



Universidad
Nacional
de Córdoba



FCC
Facultad de Ciencias
de la Comunicación

Universidad Nacional de Córdoba
Facultad de Ciencias de la Comunicación

BIBLIOTECA OSCAR GARAT

**LA COMUNICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL EN
PROCESOS DE REBRANDING: EL CASO DE LA EMPRESA NARANJA X (2017 Y 2021)**

Mariela Carolina Conte

María Lucía Dávila Pellegrino

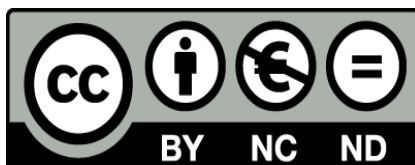
Cita sugerida del Trabajo Final:

Conte, Mariela Carolina; Dávila Pellegrino, María Lucía. (2022). "La comunicación de los atributos de identidad institucional en procesos de rebranding: el caso de la empresa naranja x (2017 y 2021)". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita).

Disponible en Repositorio Digital Universitario

Licencia:

Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional





años
de Comunicación en
la Universidad Pública



FCC
Facultad de Ciencias
de la Comunicación



Universidad
Nacional
de Córdoba

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL
ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL

TRABAJO FINAL

**LA COMUNICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE
IDENTIDAD INSTITUCIONAL EN PROCESOS DE
REBRANDING: EL CASO DE LA EMPRESA
NARANJA X (2017 Y 2021)**

PRESENTADO POR:

**CONTE, MARIELA CAROLINA
DÁVILA PELLEGRINO, MARÍA LUCÍA**

DIRECTORA:

SOZZI, CECILIA

CÓRDOBA 2022



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional de Córdoba, especialmente a la Facultad de Ciencias de la Comunicación, por abrirnos sus puertas y darnos la posibilidad de crecer personal y profesionalmente. A todos los profesores de la Licenciatura, quienes incluso en momentos difíciles siempre estuvieron a nuestro lado enseñándonos con vocación y cariño.

A nuestros compañeros y futuros colegas, nos emociona haber compartido estos cinco años con ustedes. Los aprendizajes y experiencias que nos llevamos de cada uno son tan valiosas como las que nos brindaron los profesores.

A nuestra directora, Cecilia Sozzi, quien desde el primer momento se mostró comprometida con nuestro proyecto. Su ayuda y acompañamiento incondicional fueron indispensables para poder terminar este trabajo que tanto esfuerzo nos ha requerido.

A nuestra familia y amigos, gracias por apoyarnos y estar siempre a nuestro lado. Por acompañarnos con empatía y amor en este proceso tan largo y complejo. Fueron nuestro apoyo emocional imprescindible en estos meses. ¡Gracias por cada abrazo y palabra de consuelo!

Luego de tres intentos, ¡finalmente llegamos!

Índice

Abstract	6
Introducción	8
Problema de investigación	10
Tema de investigación	10
Problema de investigación	10
Interrogantes generales	10
Interrogantes específicos	10
Objetivos generales	11
Objetivos específicos	11
Antecedentes	11
Capítulo I: Marco contextual	14
I. Presentación de la organización	14
I.I Línea del tiempo	17
I.II Datos sobre Naranja X	18
Misión, visión y valores de la empresa a lo largo del tiempo	18
II. Paradigma Genérico Corporativo	20
Capítulo II: Marco conceptual	24
I. La comunicación institucional	24
I.I Identidad corporativa	25
I.I.I Atributos de identidad institucional	26
I.I.II Identidad visual	27
I.I.II.I Psicología de la imagen	28
I.I.II.II Psicología del color	29
I.I.III Discurso de identidad	31
I.I.III.I Comunicación del discurso de identidad	32
I.I.III.II Identidad, Comunicación e Imagen	34
I.II Comunicación institucional por redes sociales: Facebook	34
I.III La Comunicación Institucional y los Reportes de Sustentabilidad	37
II. La marca	38
II.I Branding	40
II.II Rebranding	42
Capítulo III: Marco metodológico	45
Relevamiento de las redes sociales de Naranja X	48
Modelo de matriz de datos para atributos de entrevistas:	48
Modelo de matriz de datos para atributos de reportes:	49
Modelo de matriz de datos para atributos de posteos de Facebook:	49
Capítulo IV: Análisis	50

