlos y hacerlos respetar.

Son cuatro: Puertas Abiertas, Mejora Continua, Pirámide Invertida, Alegría del Trabajo

- ALEGRÍA DEL TRABAJO: El más importante, porque sin alegría del trabajo, difícilmente puedan alcanzarse los demás. En TARJETA NARANJA queremos gente que se sienta feliz. Cómoda en su tarea y con su equipo. Jóvenes que sepan hacer de cada día una experiencia positiva. Buenos compañeros, que inicien amistades para toda la vida. Que se sientan seguros, acompañados, protegidos, queridos, apoyados. Que sepan que pueden contar con la empresa y con sus compañeros, porque TARJETA NARANJA es la suma de los sueños, los intereses y las aspiraciones de todos nosotros.
- MEJORA CONTINUA: Quienes trabajan en TARJETA NARANJA deben esforzarse permanentemente. Poner en juego todas sus capacidades para ejercer mejor sus responsabilidades. No hay mejora continua sin esfuerzo. Todo aprendizaje conlleva gran cantidad de repeticiones, ensayos y errores. Por mejor que se haga una tarea, o por eficiente que resulte, siempre se puede mejorar. Hay que proponérselo, y desafiar la rutina. La mejora continua será el resultado de la cantidad y calidad del esfuerzo que todos hacemos. Para mantener el liderazgo, no debe haber límites en la búsqueda de mejora continua.
- PIRÁMIDE INVERTIDA: Toda la organización está puesta al servicio del cliente. Pirámide Invertida resume los siguientes conceptos:
 - El que manda, es el cliente por su poder de decidir. Quien lo atiende, el personal de contacto, tiene que estar suficientemente capacitado para resolver sus necesidades.
 - Pocos niveles de conducción para hacer más fluida la intercomunicación.
 - Cada "nivel" dirige, ayuda y sirve de soporte al anterior, porque tiene más capacitación y experiencia y consecuentemente mayor responsabilidad.
 - El cliente, nuestro cliente, es una persona; un ser humano único e irreplicable. Con sentimientos, necesidades, aspiraciones e intereses particulares. Y merece ser tratado en exclusividad, con la máxima atención y buena voluntad
- PUERTAS ABIERTAS Somos una empresa de la democracia. Tarjeta Naranja es una empresa de "puertas abiertas". Como consecuencia, todos tenemos obligaciones, pero también derechos, y

con ello la permanente posibilidad de ser pro-activos en el trabajo, y con nuestros compañeros. Cada colaborador debe mantener y encontrar siempre abiertas las puertas para escuchar, sugerir, reclamar o criticar. Para intentar que todo funcione mejor. "Puertas abiertas", significa ¡Bienvenidas las ideas! Bienvenidos comentarios, sugerencias, expectativas, críticas, y bienvenidas también las palmadas y felicitaciones. "Puertas abiertas", significa también, por supuesto, bienvenidos los clientes externos y sus problemas, que serán solucionados; sus necesidades, que intentaremos satisfacer, y sus aspiraciones, que orientarán nuestra acción. Esta empresa de "puertas abiertas" es una empresa viva, en permanente evolución, donde trabajamos... tomados de la mano.

Er: ¿Agregaría o cambiaría alguno?

Eo: No se me ha ocurrido nada por ahora...

Entrevista realizada a María Natalia Ruíz Roque. Asistente de Relaciones Institucionales

Relaciones Institucionales / Comunicación Externa

-Tareas y responsabilidades

Er: ¿Cuáles son las principales tareas que realiza el área de Relaciones Institucionales?

Eo: Tarjeta Naranja cuenta con un área de RR.II. y prensa que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de sus públicos de interés y contribuir a preservar la imagen institucional, a través del diseño y la implementación de productos de comunicación y eventos institucionales. Existen una serie de acciones que el sector se plantea como ejes centrales de la Gestión de prensa y RR.II.:

- Suministrar información a través de acciones de prensa (gacetillas, brief de prensa, etc.) y brindar respuesta a instituciones (sponsoreos, proyectos, etc.).
- Coordinar la organización de eventos institucionales (inauguración de sucursales, encuentro de periodistas, etc.).
- Diseñar los productos institucionales de Tarjeta Naranja (video, regalos, carpetas, link en web, presentaciones en Power Point, etc.).
- Coordinar el entrenamiento de referentes de la empresa en cuanto a la relación de éstos con los medios masivos de comunicación.

Er: ¿Cuál de esas tareas es la que considera prioritaria? ¿Y usted en particular?

Eo: Todas las tareas que realizamos contribuyen a la imagen institucional y son por ende relevantes. Pueden destacarse aquellas que implican el diseño de una pieza como el video o brochure institucional o de un evento como por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto o un desembarco internacional.

Er: ¿Cómo está compuesta su área en cuanto a personal y recursos?

Eo: Actualmente integramos el área 3 comunicadores sociales.

Er: ¿Cuáles son sus públicos prioritarios?

Eo: Reconocemos como públicos de interés:

- Consultores.
- Medios masivos de comunicación. Se realiza un mapa de medios de las diferentes ciudades del país teniendo en cuenta principalmente medios gráficos y radiales. Las apariciones en televisión son menos frecuentes aunque, últimamente, por cuestiones de sponsoreo de la Selección Argentina de fútbol este medio también se convierte en prioritario.
- Organizaciones públicas y privadas.
- Proveedores.

- Canales, Vectores y Mensajes

Er: ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza más frecuentemente para contactarse con sus públicos? ¿Por qué? ¿Le dan buenos resultados esos canales?

Eo: Nos comunicamos con nuestros públicos de interés a través de canales oral y escrito y de diversos soportes: comunicados de prensa, llamados, reuniones personales, conferencias, eventos, mails. Buscamos elegir en cada ocasión el medio más acorde en función del tema y objetivo de la comunicación. Trabajando de esta forma, obtenemos buenos resultados y logramos mantener un buen feedback.

Er: ¿Cuál les da mejores resultados de acuerdo al objetivo para el que lo utilizan? ¿Por qué?

Eo: Tal como decíamos antes, todo depende del mensaje a comunicar y el objetivo que perseguimos con ese contacto. Siempre la llegada personal, el trato cercano con el público de interés, las instancias de conversación, incrementan las posibilidades de que logremos los objetivos de comunicación planteados por eso los temas que así lo requieren incluyen un contacto directo a través de una llamada o encuentro con el público de interés.

Er: ¿Piensa que podría utilizar otros que le den mejores resultados? ¿Cuáles? ¿Por qué? (o ¿por qué no?)

Eo: Consideramos que estamos en línea con las últimas tendencias y que nuestra forma de comunicar refleja lo que somos, hacemos una evaluación satisfactoria en ese sentido pero seguramente podemos mejorar.

Er: ¿Qué soportes utiliza para dar a conocer sus mensajes? ¿A cuál le dan más relevancia? ¿Por qué?

Eo: Comunicados de prensa, llamados, reuniones personales, conferencias, eventos, mails. Como dijimos antes, buscamos el medio más pertinente al tema y objetivo de la comunicación, no hay uno más relevante que otro, los usamos de manera integral y complementaria.

Er: ¿Qué mensajes priorizan en sus comunicaciones? ¿Por qué?

Eo: Más que un mensaje, priorizamos un estilo. Nuestras comunicaciones siguen un estilo que implica que los mensajes tengan ciertas cualidades:

- Veracidad: decir exclusivamente la verdad.
- Sencillez: utilización de palabras simples, de uso cotidiano.
- Claridad y Concreción: significa que no exista ambigüedad, y que se utilice la menor cantidad de palabras posibles para expresar algo.
- Atractivo: que despierte interés.
- En positivo.
- Amigable: cordial, cálido.

Er: ¿Cómo varía ello según la época del año?

Eo: Trabajamos con una planificación general de comunicación que integra acciones de RR.II., Comerciales, Regionales, de RRHH, Comunicación Interna, Sistemas y las iniciativas estratégicas definidas para todo Tarjeta Naranja. Esta planificación va mutando y adaptándose de acuerdo a los cambios que haya en estas áreas que funcionan como fuentes de acciones para comunicar.

Er: ¿Cómo definen que canales, soportes y mensajes destinan a cada público?

Eo: De acuerdo al objetivo de la comunicación.

-Misión, visión, valores

Er: ¿Cómo definiría la misión de Tarjeta Naranja? ¿Y su visión?

Eo: Nuestra misión consiste en brindar servicios financieros orientados al consumo con calidad y calidez, a través de colaboradores capaces, alegres y motivados. Y como visión nos proponemos ser el emisor líder en Argentina con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente.

Er: ¿Cuáles son los valores que promueve Tarjeta Naranja?

Eo: Los valores de la cultura Naranja se comparten y constituyen nuestra principal fortaleza, son cuatro:

-Mejora continua: Cada día podemos mejorar, generando nuevas ideas y buscando diferentes formas para lograr mayor eficiencia. Cuando las buenas ideas de unos se acoplan con las de otros: la mejora continua está asegurada. Es una búsqueda sin límites y un desafío constante a la rutina.

-Puertas abiertas: Todas las puertas están abiertas y del otro lado siempre se encuentra alguien dispuesto a escuchar y canalizar sugerencias. Los canales para comunicarnos siempre están abiertos, y no importa el tamaño de la puerta... todos estamos para escuchar.

Alegría del trabajo: Queremos que las personas se sientan felices, cómodas en su puesto de trabajo y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva. Este valor nos compromete a sentirnos bien, satisfechos, seguros, acompañados y a formar equipos con amigos que tienen similares inquietudes y aspiraciones.

Pirámide invertida: Toda la organización está puesta al servicio del cliente: los que más saben y mayor experiencia tienen, están ubicados en la base. Y hacia arriba, donde están los clientes que son el presente y futuro, se van encolumnando los más nuevos. Cada "nivel" dirige, ayuda y sirve de soporte al anterior, porque tiene más capacitación, experiencia y mayor responsabilidad.

Er: ¿Cómo se ve reflejado esto (misión, visión y valores) en las acciones de relaciones institucionales?

Eo: Los valores, son nuestra fuente de inspiración y cada acción busca reflejarlos.

Er: ¿Realizan acciones para afianzarlo?

Eo: Tarjeta Naranja tiene un compromiso con el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus colaboradores. Creemos que son nuestros equipos los que hacen la diferencia. Por eso:

- Incorporamos cada año a cientos de jóvenes en distintos puntos del país, brindándoles la oportunidad de un primer empleo.
- Estamos comprometidos con el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, a través de innovadores programas que apuntan a desplegar su potencial.
- Fomentamos un clima de alegría, participación y trabajo en equipo a través de acciones sostenidas.
- Nos interesamos por escuchar a las personas, estimulando la expresión de puntos de vista diversos.
- Demostramos reconocimiento al esfuerzo de nuestros colaboradores a través de planes especiales de motivación y remuneración.

- En Tarjeta Naranja celebramos los logros y momentos especiales en la vida de los colaboradores a través de festejos y regalos.
- Alentamos acciones de responsabilidad social que permiten a los colaboradores trabajar por la comunidad.

Er: ¿Cómo se quiere presentar Tarjeta Naranja ante la sociedad? (¿Cómo quiere que piensen que es?) ¿Es así efectivamente?

Eo: Desde hace 25 años, somos Tarjeta Naranja, la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina. Nos presentamos como lo que somos, una empresa que brinda servicios orientados al consumo con calidad y calidez, a través de colaboradores capaces, alegres y motivados. Una empresa de sólida trayectoria y firme liderazgo, basados en la capacidad de su gente y en una filosofía de trabajo, donde la innovación es una premisa insustituible.

Er: ¿Realizan acciones de RSE?

Eo: Sí, nos acercamos a quienes más necesitan ayuda a través de múltiples iniciativas en todo el país: aportes solidarios, apadrinamiento a escuelas y comedores, misiones solidarias, acciones junto a instituciones educativas, entre otros:

- Aportes Solidarios: Este programa se ha convertido en un éxito de gestión y administración de recursos aportados por nuestros Titulares, que se destinan íntegramente a organizaciones de bien público de todo el país. A través de los Aportes Solidarios recaudamos \$12.000.000 anuales, que son destinados a más de 190 instituciones a lo largo y a lo ancho del territorio nacional.
- Apadrinamiento a Escuelas: Consiste en el aporte económico a más de 250 escuelas públicas de todo el país, con la intención de promover mejores condiciones y oportunidades educativas para los niños. En el 2003 sumamos a nuestros Comercios Amigos como padrinos.
- Apadrinamiento a Comedores: Es un compromiso de trabajo para ayudar a comedores comunitarios que ya están funcionando. Esta propuesta, que surgió de los mismos Colaboradores Naranja e hizo eco en toda la empresa, permite actualmente gestionar recursos y planificar tareas relacionadas con la adecuada alimentación y calidad nutritiva de más de 2.700 niños en todo el país.
- Misiones: El objetivo es dar respuesta a necesidades puntuales de nuestra comunidad. Cada misión se inicia porque se detecta una necesidad y termina cuando se satisface la misma. Anualmente se desarrollan más de 50 misiones por año en diversos puntos del país y son llevadas a cabo por nuestro Colaboradores.
- Relación con Instituciones Educativas: A partir de 2004, TARJETA NARANJA destina un espacio para que estudiantes de nivel medio adquieran experiencia laboral, bajo un sistema de pasantías y así acumulen conocimientos teórico-prácticos. También becamos a profesionales para estudios de posgrado, los que, en contrapartida, están trabajando conjuntamente con Tarjeta Naranja en obras de temática diversa.
- Tercerización y contratación de agencias de comunicación

Er: ¿Cómo es el proceso de generación de soportes y vectores comunicacionales? ¿Contratan agencias o los realizan internamente?

Eo: Generamos la mayoría de los contenidos internamente, en algunos casos buscamos soporte en agencias o consultoras.

Er: ¿Con qué frecuencia comunican externamente? ¿Por qué?

Eo: Siempre que haya iniciativas de impacto en la comunidad y para nuestros distintos públicos de interés.

Er: ¿Realizan un servicio de clipping tercerizado? ¿Y de prensa? ¿Por qué?

Eo: Sí, para tener una visión completa sobre lo que se dice de Naranja en los distintos medios de comunicación.

Er: ¿Qué resultados tiene de esta forma?

Eo: Logramos tener un panorama de cómo se habla de Naranja en los medios, qué dice la gente, cómo se va construyendo la imagen institucional, cuáles son los temas de interés en torno a los distintos productos/servicios que ofrece la empresa, en torno a su perfil, etc..

-Feedback

Er: ¿Cómo consiguen feedback desde sus públicos meta?

Eo: Intentamos mantener un diálogo fluido con ellos para ir tomando impresiones de las distintas acciones que realizamos.

Er: ¿Cómo utilizan esa información?

Eo: Es nuestro input al momento de planificar nuevas acciones.

-Redes sociales e Internet en general

Er: ¿Utilizan los servicios de las redes sociales para darse a conocer? ¿En qué redes sociales participan? ¿Por qué? ¿Planean participar en otras? (¿Cuáles?, ¿por qué?)

Eo: Sí, actualmente estamos en Facebook y tenemos más de 150.000 amigos. Funciona como otro canal de atención para distintas consultas de los titulares y Comercios Amigos y además genera un espacio para vincularnos con ellos, compartir nuestra cultura, etc.

Er: ¿Qué función e importancia tiene su sitio web?

Eo: Por esta vía brindamos información institucional, orientamos sobre productos (préstamos, servicios web, servicios para titulares y comercios amigos) promociones y beneficios e invitamos a que la gente se comuniquen con nosotros y participe de nuestro blog y facebook.

Er: ¿Cómo se ve reflejado en su sitio y en el uso que hacen de las redes sociales su misión, visión y valores?

Eo: Buscamos compartir lo que hacemos con calidad y calidez, al igual que en el local, o por teléfono y mail. Brindamos información, recibimos consultas, etc.

Anexo III (Prensa)

Competencia por un lugar en el medallero de la creatividad

Se aproximan festivales cuyos premios son el objetivo de agencias en busca de prestigio

Martes 10 de agosto de 2010 | Publicado en edición impresa

Alberto Borrini

Para LA NACION

Son premios diferentes. Entre tantos festivales prescindibles, de los que apenas sobresalen unos pocos que confieren prestigio a los ganadores, hay algunos segmentados que compiten por su propio lugar en el medallero de agencias y anunciantes.

Son competencias enfocadas a sectores particulares de la actividad, ya sea por su alcance geográfico, el énfasis en los resultados de anuncios y campañas, o por su carácter institucional o de bien público.

Algunos acaban de culminar, como los FundTV. Entre los que entran en la recta final se encuentran el premio Buenos Anuncios, de la Cámara Argentina de Anunciantes (CAA), cuyo acto de entrega se realizará el 12 del corriente mes, y los Obrar del Consejo Publicitario Argentino (CPA), que se darán a conocer en septiembre, en coincidencia con el 50° aniversario de la máxima entidad de la comunicación de bien público.

El loable objetivo de los FundTV es "mejorar el impacto educativo de la televisión". Los premios de la 16a. edición, entregados en los primeros días de julio, distinguieron a programas de la más variada índole. El FundTV de Oro recayó en El Trece por haber obtenido diez galardones en el certamen. Una de las cuatro menciones de honor la recibió una agencia nacida en Rosario, Moreno Condis Producciones, por cumplir 40 años de campañas institucionales, varias de ellas premiadas por FundTV, además de contar con tres Martín Fierro y cuatro Santa Clara de Asís.