IV.I PRIMER NIVEL DE ANÁLISIS DE ATRIBUTOS	50
NARANJA	50
Blogs y entrevistas	50
Reporte 2017	53
NARANJA X	56
Entrevistas	56
Reporte 2020	59
2017: POSTEOS DE FACEBOOK (ENERO-MAYO)	62
2021: POSTEOS DE FACEBOOK (MAYO-SEPTIEMBRE)	65
IV.II SEGUNDO NIVEL DE ANÁLISIS DE LOS ATRIBUTOS DE IDENTIDAD CORPORATIVA	68
BLOGS/ENTREVISTAS Y REPORTES	68
2017	68
● Atributos más comunicados:	68
Listado y clasificación de atributos comunicados con mayor frecuencia en entrevistas y reporte en el año 2017	70
2021	70
● Atributos más comunicados:	70
Listado y clasificación de atributos comunicados con mayor frecuencia en entrevistas y reporte en el año 2021	74
PUBLICACIONES DE FACEBOOK	74
2017	74
● Atributos más comunicados:	74
Listado y clasificación de atributos comunicados con mayor frecuencia en Facebook en el año 2017	77
2021	77
● Atributos más comunicados:	77
Listado y clasificación de atributos comunicados con mayor frecuencia en Facebook en el año 2021	80
ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS DISTINTAS PLATAFORMAS	82
2017	82
Atributos más comunicados:	82
● Compromiso con el Cliente, Sustentabilidad Social y Compromiso Social:	82
● Renovación:	82
● Compromiso Social:	85
● Cercanía y su relación con otros atributos:	86
● Atributos más comunicados en entrevistas/blogs/reporte y su diferencia con Facebook:	87
2021	87
Atributos más comunicados:	88
● Gratuidad, Inclusión y Educación Financiera:	89

● Cercanía y su relación con otros atributos:	90
Gráficos a modo de síntesis de los atributos más destacados	92
ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DEL REBRANDING	94
REPORTES DE SUSTENTABILIDAD	94
2017	94
2020	95
PUBLICACIONES EN FACEBOOK	96
ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA	98
ANÁLISIS DE LAS IMÁGENES UTILIZADAS EN FACEBOOK	100
ANÁLISIS DEL DISCURSO DE IDENTIDAD DE NARANJA Y NARANJA X EN FACEBOOK	113
PUBLICACIONES DE FACEBOOK 2017	113
PUBLICACIONES DE FACEBOOK 2021	117
SUJETOS DEL LENGUAJE	122
Conclusión	124
Bibliografía	128
Relevamiento de documentos	134

Abstract

El presente trabajo de investigación trata sobre la comunicación de los atributos de identidad institucional en los dos últimos procesos de rebranding de la empresa Naranja X (2017 y 2021). Partiendo de la teoría general de los sistemas, en esta investigación se toma como perspectiva general el modelo de comunicación estratégica, que recupera de la teoría sistémica las nociones de sistema y estructura para hacer hincapié en que la organización es un todo, y si uno de sus elementos se ve afectado, va a incidir en todos los demás. Dicho esto, se puede entender que la gestión de la comunicación de una institución es de vital importancia para la supervivencia y éxito de cualquier empresa.

A partir de la idea desarrollada surgió la necesidad de indagar el fenómeno en particular en los dos últimos cambios de marca de Naranja X: cuando pasó de ser Tarjeta Naranja a Naranja, y de Naranja a Naranja X. De este modo, se plantearon como objetivos generales del presente trabajo: reconocer los atributos de identidad que Naranja X definió como propios en sus dos cambios de marca; analizar el modo en que Naranja X comunicó y comunica sus atributos en entrevistas, blogs, reportes de sustentabilidad y Facebook; e identificar las coincidencias y/o discontinuidades entre el discurso de Naranja X en sus distintas plataformas y entre los dos años de estudio.

Para la realización de la investigación, siguiendo un diseño predominantemente cuantitativo en combinación con algunas técnicas cualitativas, se realizó un análisis de contenido y -en algunos aspectos- de discurso tanto de la fanpage oficial en Facebook de Naranja X, como de sus reportes de sustentabilidad, entrevistas y blogs realizados por y a miembros de la empresa en los años 2017 y 2021. Para ello, se utilizaron como herramientas de procesamiento de datos diversas matrices para ordenar la información recolectada de manera tal que se posibilitara una fácil visualización, comparación y comprensión de la misma.

Para finalizar, se realizó un análisis del discurso de identidad utilizado por la empresa en sus publicaciones de Facebook. De esta manera, se identificó el tipo de discurso de identidad, el tipo de contenido y el tipo de tono de cada una de sus publicaciones; a fin de poder analizar cuáles son los predominantes en cada período estudiado e identificar las similitudes y/o diferencias entre ambos años. Este estudio permitió comprender mejor las características y

estrategias utilizadas por la empresa en sus comunicaciones y, más precisamente, en la comunicación de sus atributos de identidad institucional.

Palabras clave

Comunicación institucional, identidad corporativa, discurso de identidad, atributos de identidad institucional, rebranding.

Introducción

En el presente trabajo de investigación, se aborda la comunicación de los atributos de identidad institucional de la empresa Naranja X en sus dos últimos procesos de rebranding (2017 y 2021).

Partiendo de la teoría general de los sistemas, en esta investigación se toma como perspectiva general el modelo de comunicación estratégica. Este modelo recupera de la teoría sistémica las nociones de sistema y estructura para hacer hincapié en que la organización es un todo, y si uno de sus elementos se ve afectado va a incidir en todos los demás.