El interior de los anuncios

Al margen de estas conquistas aisladas, el interior logró instalar en el calendario su propio certamen, el FEPI, organizado y dirigido por dos publicitarios, Omar Dinardo y Osvaldo Palena. La 4a. edición se asentará del 22 al 24 de septiembre en Mendoza. La meta es alentar una creatividad poco difundida, pero en franco ascenso.

Contra viento y marea, el FEPI 2010 se prepara para tirar la casa por la ventana. Fueron convocados una decena de conocidos disertantes de la Capital Federal, entre ellos, Víctor Fantauzo (Young & Rubicam), Sebastián Santana Bru y Nicolás Roberts (Madre), Fernando Barbella (BBDO), Jorge Martínez (Adlatina), ManukHovaghimian (Animal Music) y Juan Gujis (Show Creativo), entre otros.

Ronald Shakespear, estrella del diseño internacional, hablará sobre los clientes que le "piden un bote" y, en realidad, "necesitan cruzar un río". Para él, definir el problema, tanto en diseño gráfico como en otras actividades, es la mitad de la solución.

Habrà una intensa participación de los profesionales del interior, muestras de anuncios gráficos, proyecciones de spots y revisión de carpetas de jóvenes creativos.

Según Dinardo y Palena, ningún tema central ha sido obviado, desde el planning hasta la creatividad y desde el diseño hasta la música. La versión 2009 quedó en manos de la campaña de Tarjeta Naranja, creada por la agencia cordobesa Rombo Velox.

Premios a la efectividad

Los Obrar nacen "para reconocer a empresas que han hecho sus propias campañas de bien público, con empleo de medios masivos e impacto dirigido a la mejora de la calidad de vida y la reducción de las

desigualdades sociales", explican en el CPA. Se entregarán el 21 de septiembre.

Los premios Effie, cuyo nombre transparenta su objetivo de distinguir a campañas y anuncios por su efectividad, desembarcaron en Buenos Aires hace cinco años como versión local de la que realiza, desde hace varias décadas, la American Marketing Association de los Estados Unidos. Su organizador, Jorge Martínez, señala el creciente interés que tienen los profesionales por este tipo de competencias basadas en la efectividad y en el retorno de la inversión publicitaria, no sólo en nuestro país, sino en todo el mundo.

El Buenos Anuncios de la CAA cuenta además con el rasgo diferencial, ya que su evaluación no depende de un jurado, sino de una investigación realizada por una firma especializada, Ipsos ADI; primero surgen de este trabajo los anuncios de televisión preseleccionados y luego los premios: uno de platino, más varios oros y platas por categoría.

La agenda anual de premios se completará con el Mercurio, de la Asociación Argentina de Marketing; el Ojo de Latinoamérica, los Amauta y el Lápiz de Platino de Editorial Dossier y, ya sobre el cierre del período, el Diente, el más codiciado de los locales, que entrega anualmente el Círculo de Creativos Argentinos.

Logran evitar la ceguera de un bebe

Luciano, de 10 meses, fue tratado en el hospital Garrahan contra el tumor más frecuente en los chicos pequeños

Lunes 9 de agosto de 2010 | Publicado en edición impresa

Luciano, flanqueado por Iván, su papá, y la doctora Adriana Fandiño, del hospital Garrahan. Foto Andrea Knight

Gabriela Navarra

Para LA NACION

"Es un tumor. Viajen a Buenos Aires y que vean a Luciano en el hospital Garrahan", les dijo esa mañana Cinthia Tsuru, la única oftalmóloga pediátrica de Concordia, Entre Ríos. Iván Morel Penco y Vanesa Elgart -los dos de 25 años, 5 de novios, 3 de convivencia, felices padres de ese bebe, que tenía 4 meses- no perdieron el tiempo. Llegaron esa misma noche.

Allí comenzaría una aventura difícil, pero de pronóstico alentador: Luciano, que tiene retinoblastoma bilateral -el tumor ocular más frecuente en bebés y niños-, perdió su ojito izquierdo. Allí, el cáncer estaba muy avanzado y no hubo alternativa. Pero puede conservar su otro ojo y evitar pérdida completa de la visión.

El pequeño concordiente es el primer paciente de América latina que recibe quimioterapia dentro de su ojito, a través un procedimiento que utiliza la arteria oftálmica para llegar al tumor sin que la droga alcance el resto del organismo.

El nombre técnico es quimioterapia superselectiva en la arteria oftálmica, un procedimiento que aplica el doctor David Abramson, del Memorial Sloan-Kettering Cancer Center de Nueva York, adonde fueron a capacitarse con una beca que ofreció el mismo Abramson varios médicos del equipo que trata a Luciano Morel Penco.

La forma de retinoblastoma que atacó al paciente, hoy de 10 meses, era imposible de prever. Guillermo Chantada, pediatra oncohematólogo del hospital Garrahan, explica que un caso como éste, de presentación esporádica, es obra de una mutación genética y puede ocurrir en uno de entre 17.000 chicos.

"Eso sí -se apresura a aclarar la doctora Adriana Fandiño, médica principal de Oftalmología del hospital-, los hijos de Luciano tendrán hasta un 50% de riesgo de padecer la enfermedad. Si hay antecedentes familiares, la consulta oftalmológica debe ser apenas nacidos o aun dentro del útero. Una ecografía puede detectar calcificaciones en el ojo, o un examen genético la mutación familiar."

En esos casos, se adelanta el nacimiento. "Hemos administrado quimioterapia en bebés de 2 kilos, con buenos resultados", dice Guillermo Chantada.

Los papás de Luciano comenzaron a pensar que "algo" pasaba cuando veían que en muchas fotos la pupila, en lugar de verse roja (por efecto del flash sobre la retina), se veía blanca, un síntoma llamado leucocoria. "Cuando lo amamantaba -recuerda Vanesa-, en el otro ojito le veía la pupila rara, como espejada. Lo llevamos al médico. Como insistimos mucho, nos derivó a la oftalmóloga infantil, que al intentar hacerle un fondo de ojo nos confirmó que las cosas no estaban bien."

Vanesa e Iván, jóvenes pero fortalecidos, se miran con un dejo de angustia que dura menos de un segundo. Una medida casi imposible de registrar, tanto como el tercio de milímetro que mide el catéter que llevó hasta la arteria oftálmica la droga que está curando el ojito de su bebe.

Un camino largo y sinuoso

¿Cómo se llega al interior del ojo? De la mano -literalmente hablando- del doctor Alejandro L. Ceciliano, médico a cargo de Neurorradiología Intervencionista y Neurocirugía Endovascular del hospital Garrahan.

"El procedimiento se realiza en un quirófano endovascular, con un angiógrafo digitalizado que reemplaza al intensificador de imágenes, que irradiaba mucho más -explica Cecilia-. Como hace seis meses que en el hospital no funciona el equipo de angiografía digital, y para ver arterias por debajo del milímetro necesitamos digitalizar y tener alta definición, alquilamos un angiógrafo a bajo costo y llevamos al paciente con nuestro equipo médico."

A través de la arteria femoral (en la ingle), y con un microcatéter de apenas 30% de un milímetro acompañado por una guía, se va "trepando" circulación arriba hasta visualizar la pequeña arteria oftálmica, donde deberá administrarse la droga.

La especificidad del tratamiento es sorprendente. Paula Schaiquevich, investigadora del Conicet a cargo de la Unidad de Farmacocinética Clínica del Garrahan, explica que un estudio en cerdos determinó que la sustancia se concentra 30 veces más en el humor vítreo que en la sangre. "Así se evita la neutropenia [bajo recuento de glóbulos blancos], complicación más habitual de la quimioterapia."

Esta forma de cáncer infantil puede avanzar rápidamente, diseminarse y cobrarse, además de la vista, la vida. En la Argentina casi no hay mortalidad por retinoblastoma, pero sí ceguera: de los 40 casos que se diagnostican cada año en nuestro país unos 8 están en riesgo de perder la vista.

"Con enfermedad poco avanzada el tratamiento de rutina es quimioterapia sistémica -continúa Chantada-, pero llega poco al ojo y genera efectos colaterales. El objetivo es la detección precoz y administrar drogas directamente en el ojo, que debería ser la alternativa de elección ante la enfermedad. Esto es lo que hemos logrado con la técnica que recibe Luciano, con la que tratamos a otros 4 pacientes, con buen pronóstico."

Expertos y optimistas

"Cuando me dijeron en Concordia que era un tumor no sabía que existía algo así -recuerda Vanesa-. Luego de controles y la tomografía, Guillermo y Adriana nos dijeron que el ojito izquierdo no se salvaba [y aguanta el llanto] y que con el otro iría a quimioterapia endovenosa. Propusieron 6 ciclos. Pero a la quinta dijeron que el tumor se estaba reactivando y que existía esta posibilidad, que en los Estados Unidos funcionaba. Y aceptamos."