Dicho esto, se puede entender que la gestión de la comunicación de una institución, y en este caso de la comunicación externa, es de vital importancia para la supervivencia y éxito de cualquier empresa. A partir de esta idea surgió la necesidad de indagar acerca del modo particular en que Naranja X comunicó a sus clientes sus atributos de identidad corporativa en sus dos últimos cambios de marca: cuando pasó de ser Tarjeta Naranja a Naranja, y de Naranja a Naranja X. En torno a estos procesos se considera que en parte gracias al manejo estratégico de su comunicación, la empresa, luego de tantos años, mantiene una imperante posición en el mercado de servicios financieros cordobés y nacional.

En cuanto a los aportes de este trabajo, cabe destacar que al llevarse a cabo la búsqueda de antecedentes de trabajos de investigación realizados dentro de este campo de estudio, los resultados fueron escasos. Si bien se encontraron documentos que desarrollan los temas de comunicación institucional externa y de rebranding, la información es limitada y los estudios sobre la empresa en cuestión son mínimos. Sólo existen documentos que desarrollan la identidad corporativa y los procesos de cambio producidos por Naranja X¹, emitidos por la misma empresa. A su vez, el último rebranding de Naranja X fue en el año 2021, por lo que es sumamente reciente y aún no ha sido analizado en profundidad.

Para realizar el presente estudio se tomaron documentos emitidos desde la propia empresa: sus reportes de sustentabilidad 2017 y 2020, entrevistas y blogs realizados a y por miembros de la organización y publicaciones realizadas por la empresa en su fanpage de Facebook. Asimismo, no sólo se estudian los atributos de identidad institucional de la compañía, sino

¹ En algunos pasajes se menciona como Naranja X a la empresa en el transcurso de sus diferentes cambios de marca o identidad, lo que resulta evidente en el marco del texto en que se hace la mención. En la mayoría de las oportunidades con Naranja X se hace referencia al segundo rebranding y momento actual de la compañía.

también el tipo de discurso y de contenido, y el tono de comunicación utilizados en sus publicaciones de Facebook; analizando las diversas marcas del enunciador y las piezas comunicacionales que acompañan esas publicaciones, para poder de esta manera identificar las diversas estrategias de comunicación externa que utilizó y utiliza.

Problema de investigación

Tema de investigación

La comunicación de los atributos de identidad institucional en procesos de rebranding: el caso de la empresa Naranja X (2017 y 2021).

Problema de investigación

¿Cómo la empresa Naranja X comunicó a sus clientes sus atributos de identidad institucional en sus dos últimos cambios de marca (2017 y 2021)?

Interrogantes generales

1. ¿Qué atributos de identidad definió Naranja X como propios en sus dos últimos cambios de marca (2017 y 2021)?
2. ¿Cómo se comunican los atributos definidos por Naranja X en entrevistas, blogs, reportes de sustentabilidad y Facebook?
3. ¿Existen coincidencias y/o discontinuidades entre el discurso de Naranja X comunicado en entrevistas, blogs, reportes de sustentabilidad y Facebook, y entre ambos años (2017/2021)?

Interrogantes específicos

- ¿Cómo se caracterizaron los procesos de rebranding de Naranja X en 2017 y 2021?
- ¿Qué tipos de atributos emergen del análisis de las estrategias comunicativas en ambas etapas de rebranding?
- ¿Cuáles son los valores y creencias predominantes en el discurso de Naranja X de 2017 y 2021?
- ¿Cómo es el tipo de discurso corporativo, de contenido y de tono de comunicación de sus publicaciones de Facebook?
- ¿Qué marcas del enunciador se pueden reconocer en el discurso de identidad de Naranja X de 2017 y 2021?

- ¿Qué estrategias de comunicación externa utilizaron para comunicar sus cambios de identidad a sus clientes en Facebook durante los rebrandings?
- ¿Cuáles fueron los cambios de identidad visual?

Objetivos generales

1. Reconocer los atributos de identidad que definió Naranja X como propios en sus dos cambios de marca (2017 y 2021).
2. Analizar el modo en que Naranja X comunicó y comunica sus atributos en entrevistas, blogs, reportes de sustentabilidad y Facebook.
3. Identificar las coincidencias y/o discontinuidades entre el discurso de Naranja X comunicado en entrevistas, blogs, reportes de sustentabilidad y Facebook, y entre el 2017 y el 2021.

Objetivos específicos

- Reconocer los valores y creencias predominantes en sus discursos de identidad en ambos años.
- Comparar los atributos transmitidos en entrevistas, blogs y reportes de sustentabilidad con los transmitidos en los mensajes de Facebook.
- Comparar los atributos transmitidos en 2017 y en 2021.
- Analizar y comparar el tipo de discurso corporativo, de contenido y de tono de comunicación de sus publicaciones de Facebook en 2017 y 2021.
- Caracterizar la voz del enunciador, con sus marcas, en los dos discursos de identidad.
- Identificar estrategias de comunicación externa que utilizaron para comunicar sus cambios de identidad a sus clientes en Facebook.
- Analizar sus dos cambios de identidad visual y sus significaciones.