Vanesa es empleada de Tarjeta Naranja SA y dice que en su trabajo han sido solidarios. "Hasta me reconocen el alquiler del departamentito donde estamos viviendo -explica-. Y gracias a Marcela Aubone, de la prepaga, tenemos los medicamentos y autorizaciones sin demoras. Luciano es un bebe normal. Después de las quimios, con siete y ocho horas de ayuno por la anestesia, lo único que quiere es comer."

El papá -que está sin trabajo- dice que con el nuevo tratamiento el chiquito no tiene fiebre ni le bajan las defensas. "Está un poquito decaído, pero duerme y es como si no hubiera pasado nada. Lleva aplicadas dos dosis, no sabemos cuántas más, depende de la evolución. Esta semana nos toca el fondo de ojo?", dice Iván, y aprieta contra su cuerpo a Luciano, que se ha quedado dormido.

Los bancos ya son cosas de chicos

Existe una gran oferta de productos para bancarizar al segmento más joven
Domingo 25 de abril de 2010 | Publicado en edición impresa
Emilia Subiza
LA NACION

La educación financiera y bancarización de los más chicos de la familia es un tema de preocupación para los adultos; y también despierta el interés bancos y entidades que apuestan a introducirlos en el mundo de las finanzas con capacitación y productos propios.

El Banco Itaú ofrece a los hijos de sus clientes la "cuenta vínculo", donde los padres les pueden transferir dinero cuando lo necesiten o establecer un monto mensual fijo. "Les damos a los chicos su primera tarjeta de débito para que puedan moverse sin efectivo. Es una forma de administrar su mensualidad y muchos padres lo ven como estímulo al ahorro", explica el gerente de Marketing, Gastón Mooney.

Itaú trabaja con jóvenes a partir de 14 años porque, según analizaron, es el momento en que empiezan a tener necesidad de manejarse con más libertad. Mooney señala en el segmento ABC1 que es común que hagan viajes sin sus padres para festejar sus 15 años o por giras deportivas.

Además de la cuenta, ofrecen extensiones de tarjetas de crédito en las que se puede fijar un límite. Ambos productos ofrecen una doble vía de control para conocer, a través de los resúmenes, cuanto dinero gastan los chicos y en qué.

Marcelo Fernández, gerente de la división Universidades de Santander Río, señala que su banco tiene una política específica para estudiantes. Los productos que ofrecen, caja de ahorro y tarjetas de créditos, tiene en cuenta el avance en la carrera para ampliar los límites de cobertura. "Nuestro abordaje es a

partir de los 18 años, trabajamos desde adentro de las universidades y en muchos casos anticipamos la bancarización que a muchos les llega recién con el primer empleo", explica. En el caso de las extensiones de tarjetas de crédito, Santander Río las entrega desde los 16 años.

El Banco Central (BCRA) realiza el Programa de Alfabetización Económica y Financiera para chicos a través de dos canales: visitas a escuelas y un stand en la feria del libro. Desde el BCRA explican que trabajan con distintos contenidos dirigidos a tres grupos etarios: los que recién aprendieron a leer, los que están terminando el primario, y quienes están egresar del secundario. Para los últimos elaboran manuales con toda la información necesaria para su inminente bancarización.

Educación financiera

Mastercard tiene un programa de educación financiera como signo de la importancia que le da a este segmento, que representa el 40% de los nuevos clientes.

"Se capacita sobre todo lo que para un adulto es normal y para los jóvenes es nuevo como los pagos mínimos y la tasa de interés", dice el gerente de la compañía, Martín Lang. Opina que la edad mínima recomendada para manejar una tarjeta depende de la madurez y el nivel de educación, pero es una herramienta que se generaliza a partir de los 18 años.

Tarjeta Naranja trabaja para adolescentes a partir de los 13 años. Una modalidad novedosa es Naranja MO, para hacer compras a través de celular, donde los padres pueden trasladar dinero. "Consideramos que a partir de los 13 años pueden ser responsables de su tarjeta adicional con límite, siempre bajo la mirada y acompañamiento de sus padres por supuesto", dice Gustavo Fazzio, gerente de Nuevos Desarrollos de Tarjeta Naranja.

Celulares para realizar compras

Cómo es el panorama en la Argentina de un servicio que paulatinamente comienza a abrirse paso

Viernes 12 de marzo de 2010 | Publicado en edición impresa

Fernando del Río, de Claro e Ignacio Nores, de Personal.

Actualmente los usuarios de telefonía móvil no sólo utilizan el servicio de mensajería, también adquieren contenidos de entretenimiento, música y las redes sociales a través de sus equipos. Además, se espera que este año realicen compras con sus móviles. Entre los servicios de valor agregado que más utilizan los clientes de telefonía celular se destacan, aparte del de mensajería, los asociados con el desarrollo de la red 3G, así como los de entretenimiento, música y redes sociales.

"Estos se han potenciado por el incremento del mercado del mercado de smartphones, con funcionalidades más complejas", señaló Ignacio Nores, gerente de Innovación y VAS (Servicios de Valor Agregado) de Personal. Según él, entre los servicios más utilizados por los clientes de su empresa está Internet Móvil. "Para dimensionar el incremento del consumo de datos, se debe destacar que el tráfico sobre las redes creció más de 50 veces respecto del mismo período del año anterior. En materia de penetración, la banda ancha móvil alcanzó un 22% respecto de la fija, a fines de 2009", destacó.

La billetera digital

Existe un servicio incipiente, pero prometedor: el pago móvil. Hace tiempo que se habla de él, pero las empresas locales lo lanzaron hace poco. En los países con mayor madurez tecnológica, es una prestación muy utilizada por los consumidores y así lo refleja un estudio sobre hábitos de compra en tiempos festivos realizado por la unidad de negocios Soluciones de Movilidad para Gobierno y Empresas de Motorola. Este determinó que el 51% de los consumidores de 11 países utiliza sus celulares en comercios para tareas tales como comparación de precios, consultas y conseguir cupones de descuento. Se precisó que el 64% de los jóvenes de la Generación Y (entre 18 y 34 años) utiliza sus celulares dentro de las tiendas al hacer las compras.

En nuestro país, las operadoras comenzaron a avanzar en el pago móvil. Personal presentó una prestación que permite realizar transacciones comerciales desde su teléfono. En esta primera etapa, se desarrolló en acuerdo con Tarjeta Naranja y se pretende, en adelante, extenderlo a otras entidades financieras. "La introducción de esta nueva solución permite a nuestros clientes realizar compras en comercios a través de su celular, utilizando una tecnología simple y ágil, como es el envío de un SMS", explica Nores.

En Movistar dijeron que a través de convenios realizados con entidades financieras sus clientes pueden usar el móvil como medio de pago. Inicialmente podían sólo pagar servicios, pero ya se extendió para comprar productos. Claro cuenta con un servicio de pago a través de Tarjeta Naranja Mo. Mediante un mensaje de texto con los datos del plástico, enviado por un celular de este prestador, se puede efectuar la compra, según explicó Fernando del Río, director comercial de Claro.

Perspectivas

Siguiendo las tendencias globales, se espera la evolución de la tecnología basada en el concepto de mayor velocidad y mejor experiencia de usuario. "En este sentido, las aplicaciones móviles asociadas con la música, los juegos, las redes sociales, las noticias y TV Móvil (a medida que la regulación lo permita) serán las destacadas a futuro. Estas aplicaciones irán evolucionando en calidad y prestación a medida que se masifiquen", sostiene el ejecutivo de Personal.

Por su parte, en Movistar estiman que se intensificará el consumo y desarrollo de aplicaciones ad hoc para cada tipo de equipo. "De esta forma, una cantidad de aplicaciones tenderán a satisfacer necesidades muy específicas", afirman.

Utilizar el celular como medio de pago promete una gran adhesión por parte de cierto segmento de usuarios, pues ofrece una importante posibilidad para aquellos que no tienen acceso a una tarjeta de crédito o cuenta bancaria. "Los jóvenes son quienes más tienden a usar estos servicios porque les brindan mayor comodidad a la hora de pagar sus compras", concluyó el director comercial de Claro.

Mundo laboral

Domingo 2 de mayo de 2010 | Publicado en edición impresa

INSCRIPCION

Las mejores firmas donde trabajar

Great Place toWork® Institute Argentina y HSM informan que ya está abierta la inscripción para participar en la selección del concurso "Las mejores empresas para trabajar en la Argentina", edición 2010. El año pasado los ganadores fueron Novo Nordisk, Tarjeta Naranja, Club de Amigos, Santander Río y Nextel. Informes: info@greatplacetowork.com.ar

COPADIS

Oportunidad para discapacitados

La Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad (Copadis) está realizando las siguientes búsquedas laborales: enfermero/a recibido/a con certificación que lo avale. Y también licenciado/a en enfermería con certificación. En ambos casos es importante tener el certificado de discapacidad actualizado. Informes: 5371-4942/47.

LIBROS

Las compañías pueden aprovechar las redes sociales

Odisea 2.0, el nuevo libro de Ernesto van Peborgh, plantea que la generación digital está liderando un cambio que impacta sobre la cultura corporativa. Comprender la naturaleza de este cambio constituye un desafío clave ante un consumidor más exigente, dispuesto a participar activamente en las conversaciones sobre las marcas y los productos que se ven en la Web. El libro plantea qué herramientas y recursos deben manejar las áreas de marketing para instalar y mantener conversaciones en blogs y redes sociales, como Facebook, Twitter y YouTube. Fue presentado el jueves en la Feria del Libro.

UADE

Concurso de pintura

La Universidad Argentina de la Empresa (UADE) convoca a su 5° Concurso Nacional de Pintura para artistas mayores de 18 años. Se podrá presentar una sola obra inédita hasta el 31 de mayo. La temática es libre. El Gran Premio Adquisición otorga \$ 30.000; el Primer Premio Adquisición, 15.000, y el Especial Estímulo, 10.000. Informes: www.uade.edu.ar/concursodepintura

Sin corbata

Domingo 3 de enero de 2010 | Publicado en edición impresa

DAVID RUDA

Presidente de Tarjeta Naranja

¿Cuál fue su mejor inversión?

Viajar a Buenos Aires en ómnibus para conseguir una consignación de aparatos para gimnasia. Lograrlo fue el comienzo de mi aventura comercial.

¿Qué hace los sábados a la noche?

Salir a cenar, ir al cine. Y además, ¡cuidar nietos!

¿Cuál fue el mejor invento tecnológico?

El mejor invento tecnológico fue el lápiz.

¿Qué libro está sobre su mesa de luz?

Ninguno, no leo en la habitación.

¿A quién escucha más, a su abogado o a su contador?

Tengo la suerte de hablar poco con el contador y con el abogado. Y eso me facilita escuchar mi conciencia.

¿Cuál es su canción favorita?

Me encanta el folklore.

¿Cuál es el lugar más feo que visitó en su vida?

En los lugares que visité siempre vi cosas interesantes y pude aprender.

Si no fuera profesor de Educación Física, ¿qué le hubiese gustado ser?

Médico psiquiatra.

¿Qué fue lo más exótico que hizo en su vida?

No lo sé, ¿contestar esta entrevista?

Qué pasa

Martes 21 de setiembre de 2010 | Publicado en edición impresa

EMPRESAS

Aerolínea en expansión

SANTA FE.- A cuatro años del inicio de su actividad, la empresa de capitales rosarinos Sol Líneas Aéreas presentó dos nuevos aviones Saab 340 A turbohélice, con capacidad para transportar 34 pasajeros, que elevan a seis el número de aeronaves de la flota. El presidente de Sol, Horacio Angeli, destacó la capacidad de la aerolínea para posicionarse en un espacio inexplorado y destacó que ayer se iniciaron los vuelos a la ciudad de Comodoro Rivadavia, sin necesidad de pasar por Buenos Aires. El objetivo de la aerolínea es ampliar su actividad en la Patagonia argentina.

Fideicomiso financiero

MegatoneCarsa, licenciataria de la cadena de artículos para el hogar Megatone, anunció la emisión y colocación en el mercado de capitales de su fideicomiso financiero Secubono 56, con una emisión total de 56.583.315 pesos. Con este instrumento, la empresa apunta a continuar con su expansión en el país y llevar el negocio a seis localidades de la provincia de Buenos Aires y la Patagonia en los próximos meses.

Colocación de dos ON

Tarjeta Naranja, la principal emisora de tarjetas de crédito del país, informó que colocó dos nuevas obligaciones negociables por un monto total de 187 millones de pesos. La emisión, organizada por los bancos Galicia y Santander Río, constó de dos clases: una en pesos a 270 días y otra bajo la modalidad de "dólar linked" a 365 días de plazo. La suma total de ofertas recibidas fue de 292 millones de pesos.

Inversión médica

El centro médico Deragopyan anunció una inversión de cuatro millones de dólares. Dos millones fueron utilizados para la construcción de su nuevo edificio de ocho pisos ubicado en el barrio de Belgrano, y que se inaugurará a fines de octubre, mientras que los restantes dos millones se invirtieron en un equipo de resonancia magnética 3 Tesla, el primero en un centro de diagnóstico de alta complejidad, que brinda más información al médico al posibilitar un diagnóstico más preciso.

MERCADOS**Se exportan más maquinarias**

Las exportaciones de maquinarias para la industria de la alimentación crecieron 13,7% en el primer semestre del año en comparación con el mismo período de 2009, y alcanzaron los 37,54 millones de dólares, frente a los 32,40 millones del año anterior, según un informe de la Asociación de Proveedores de la Industria de la Alimentación (Adepia). El sector está integrado por unas 2500 empresas, de las cuales un 97% son pymes de Santa Fe, Buenos Aires, Mendoza y Córdoba, y emplea a unos 50.000 trabajadores.

La cobranza de la mora es un trabajo que paga muy bien

Bancos, inversores, abogados y empresas que reclaman incobrables se reparten el negocio

Domingo 29 de agosto de 2010 | Publicado en edición impresa

Carlos Manzoni

LA NACION

La mora puede sonar como una pesadilla para todo aquel que quiere dormir tranquilo sin deberle nada a nadie o ser un simple sello que transforma un documento impago en un juicio ejecutivo. Pero para muchas personas también significa un negocio del que se puede obtener una recompensa a cambio de los servicios prestados para lograr aquello en lo que otros fracasaron: cobrar la deuda incumplida.

Luego de la crisis de 2001, se multiplicaron las deudas en mora en la Argentina y, junto con ellas, también las empresas que comenzaron a dedicarse a perseguir deudores escurridizos. Hoy, la cantidad de morosos en el país sigue en franco crecimiento y alimenta un negocio que comienza en su mayor parte en los bancos y de allí nutre a empresas de cobranzas, estudios jurídicos e inversores privados.

Según explican desde una importante entidad bancaria, el 80% de la mora en el país se origina en los grandes bancos que derivan sus deudas a los otros actores. "La primera etapa, de una mora de 120 días, pasa a empresas de cobranza especializadas, que pueden ser masivas o boutique; si allí no hay éxito, va a estudios jurídicos y se traba embargo, y si ahí tampoco se logra nada, se vende una cartera a inversores privados que luego reparten la tarea entre distintos cobradores", cuenta la fuente.

Firmas grandes como MO&PC (con 900 empleados) y Marcelo H. Pena (400), o boutiques, como ActionServices o ET & Asociados, actúan en la primera etapa; estudios como Bartolomé Group y RazaquinGofii intervienen en la segunda, mientras que diversos inversores privados compran una cartera y la reparten entre distintas empresas de cobranzas, como puede ser Morosos Incobrables.

El negocio es suculento. Sólo los bancos privados inyectan en el circuito de la mora entre \$ 15 y 20 millones por mes cada uno; mientras que los nacionales aportan entre \$ 25 y 30 millones mensuales. Pero también hay firmas financieras, como Carta Azul, Carta del Plata o Tarjeta Naranja, entre otras, que aportan gran número de morosos, pero menor volumen de dinero. Se ve de todo en el mundo de la mora, pero finalmente hay una parte que se recupera.

Las firmas de la primera etapa cobran 30% de lo recuperado; los estudios jurídicos, alrededor de 20%; los inversores que compran carteras se quedan con 2% por caso, y las empresas cobradoras a las que estos últimos derivan la tarea reciben un honorario de 10% de lo cobrado. En todos los casos hay que descontar los gastos, que en su mayoría corresponden a salarios (se rigen por acuerdos de "comercio y servicios", que convinieron aumentos de 25% anual).

Aunque la venta de carteras se incrementó en los últimos años, desde un gran banco privado afirman que ese es su peor negocio y que sólo lo hacen cuando el tiempo de mora supera los 1000 días. "Sí les conviene a los inversores, que pagan 2% por cada deuda y se quedan con otro tanto, y a las empresas cobradoras que perciben un pago por sus servicios", señalan.

Con 37 años de experiencia en el rubro, José Paletta comenta cuáles son las fuentes de las que se nutre su trabajo. "Muchos pagarés, cheques rechazados y financieras que se borraron o quebraron fraudulentamente", enumera el hombre que fundó Morosos Incobrables y que participó en la investigación del llamado triple crimen de General Rodríguez.

Empresas como la de Paletta reciben 5% de la suma adeudada como adelanto para gastos, que luego devuelven si la deuda es saldada. Sus honorarios son de 10% del monto recuperado y corren a costa del deudor. Paletta aclara que nunca garantiza el cobro, sino que su tarea se rige por la ley de medios y su compromiso es hacer todo lo que esté a su alcance para cumplir con el objetivo planteado. "Cuando el trabajo se torna imposible, informamos en detalle al cliente las razones por las que no se puede seguir adelante", destaca.