Antecedentes

- Cucchiari, C. F. (2019). Identidad corporativa: Planificación estratégica generadora (Trabajo de investigación). Recuperado de:

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf

Se destaca esta investigación de la Universidad de Cuyo realizada por Claudio Cucchiari como trabajo final de grado por la similitud del corpus teórico abordado respecto al presente estudio. Asimismo, el objetivo principal del trabajo es demostrar la importancia de la identidad corporativa en las empresas, haciendo énfasis en el branding como proceso para gestionar dicha identidad; objetivo que se encuentra alineado a los objetivos de esta investigación. Entre los autores utilizados en su marco teórico sobre identidad, imagen y branding se encuentran Capriotti, P. y Costa, J., cuyos postulados son retomados en este trabajo.

- Adrian, F. y Bilbao, A. (2012). La construcción de la imagen institucional de Tarjeta Naranja a partir de su comunicación interna y externa. (Trabajo final de licenciatura). Universidad Nacional de Córdoba.

Antecede a este trabajo final de grado el realizado por Flavia Adrian y Agustina Bilbao en la Escuela de Ciencias de la Información de la Universidad Nacional de Córdoba. En este trabajo se indaga la construcción de imagen de Tarjeta Naranja, organización que constituye el objeto de estudio de esta investigación. Para explorar la imagen de la empresa, las autoras se basan en el análisis de discurso de diversos comunicados realizados por la empresa en cierto momento determinado. Así, toman las perspectivas de Avejera, Raigada, Etkin, Schvarstein y Verón, entre otras, para explorar este fenómeno de comunicación.

- Bravo Gil, R. y otros. (2016). Gestión de la identidad corporativa: Evidencias en el sector bancario. Revista de Ciencias Sociales, vol. 22, núm 2, pp. 49-62. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5778309>

Se recupera este artículo realizado para la revista de Ciencias Sociales por autores de la Universidad de Zaragoza por su relación directa con el tema del presente trabajo. Aquí se busca evidenciar la gestión de la identidad corporativa como clave para el éxito empresarial, realizando especial énfasis en el sector bancario. Los autores analizan el

contexto fluctuante que atraviesan actualmente las organizaciones financieras y cómo la gestión interna y externa de la identidad corporativa puede beneficiar a las mismas.

Capítulo I: Marco contextual

I. Presentación de la organización

La organización actualmente denominada como Naranja X es una empresa de servicios financieros fundada en el año **1985**, en la **ciudad de Córdoba**. Sus fundadores, los profesores de educación física **David Ruda** y **Gerardo Asrin**, quienes poseían una casa de deportes llamada “**Salto 96**”, crearon “**Tarjeta Naranja**” como una tarjeta de membresía. Posteriormente, esta se convirtió en un medio de pago y financiación para sus clientes. Con el crecimiento de las cuentas corrientes, la nueva tarjeta se extendió y pasó a ser utilizada por otros usuarios en comercios externos. Para el año 1992, con su primer local de atención al público, Ruda y Asrin ya contaban con setenta y dos mil tarjetas de crédito activas. Su gran éxito permitió el nacimiento de los “Comercios Amigos”, desplegándose así una red de comercios que incorporan a Tarjeta Naranja como medio de pago. En 1995, Banco Galicia se incorpora como accionista, posibilitando su expansión al resto del país y ampliando su oferta de planes, servicios y beneficios. Durante los años siguientes, específicamente en 1998, 2005 y 2007, sus alianzas estratégicas con las tarjetas internacionales Visa, MasterCard y American Express permitieron que la empresa tuviera validez para operar en otros países. Así, se facilitó a los usuarios la utilización de la tarjeta en el extranjero.

En **2017**, la empresa cambia su identidad y modifica su denominación comercial por “**Naranja**”, con el objetivo de expandir sus servicios y productos e incrementar su cartera de clientes. La empresa realizó de esta manera su primer rebranding² para poder diversificar sus actividades con nuevos negocios que se vincularan al entretenimiento on demand, a los viajes contratados de modo online y a otros servicios tecnológicos. En este marco, lanzaron su propia aplicación móvil para sus clientes y también redefinieron su visión, misión y propósito³, según el ideal de empresa que querían alcanzar. En ese año, Naranja ya había planificado en lo que se quería convertir en el 2022, la “Naranja del Futuro”, como la llamó su presidente, Alejandro Asrin. De este modo, como menciona el director de la empresa en su reporte de sustentabilidad de 2017, Naranja comenzó su proceso de evolución digital con la visión de convertirse en una “compañía líder en la industria financiera y no financiera, llevando la Calidad Con Calidez al mundo tecnológico.” (Asrin, 2017).