Desde "muertos" de \$ 3000 hasta "vagones" de 500.000, toda deuda es bien recibida en el negocio de la mora, que explotó luego de la crisis de 2001, se amesetó en 2005 y volvió a crecer a partir de 2007. "Las nuevas carteras son más sanas que las que se acabaron en 2005", destaca Eduardo Tiddens, director de ET y Asociados. La tarea de los cobradores también cambió. "Los que se dedican a esto deben ser profesionales en su área, ya que la gestión debe llevar implícito el fin de retener al cliente", opina Pablo Bartolomé, de Bartolomé Group

Cuánto se dona. El aporte de los argentinos ricos

Hace unos días, 40 magnates de los EE.UU. se comprometieron a entregar la mitad de sus fortunas; en la Argentina, los empresarios hacen algo de filantropía, pero sin tanta generosidad y con perfil bajo
Domingo 15 de agosto de 2010 | Publicado en edición impresa
Foto Andrea Platon / Ricardo Martinez / Shutterstock
Florencia Donovan y Alejandro Rebossio
LA NACION

Bill Gates, el magnate creador de Microsoft, logró que 40 de los empresarios más ricos de los Estados Unidos se comprometieran a donar más del 50% de sus fortunas y la noticia recorrió el mundo. Un ejemplo de generosidad, para muchos, aunque con una cuota de oportunismo, para otros, la iniciativa puso a la luz pública la importancia de las contribuciones de las grandes fortunas en los distintos países. En la Argentina, con un perfil extremadamente bajo, son muchos los empresarios que realizan actividades de filantropía, ya sea por cuenta propia o a través de sus empresas. Sin embargo, lejos, pero muy lejos, están todavía de emular al ejemplo del mundo sajón.

El jefe de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), Ricardo Echegaray, dijo a La Nación que en 2008 (último dato disponible) los argentinos realizaron donaciones por un total de \$ 530 millones. La cifra, aunque relevante, apenas representa el 0,04% del PBI argentino. Y queda aún más chica si se la compara con los números que se manejan en los EE.UU., donde en 2009 se registraron donaciones por US\$ 302.000 millones (casi \$ 1,2 billones), lo que equivale a casi el 2,1% del PBI de la mayor economía del mundo. En el país del Norte, los aportes de individuos representan cerca del 75% del total de las contribuciones privadas (el resto de sociedades), de acuerdo con Giving USA, compañía especializada en temas de filantropía. En la Argentina, en tanto, desde la AFIP señalan que de los \$ 156 millones de donaciones que se deducen de los impuestos, sólo el 14% proviene de personas; el resto, viene de empresas.

"Acá hay gran cultura solidaria, pero no hay mucha cultura de la donación", sentencia Guillermo Canova, miembro del Foro del Sector Social, afirmación con la que coincide Gabriel Berger, profesor e integrante del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés (Udesa): "Definitivamente en la Argentina todavía se dona poco". Según Berger, no obstante, entre los grandes empresarios muchos son activos filántropos, pero eligen mantener un bajo perfil, ya que la generación de riqueza no se percibe de manera positiva, como en los EE.UU., donde los empresarios, modelos del sueño norteamericano, suelen ser admirados por la comunidad y considerados un ejemplo por imitar.

"Es complejo el tema de ser empresario", reconoce Marcelo Mindlin, presidente de Pampa Energía. "En otros países, ser empresario, ganar plata y donar se muestra con orgullo, acá está mal visto. Es verdad que [la filantropía] está poco desarrollada, pero no hay que dejar de reconocer que hay muchas personas que hacen cosas, pero lo que hace cada individuo no es muy conocido por los demás", dice Mindlin, cuya empresa, Pampa Energía, destina todos los años un presupuesto de \$ 1,5 millones a su fundación Todo por los Chicos, que apoya la educación primaria, secundaria y universitaria. Mindlin, además, colabora (pero no da cifras) con la Fundación Tzedaká, de la colectividad judía.

Muchos empresarios locales donan, pero con la condición del anonimato, también por razones de seguridad, convicción, motivos religiosos o simplemente para tener la libertad de seleccionar sus causas y no ser presos de cientos de pedidos que no pueden satisfacer. Los dueños de la alimentaria Arcor, las familias Pagani, Seveso y Maranzana, no cuentan qué donaciones hacen de modo particular, pero el grupo reconoce que aporta \$ 18,1 millones anuales. De la misma manera, Pascual Mastellone, de la láctea La Serenísima, entregó a través de su empresa 92.267 litros de leche en 2009 y 61.793 en lo que va de 2010; a esto se suman otras donaciones y su programa Solidarísimo, que en sus cinco ediciones recaudó \$ 5,4 millones. La supermercadista La Anónima, que preside Federico Braun, entregará en 2010 \$ 610.000. Braun se reserva la cifra que dona a título personal, pero admite que aporta para la Fundación Vida Silvestre, el instituto ITBA y el centro Cippec. Los hermanos Carlos y Alejandro Bulgheroni tampoco dan cifras de cuánto aportan, sino de Pan American Energy (PAE), la empresa en la que tienen el 20% de las acciones. PAE dona US\$ 4 millones anuales. Si se toma en cuenta la porción de los Bulgheroni en la compañía, se infiere que contribuyen con 800.000. A través de la Fundación Banco Macro, Jorge Brito destinará en 2010 \$ 6 millones, que se suma a otras donaciones que hace por fuera de la entidad financiera.

Otros, como Eduardo Eurnekian, de Aeropuertos Argentina 2000, son conocidos filántropos -destinó US\$ 15 millones al hospital de Ezeiza-, tanto a través de sus empresas como dentro de sus comunidades (la armenia). Lo mismo Eduardo Elsztain (en la judía), aunque el empresario no respondió al llamado de LA NACION. También fueron contactados por este diario pero no quisieron revelar información sobre cuánto donan ellos o sus empresas: Gerardo y Adrián Werthein, Paolo Rocca, Aldo Roggio, Carlos Mi-

guens, Carlos Pedro Blaquier, Alfredo Coto, Sebastián Bagó, Ernestina Herrera de Noble, Gregorio Pérez Compañ, Enrique Eskenazi, Enrique Pescarmona, Francisco de Narváez, Héctor Magnetto, Roberto Urquía, Javier Madanes Quintanilla, Arturo Acevedo y Luis Bameule.

En el universo de hombres y mujeres de altísimo patrimonio, conviven tanto quienes donan una escuela entera con los que sólo pagan un cubierto en una cena solidaria o dicen que son caritativos porque una vez les compraron una pelota de fútbol a unos chicos que jugaban en un baldío.

Nicolás Ducoté, fundador de Cippec, considera que hay tres factores que pesan en la cultura argentina y que hacen que la filantropía no tenga el desarrollo del Primer Mundo. Por un lado, señala, la Argentina es un país con ciclos económicos cortos, con una coyuntura más amenazante, que atenta en contra de la previsibilidad necesaria para toda donación. Por otro lado, no existe una cultura del largo plazo. "El empresario argentino tiene una capacidad de atención limitada. Para resolver los problemas sociales, se requieren cinco o 10 años. Pero el empresario no proyecta a tan largo plazo siquiera en su organización. No pasa lo mismo en Chile o Brasil", ilustra Ducoté, que todos los años reúne a gran parte de la elite empresarial en la cena anual de Cippec. A su vez, dice que hay menos confianza en las instituciones, por lo que a veces pueden verse más atraídos a aportar a un fondo que se administre desde el extranjero que a uno que esté en el país.

"Siempre tengo una discusión con una persona que dona mucho. Mi tesis es que hay que mostrarse y la de ella, que hay que ocultarse. Pero yo pienso que hay que tratar de educar al resto, tener una posición de vanguardia para producir cambios en la sociedad", dice Eduardo Costantini, presidente de Consultatio. El empresario estima que dona cerca del 20% de su patrimonio; sólo en el museo Malba, Costantini desembolsó más de US\$ 128 millones. Para el empresario, no obstante, haría falta una mayor participación del Estado para mejorar las donaciones del sector privado. "Me sorprende que los políticos no hayan recurrido a los líderes empresariales y a las familias poderosas para movilizarnos y ayudar en los hospitales, bibliotecas... Tal como sucede en EE.UU., yo uniría más al sector público con el sector privado, que acá están divorciados", dice Costantini.

Un reclamo histórico que el sector privado le realiza al Estado es el de la falta de incentivos impositivos. Hoy, explica Fernando Fucci, socio de la auditora GrantThornton Argentina, sólo se puede deducir hasta el 5% de la ganancia neta del contribuyente (que hace algunos años era el 20%), y no existe la posibilidad de trasladar el beneficio a otros años en caso de que la donación sea mayor. Además, la AFIP sólo reconoce las donaciones que se hacen a determinadas fundaciones. "No puede decirse que la decisión de donar en la Argentina esté influida por la cuestión fiscal. Es tan mínima e irrelevante la deducción admitida que no es un incentivo de por sí", opina Fucci.

En contrapartida, en sociedades como la norteamericana, según detalla Andrés Edelstein, socio del área de impuestos de la auditora PricewaterhouseCoopers existen alicientes impositivos -las deducciones pueden ser de hasta el 50% de la ganancia fiscal-, y además se aplica un apuesto a la herencia (del 45%) que también hace que muchos elijan donar parte de sus fortunas, y no dárselas al fisco. En EE.UU., explica Berger, de la Udesa, hay muchas personas que creen que no es buena la excesiva acumulación de riqueza a través de las generaciones, sino que cada uno debe hacer su propio destino y valerse por sí mismo; de ahí el justificativo de gravar la herencia. Claro que una economía poderosa como la norteamericana les garantiza a las futuras generaciones de millonarios muchas posibilidades de desarrollo. "El fenómeno de Gates es una nueva manera de actuar globalmente en los grandes temas sociales", se ilusiona Carolina Bicquard, de la Fundación Compromiso.

Sólo el 20%

Tal vez por ello, la ley argentina también protege a la familia por encima de cualquier otro potencial beneficiario. Así, aun si quisieran donar la mitad de su patrimonio, como propone Bill Gates, por ley los millonarios locales sólo disponen libremente del 20% de sus bienes. Gabriel Mazzinghi, abogado especializado en derecho de familia, lo aclara: "El donante que tiene herederos forzosos (hijos, cónyuge, ascendientes) no puede donar libremente sus bienes, y si los dona, estos pueden ser rescatados o restituidos por los herederos forzosos. Sólo hay una parte disponible, que es del 20% del patrimonio; el 80% de los bienes tienen que estar asegurados para los herederos forzosos cuando estos son los hijos; el 50%, cuando es el cónyuge y los dos tercios, en caso de los ascendientes". No pasa lo mismo en las sociedades sajonas, como en EE.UU., donde los individuos tienen total libertad para decidir el destino de su dinero.

Para Matilde Grobocopatel, presidenta de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo y vicepresidente del Grupo de Fundaciones y Empresas, una modificación de la ley del impuesto a las ganancias ayudaría a acercar los niveles de inversión privada en la Argentina a los registrados en otros países. A través de su fundación, el grupo Los Grobo invertirá este año \$ 1 millón en las provincias de Buenos Aires y de Santa Fe.

"Al gran donante no le importa en general la exención. Pero la falta de estímulos fiscales sí incide en la obtención de pequeños donantes. Un fundraising (fondeo) atomizado es lo que da estabilidad", subraya Ludovico Videla, director ejecutivo de la Fundación Bunge y Born, que fue creada hace más de 45 años por las familias Hirsch, Oster, Born y Bunge, y que cuenta con un presupuesto de \$ 11 millones anuales para volcar en ciencia, salud y educación. "Acá tienen más peso los grandes donantes que los pequeños, mientras que en EE.UU. la cifra total está conformada por muchos pequeños donantes", dice Videla.

Está a la vista: muchos argentinos hacen, pero todavía poco. Por relevante que pueda transformarse la caridad en el futuro, ni los aportes de los grandes millonarios ni las donaciones que pueda hacer el resto de los individuos podrían reemplazar el rol del Estado en la cobertura de las necesidades básicas de los ciudadanos. David Ruda, presidente de Tarjeta Naranja, compañía que entregó \$ 8 millones a 191 ONG y que además cubre las necesidades prácticas de 27 comedores y 237 escuelas, agrega: "Soy un frustrado de la filantropía. Me encantaría que todo el mundo tuviera trabajo. Ahí sí me dedicaría 100% a lo que considero que es realmente filantropía: llenar Córdoba de esculturas o donar escuelas supermodernas. Me duelen los pedidos de ayuda de 200 pesos".

- 1.3. caridad en EE.UU.

Es el porcentaje de las donaciones de los 50 mayores filántropos de EE.UU. sobre el total de los aportes solidarios en su país.

- Efecto contagio.

La presidenta de la ONG Coas, AniMestre de Sambrizzi, dice que sería positivo que los ricos solidarios elevaran su perfil.

Incierta danza de candidatos

Luis Gregorich

Para LA NACION

Miércoles 27 de octubre de 2010 | Publicado en edición impresa

Aunque falta un año para nuestras elecciones presidenciales, podría decirse que se vive ya un clima de campaña que se irá haciendo más formal a medida que se acerque la fecha sagrada y que, hacia el final, con los candidatos titulares en acción, y la calle y las pantallas televisivas invadidas por la publicidad política, pediremos al cielo que dejen de abrumarnos con tanto despliegue de ingenio, con tantas ideas echadas a volar.

La etapa actual no deja de ser interesante, o debería serlo. Como en todas las campañas, asistimos a una lucha, todavía discreta, por el valor de las palabras, por el sentido. Se sabe que en las campañas políticas, sobre todo en las relativamente parejas, gana el que impone su discurso, su estilo de ver la realidad, su agenda de temas. Por supuesto que en ese encontronazo incluimos una batalla de imágenes: quien triunfa en el discurso triunfa también en la imagen. O quizás ocurra al revés.

Por ahora, la encargada de "bajar" el discurso oficial es la Presidenta, aunque no hay seguridad de que sea candidata a la reelección, ni de que no lo sea. Como es obvio, su línea argumental consiste en defender la profundización del "proyecto", por más que sólo unos pocos elegidos sepan en qué consiste (en el mejor de los casos puede hablarse de populismo o peronismo de izquierda) y la mayor parte intuya que, en realidad, lo que está haciendo, como pasa con todos los presidentes en ejercicio, es promover su gestión y apostar por su continuidad.

Hay, sin embargo, formas de construcción retórica del discurso presidencial que tienden a erosionar su credibilidad y que, a pesar de ello, se repiten incansablemente. Las dos figuras que prefiere para expresarse, aparte de la habitual búsqueda de enemigos y alimañas ideológicas, son la hipérbole (alteración exagerada de la realidad, agrandamiento deliberado de situaciones y comparaciones que terminan siendo abusivas) y el flashback (usado también en el cine; alteración temporal de los acontecimientos, haciendo irrumpir episodios, iluminaciones del pasado, generalmente para sostener hechos del presente).

La Presidenta, inexplicablemente, en lugar de optar por la escueta referencia autolaudatoria, insiste en caracterizar a su gobierno como el mejor en doscientos años, se compara con Eva Perón, Sarmiento, Belgrano, San Martín, Bolívar y otros próceres, y se coloca en el centro de una gesta que debilitan, en lugar de confirmar, los aplausos de los funcionarios que suelen rodearla. Por otra parte, apela a siniestros eventos del pasado, en general provocados por la oligarquía nativa y por los intereses extranjeros, para describir situaciones históricas que ella, como primera mandataria, ha venido a corregir.

Más rudimentario es el estilo del ex presidente, Néstor Kirchner, al igual que su esposa postulante a la candidatura presidencial del oficialismo, dentro de cuya órbita sea posiblemente él la persona con mayor poder interno, aunque con pobre imagen externa. Piso alto y techo bajo, lo han definido varios encuestadores, lo que significa grandes dificultades para crecer en un ballottage. El relato de sus discursos,

habitualmente combativo, ha intentado endulzarse hablando de la comprensión y del "amor" colectivo, sin convencer a nadie.

Por el momento, el discurso bifronte del matrimonio presidencial no parece aportar nuevos votantes a su cruzada electoral. Para su fortuna, tampoco lo hacen, en mayor o menor escala, sus probables rivales internos y externos. Es más: podría decirse que sus respectivos discursos prácticamente no existen, y se deslizan, apaciblemente, hacia el silencio. Los opositores dependen más de las pifias y errores de la Presidenta y su esposo que de su propio mérito.

Un caso profundamente ambiguo es el del vicepresidente Julio Cobos. Habla y no habla; merece todas las figuras retóricas y ninguna de ellas. No da demasiadas entrevistas largas, pero se sabe que, en privado, conversa con mucha gente. Fue gobernador de Mendoza, pero no es eso, exactamente, lo que le agradecen muchos ciudadanos, sino el haber desempatado votaciones cruciales como presidente del Senado: una, hace más de dos años, contra las retenciones al campo; otra, hace unos días, a favor del 82% móvil para los jubilados. Los oficialistas lo llaman traidor y Judas. El aguanta, con una mezcla de masoquismo y cálculo. Poco se sabe de su plataforma nacional. Ha ido volviendo gradualmente a su viejo partido, la Unión Cívica Radical. Reivindica el sentido común, las políticas de unidad y un pacto de Estado. Algún día, de aquí a marzo, tendrá que abandonar su cargo y el semisilencio en el que se mueve.