² El paso de Salto 96 a Tarjeta Naranja no se considera un rebranding ya que se trata de empresas diferentes.

³ Cuadro comparativo en la página 21.

Luego, en **2021**, Naranja pasa a llamarse “**Naranja X**”, hecho que ya se venía anticipando en su reporte de sustentabilidad del 2020. Este rebranding se sustentó operativamente en la incorporación de una aplicación que, a través de una cuenta en pesos y diversas tarjetas, permite al usuario manejar su dinero de una manera más fácil y eficiente. Así, por segunda vez, la empresa realiza un rebranding para transformarse en una fintech (finanzas + tecnología); es decir, una compañía que aprovecha la tecnología para ofrecerles a sus clientes mejores servicios financieros, a menor costo y de manera más simple. Es así como Naranja X, como expresa en su página web oficial y redes sociales, busca potenciar el uso cotidiano del dinero de las personas y propiciar la inclusión financiera. De esta manera, la empresa se propone mejorar la experiencia de sus clientes ofreciéndoles nuevos servicios 100% digitales.

“Nacimos hace 35 años como un emprendimiento con el sueño de cambiarlo todo. Crecimos y nos convertimos en una tienda de deportes líder, nos reinventamos en la tarjeta de crédito con más plásticos del país, nos transformamos en una plataforma masiva de acceso a bienes y servicios. Así es como el principio se une con el hoy, y llegamos a ser Naranja X: la fintech que viene a acompañar a los argentinos en el uso cotidiano del dinero.” (Asrin, 2021).

Con respecto a la inclusión financiera, el CEO de la empresa, Pablo Caputto, expresa que este término no sólo hace referencia al hecho de que las personas puedan acceder al sector o a los servicios financieros, sino también que puedan hacerlo de una mejor manera. Así, Caputto planteó que este es uno de los desafíos de Naranja X. En este marco, la empresa se centrará en desarrollar productos y servicios que permitan que las personas puedan desarrollar conductas financieras que les posibiliten “hacer crecer sus negocios y mejorar su calidad de vida” (Caputto, 2021).

Otro hecho relevante del presente rebranding es que Naranja X se convirtió en la primera fintech neutra en carbono, lo cual amplía y refuerza su compromiso con el medio ambiente que ha sido comunicado fuertemente desde sus comienzos.

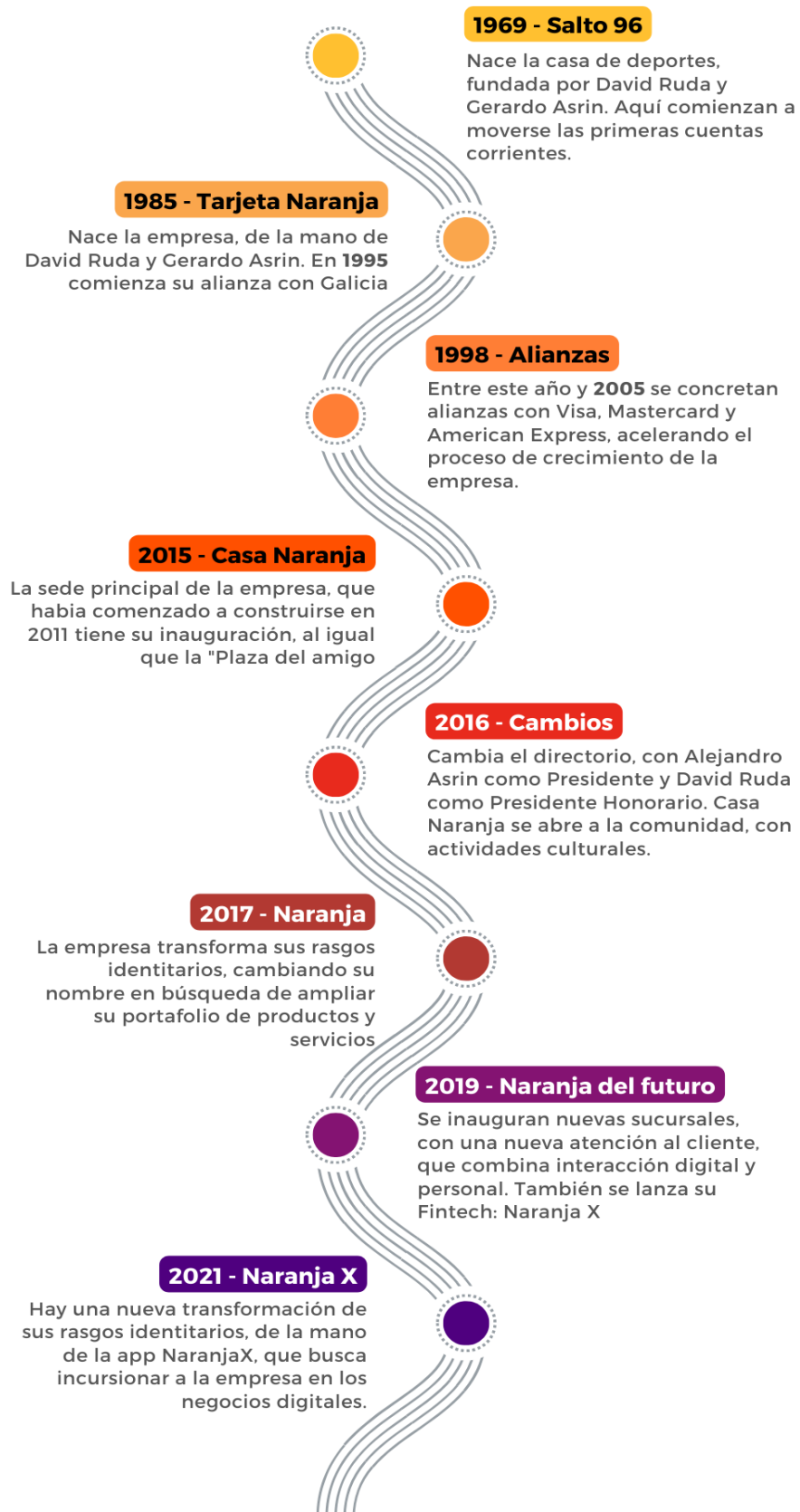
Todos los rebrandings de la empresa fueron plasmados en los denominados **reportes de sustentabilidad**. Se trata de documentos informativos producidos y emitidos anualmente por la empresa como una manera de rendir cuentas o comunicar su desempeño en lo institucional, económico, social y ambiental. En las palabras de Naranja X: “En este informe compartimos los logros, desafíos y compromisos que hacen a la Cultura Naranja y las