El otro precandidato radical, Ricardo Alfonsín, ha respondido hasta ahora en forma inmejorable a las encuestas de imagen y parece dispuesto a consolidar el sello socialdemócrata heredado de su padre, el ex presidente Raúl Alfonsín. Da la impresión, sin embargo, de que le resultaría difícil cargar con el sobrepeso de la gobernabilidad. No se ve, todavía, que sus movimientos políticos se ocupen lo suficiente de las formas y contenidos del consenso, el gran tema institucional del futuro.

Vayamos ahora a tres personajes cuya figura retórica predilecta -si podemos elegir con cierta libertad una- es la elipsis (omisión, en una frase, de una o más palabras sin alterar el sentido de la frase). Se trata de los dos gobernadores más importantes del país, Daniel Scioli, de Buenos Aires, y Hermes Binner, de Santa Fe, y del jefe de gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Mauricio Macri. Por tanto, están obligados a que sus gestiones hablen por ellos. Y sus gestiones están, por decirlo con moderación, muy complicadas.

Scioli, por ejemplo, enfrentado a la opción más dramática (que podría obligarlo, aunque de muy buena gana, a sustituir en la candidatura presidencial a cualquiera de los Kirchner), persiste, en su discurso, en la elipsis más pura y despojada, un parloteo políticamente correcto en el que se ha resuelto pronunciar, siempre que sea posible, las palabras que el interlocutor desea oír.

Valga la pena una breve digresión para mencionar un ejemplo internacional reciente. Si hablamos de un relato políticamente correcto hasta el empacho, si queremos encontrar un paradigma de eficaz contacto de un mandatario con sus compatriotas, deberíamos compilar los discursos y diálogos del presidente de Chile, Sebastián Piñera, con motivo del rescate de los mineros en el norte del país hermano. Por un lado, admiramos esa sonrisa perfectamente dibujada, esa sucesión de impecables lugares comunes, esas frases solidarias en las que no falta ni sobra nada; por el otro, sentimos cierto deseo de romper en pedazos la sintaxis, de transgredir las normas en las que ha habido y habrá cierta dosis de hipocresía, pero que vienen a atender, finalmente, al bien común. Tal vez Daniel Scioli reviste en esa raza de dirigentes políticos bienintencionados, dispuestos a soportar duros golpes del destino, siempre y cuando el trofeo soñado esté a la vista. Nada garantiza que caiga en sus manos.

Tanto Binner como Macri, más allá de la consideración que puedan merecer en sus respectivos distritos, parten con una desventaja inicial: no son ni peronistas ni radicales. No pueden negociar sus silencios como Scioli, ni tampoco contar, en principio, con una estructura nacional. La situación de Macri, de todos modos, es más comprometida que la de Binner, puesto que sólo aspira a la candidatura presidencial (que podría lanzar con el conjetural apoyo del peronismo disidente), mientras que Binner podría aceptar ser el vice de una más probable fórmula compartida por radicales y socialistas.

Entre el silencio y el parloteo y la fragmentación de los opositores, el Gobierno tiene todavía, como reserva, una carta destinada a la clase media, que se muestra poco dócil ante las tentaciones oficiales. Se trata de la exaltación del consumo, del popular "voto cuota", que ha dado sorprendentes resultados en otros períodos, no lejanos. Un emblema de este desafío lo construye un aviso publicitario privado que, buscándolo o no, compone un pequeño y delirante himno al consumismo. Se trata del spot de la Tarjeta Naranja, protagonizado por el intrépido Hernán, convertido en seguida en He-Man, el héroe investido con el poder de Grayskull y proveedor, ahora, de heladeras y pantallas de LCD.

Del Gobierno ya se sabe cuánto es capaz de hacer y deshacer. No hace falta mucho discurso para descifrarlo. Ahora es la oposición la que debe mostrar si puede reemplazarlo en buena ley, y para eso necesitamos conocer mejor a sus candidatos, escuchar sus programas, saber qué piensan hacer con la educación y con los puestos de trabajo, cómo suponen que enfrentarán la inseguridad y a las mafias

incrustadas en el Estado, cómo harán para que nos insertemos provechosamente en el mundo, de qué forma combatirán la desigualdad y la injusticia, y hasta qué punto tendrán la grandeza para edificar un consenso, un acuerdo de Estado que nos abarque a todos.

Necesitamos saber todo eso, porque si no nuestro voto valdrá poca cosa, será mera negación. © LA NACION

Créditos a los que ganan poco, un nuevo filón para los bancos

08/07/10

Por Candelaria De La Sota

En los últimos meses el consumo creció con fuerza y los préstamos personales, en especial los que otorgan las financieras con sólo presentar el documento y firmar un pagaré, se volvieron un negocio cada vez más rentable. Los bancos ven una excelente oportunidad y no quieren quedarse afuera. Por eso cada vez son más las entidades que tienen una financiera que busca captar clientes no bancarizados, de bajos ingresos y dispuestos a tomar un préstamo personal rápido a altas tasas de interés.

Ayer, el Supervielle anunció que compró las acciones de GE Money en la Argentina. Lo que adquirió fue el negocio de GE Money (la unidad financiera de General Electric) con la cadena WalMart, porque las 36 sucursales que GE Money tenía en el país ya habían pasado a manos del Banco Columbia, otra entidad interesada en préstamos a sectores de menores ingresos. No trascendió el monto que el Supervielle invirtió para quedarse con el 100% de las acciones de GE Money y 330.000 tarjetas de crédito que lo convertirán en el principal emisor de MasterCard. En total, se trata de una cartera de \$ 500 millones.

Tal vez busquen ahora achicar la morosidad que, según datos del Central, aumentó considerablemente: en abril, subió a 9,4%. La tasa de interés que GE Money cobra por un crédito personal oscila entre el 80 y el 90%.

Hace algunas semanas, el Banco Galicia le pagó a AIG \$ 310 millones por la Compañía Financiera Argentina (CFA), más conocida como Efectivo Sí. "CFA es líder en préstamos personales, con 95 sucursales y más de 500.000 clientes", dijeron en el Galicia. Y aseguraron que les permitirá "potenciar el liderazgo en financiamiento al consumo, que se complementa con las tarjetas regionales como Naranja". La Tarjeta Naranja tiene una fuerte presencia en el interior del país, al igual que Provencred, la tarjeta que el Banco Comafi le compró al Citibank. En Provencred el crédito promedio es de \$ 5.000. Incluso el BNP Paribás, que vendió su banca minorista al Santander, mantiene Cetelem, la financiera que ofrece préstamos de hasta \$ 10.000. Y hasta el empresario Marcelo Mindlin (vinculado a la energía) compró acciones del BST, dueño de Credilogros, una de las más activas del mercado.

La publicidad termina el año con un libro de pases al rojo vivo

Martes 15, Diciembre 2009

El fin de año viene movido para el sector del marketing. A la reactivación de presupuestos luego de un segundo semestre malo, que está obligando por estos días a muchas agencias a cancelar vacaciones en enero para parte del personal, se sumaron pases resonantes en puestos claves del sector.

Hoy se difundirá que los ex Drafftcb Pablo Poncini, Santiago Olivera, Juan Cruz Bazterrica y Guillermo Castañeda se harán cargo de la operación local de TBWA, la agencia que por años comandó Ernesto Savaglio. Desde su alejamiento de Drafftcb, Poncini, Olivera, Bazterrica y Castañeda estaban trabajando para lanzar un proyecto propio.

TBWA pertenece al megagrupo comunicacional Omnicom, que aquí también posee a las agencias DDB y BBDO. Atiende las cuentas de Adidas, BMW, Standard Bank, Pedigree, Nivea y Tarjeta Naranja, entre otras.

Savaglio, publicista histórico del PRO, perdió meses atrás la cuenta de la Ciudad de Buenos Aires. Desde su desvinculación de TBWA atiende en su propia boutique independiente.

Por su parte, Drafftcb fichó para que la conduzcan a Ezequiel Alchourrón (ex director de cuentas de Euro) y a Javier Campopiano, ex director creativo de Del Campo

Anexo IV (Organigrama Tarjeta Naranja)

Anexo V (Tarjeta Naranja en Imágenes)

Imágenes obtenidas del sitio web oficial de Tarjeta Naranja. www.tarjetanaranja.com.ar

- Sucursales Observadas
 - Sucursal de Tarjeta Naranja ubicada en Av. Rivadavia 14220 (Ramos Mejía) LOCAL 1
 - Sucursal de Tarjeta Naranja ubicada en Av. Rivadavia 11067 (Liniers) LOCAL 2
 - Sucursal de Tarjeta Naranja ubicada en Av. Luro y La Rioja (Mar del Plata) LOCAL 3

- Cultura Naranja
 - Inauguración de Local en Córdoba Capital.
 - Directivos de Tarjeta Naranja recibiendo el primer premio del Ranking Great Place To Work (2011)
 - Colaboradores de Tarjeta Naranja luciendo Uniformes 2011
 - Presidente de Tarjeta Naranja (David Ruda) junto a Colaboradores.