acciones que impulsamos para integrar la gestión de la sustentabilidad al negocio”⁴. Estos reportes, basados en los lineamientos internacionales del Global Reporting Initiative (GRI), están dirigidos a los propios empleados, al público en general y a públicos especializados y específicos como es el caso de los accionistas e inversores⁵. La importancia de los reportes de sustentabilidad reside en que posibilitan un análisis de la evolución de la empresa en lo que respecta a su desempeño, lo que permite a su vez evaluar oportunidades de mejora. Pero, también, es una forma de ganar confianza con sus grupos de interés a través de la transparencia, ya que toda la información es compartida públicamente. “Nuestro Reporte de Sustentabilidad nos ayuda a hacer un balance, ver con juicio crítico todo lo que hicimos y preguntarnos si podríamos haberlo hecho mejor para seguir creciendo como compañía responsable y comprometida socialmente.” (Alejandro Asrin, 2015).

⁴ Cita extraída de la página web de Naranja X (<https://www.naranjax.com/responsabilidad-social>).

⁵ Los reportes de sustentabilidad se encuentran disponibles en la página web oficial y en redes sociales de Naranja X.

I.I Línea del tiempo



I.II Datos sobre Naranja X

Naturaleza jurídica	Tarjeta Naranja es una sociedad anónima (S.A.) constituida según la Legislación de Sociedades de Argentina. El 100% del paquete accionario se encuentra en manos de Tarjetas Regionales S.A., integrante del Grupo Galicia S.A.
Ubicación sede central	Su sede principal se encuentra en La Tablada 451, en la provincia de Córdoba, Argentina. Esta sede tiene el nombre de “Casa Naranja”.
Cantidad de empleados	3.104 colaboradores
Comercios adheridos	225.000
Sucursales	180 en todo el país
Usuarios	5 millones

Fuente: página web oficial de Naranja X (<https://www.naranjax.com>)

Misión, visión y valores de la empresa a lo largo del tiempo

	Tarjeta Naranja	Naranja	Naranja X
Misión	Brindar servicios financieros orientados al consumo con Calidad con Calidez, a través de un equipo de Colaboradores capaces, alegres y motivados.	Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.	Implementar un programa permanente que establezca políticas que promuevan y aseguren una cultura de ética, transparencia y cumplimiento en la organización.
Visión	Ser el emisor líder en Argentina, con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente.	Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, a la vez, la más admirada y querida por Colaboradores, Clientes y comunidad en general.	Que Naranja sea reconocida y admirada por la comunidad en general por su ética y transparencia en la gestión de su negocio.
Valores	<i>Alegría del Trabajo:</i> Queremos que las	<i>Alegría del Trabajo:</i> Queremos que las	(Enunciados como Principios):

	<p>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.</p> <p><i>Puertas Abiertas:</i> Somos una empresa de 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.</p> <p><i>Mejora Continua:</i> 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</p>	<p>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.</p> <p><i>Puertas Abiertas:</i> Somos una empresa de 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.</p> <p><i>Mejora Continua:</i> 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</p>	<p><i>Honestidad:</i> Mantener comportamiento honrado, recto, razonable y justo, ajustado a nuestros valores.</p> <p><i>Responsabilidad:</i> Efectuar las tareas de acuerdo con los objetivos institucionales, asumiendo con formalidad y conciencia su cumplimiento.</p> <p><i>Seguridad:</i> Favorecer condiciones de certeza y transparencia para cualquier operatoria realizada en la entidad.</p> <p><i>Confidencialidad:</i> Respetar y hacer respetar el carácter reservado de la información que administra Naranja.</p> <p><i>Respeto por la ley:</i> Todas las acciones realizadas por Naranja y sus Colaboradores deben respetarla.</p> <p><i>Lealtad comercial:</i> Las decisiones deben ser transparentes y la información completa y concreta. Nunca debe</p>
--	--	--	---

	<p>continua está asegurada. Es una búsqueda sin límites y un desafío constante a la rutina.</p> <p><i>Pirámide Invertida:</i> 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 responsabilidad.</p>	<p>continua está asegurada. Es una búsqueda sin límites y un desafío constante a la rutina.</p> <p><i>Pirámide Invertida:</i> 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 responsabilidad.</p>	<p>falsearse información necesaria para alcanzar los objetivos de negocio o concretar las actividades propias de la entidad.</p>
--	--	--	--

Fuente: reportes de sustentabilidad 2016, 2017 y 2020; y página web institucional de Naranja X.

II. Paradigma Genérico Corporativo

El **paradigma genérico corporativo (PGC)** es el conjunto de atributos, ya sean reales o fantaseados, que los públicos asocian al perfil de las empresas análogas. Es según las percepciones que los públicos tienen sobre la organización, y su sector, a partir de las cuales el paradigma será positivo o negativo (Scheinsohn, 1997). En el caso de Naranja X, esta se posiciona como una organización que ofrece servicios financieros, por lo que se debería trabajar sobre los atributos que las personas asocian a su sector.

Analizando desde lo macro hacia lo micro, se podría considerar que el sector financiero pertenece al sector económico, el cual en Argentina es turbulento e inconstante. La palabra que define al sector financiero por parte de los ciudadanos argentinos es desconfianza. Tal

como lo dice Mar Centera para El País (2016), “El largo historial de quemaduras de los ciudadanos de este país suramericano con los bancos justifica la gran desconfianza hacia el sistema financiero que muestran las estadísticas sobre la tasa de ahorro” (El País, 2016).

Un acontecimiento representativo del origen de esta desconfianza es la crisis financiera de 2001, mejor conocida como “Corralito”, donde por más de tres años los ciudadanos padecieron una de las recesiones más prolongadas de la historia del país. Preocupados por esta situación, muchos argentinos desconfiaban de la solidez del sistema y comenzaban a enviar sus dólares a cuentas en el exterior. Frente a esta fuga de capitales y a los contratiempos de la economía, De la Rúa, presidente en este período, toma una medida que impone la restricción a la extracción de depósitos bancarios. Esta medida dio pie a severos estallidos sociales, manifestaciones y saqueos.

Veinte años después, la desconfianza hacia las entidades bancarias tradicionales persiste en muchos ciudadanos, con recesiones económicas y la devaluación del peso argentino todavía en pie, acompañado con la desgastante situación de la inflación. Aún así, no ha habido otro estallido ni corridas bancarias y como opina Santiago Ruíz para *Ámbito Financiero*:

“El sistema financiero local se encuentra hoy muy solvente. A diferencia de aquella época, los bancos no presentan descalce de monedas entre activos y pasivos en dólares; la exposición al sector público (...) es baja, el apalancamiento es adecuado, los niveles de capitalización y liquidez son robustos, y la mora se encuentra en niveles saludables” (2022).

Continuando por esta línea, Juan Curuchet, ex presidente del Banco Provincia de Buenos Aires, postula que el sistema financiero argentino posee dos características que lo distinguen. Por un lado, es pequeño, basado principalmente en el dinero transaccional, y por otro lado, es sólido, según lo demostrado durante la última crisis cambiaria. También indica el poco nivel de participación que este sector tiene en la economía del país, consecuencia de “décadas de persistente maltrato a los ahorristas, con tasas de interés negativas; devaluaciones sistemáticas derivadas de políticas fiscales desaprensivas y hasta episodios esporádicos de incautación de depósitos.” (El Economista, 2019). Las secuelas de la crisis del 2001 también se dejan ver en el modo en que los argentinos se relacionan con el sistema financiero, el cual es meramente transaccional, en el sentido de que mantienen allí el dinero suficiente para los gastos mensuales, pero optan por ahorrar en dólares, invertir en

inmuebles o “bajo el colchón”, es decir, escondido en el propio hogar. "Ni loco dejo nada en un banco", es una de las respuestas más habituales de los argentinos en conversaciones sobre el ahorro.

Es frente a este contexto, sumado a la pandemia iniciada en 2020 a causa del virus Covid-19 y a los avances de la tecnología, que nacen y comienzan a tener éxito las Fintech, aplicaciones de tecnología financiera. El Cronista postula así que “la proliferación de los medios digitales de pago y los canales online para adquisición de productos y servicios han puesto de relieve cómo la innovación y la transformación del sector bancario era sumamente necesaria” (El Cronista, 2021).

Con las Fintech, el sector financiero comienza a interactuar con consumidores más sofisticados, que demandan productos a medida. Estos nuevos consumidores tienen una manera distinta de comportarse, por eso para el mundo financiero ya no alcanza con proponerle al usuario una cuenta y una tarjeta de crédito, sino que, en palabras de Pablo Ces, es importante “evaluar cómo evolucionan la industria y los servicios y estar preparados para integrarse rápidamente a otros nuevos que están en constante desarrollo y que todavía no conocemos” (2022). Agrega que los consumidores “acceden a experiencias bancarias y de pago simplificadas, utilizando sus marcas favoritas para acceder a créditos” (Ámbito, 2022).

Mariela Mociulsky, CEO y fundadora de Trendsity, afirma que los jóvenes fueron uno de los primeros consumidores en adoptar la tecnología financiera, lo que puede deberse a la exclusión que el sistema tradicional presenta ante los menores de edad. En sus palabras: "Son los que tienen mayor familiaridad con la tecnología: para ellos, el celular es su centro de convergencia. Son los clientes del futuro, son nativos digitales y este es el mundo natural donde transitan". Agrega también que esta es una generación más abierta a los sistemas colaborativos, con desconfianza del sistema financiero tradicional, postulando que “la transparencia, la honestidad, la verdad son valores que defienden especialmente y, en este sentido, están constantemente evaluando a las marcas y cómo confiar en ellas” (iProUp, 2021).

En el caso de Naranja X como fintech, esta se vio en un territorio favorable al haber comenzado su transición hacia el mundo digital de manera previa a la pandemia, en palabras de Santiago Sanchez, Chief Product Officer de Naranja X: "Escuchamos al cliente (...) Contemplamos sus necesidades y feedback para tomar las decisiones y poner objetivos de

negocio y diseño de producto. Iterar tiene que estar en el ADN." (El Cronista, 2021). También menciona la inclusión financiera en el proceso de diseño de su Fintech, al postular que "la personalización hoy resulta clave para lograr mayor inclusión financiera, independientemente del producto en el que se aplique." (Bloomberg, 2022).

Pero así como la fintech de Naranja X, y las fintech en general, tienen una aceptación predominantemente positiva, también hay algunas controversias en el tema de seguridad de la misma, ya que al ser modos nuevos de gestionar dinero, puede haber fallas. Tal es el caso de los hackers digitales, los cuales crean cuentas con datos de los usuarios y proceden a transferir montos de dinero a diversas cuentas de su pertenencia. Existen diversos casos de este tipo, en la mayoría de las entidades financieras, ante lo cual los usuarios protestan sobre todo por la falta de soluciones que existen ante estos casos. En palabras de una víctima de robo digital:

"No sólo me robaron una red social sino totalmente mi identidad. Estoy muy enojada con Naranja porque no se hacen cargo, no te dan contención, no tienen un sistema de seguridad, se hicieron un montón de transacciones dudosas y nadie los frenó." (MDZ, 2022).

Capítulo II: Marco conceptual

I. La comunicación institucional

Daniel Scheinsohn (2009) define a la comunicación institucional como una disciplina dedicada a optimizar la función -o más bien funciones- de comunicación de las organizaciones. La comunicación articula estratégicamente a todas las comunicaciones tácticas y operativas, para crear un espacio común en donde todas las áreas puedan trabajar de manera simultánea y coordinada.

La comunicación institucional puede ser dividida en comunicación interna y externa, teniendo en cuenta el flujo de los mensajes entre los distintos públicos de la organización.

La **comunicación externa**, en la cual se centra el presente trabajo, comprende:

“(…) el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.” (Fernández Collado, 2009, p.12).

Es decir, la comunicación externa, como explica Navarro López (2019), es aquella que se produce, en un proceso bidireccional, con los públicos que están relacionados con la empresa pero que no interactúan de manera directa en su interior, por ejemplo los clientes, la comunidad local, medios de comunicación, proveedores, entidades crediticias, asociaciones y sindicatos, entidades gubernamentales, entre otros. Esto se realiza con los propósitos de compartir información, mediante un intercambio planificado, con el exterior; y de transmitir, a través de acciones, sus valores organizacionales. Al mismo tiempo la empresa también se ve beneficiada de este intercambio, ya que recibe información sobre los cambios que ocurren en su contexto, hecho que le permitirá precisar sus estrategias institucionales. De este modo, se mantiene una relación sólida y transparente con la sociedad, se proyecta una imagen positiva de la institución y se establece una conexión con el mundo.

Retomando al autor Fernández Collado (2009), se pueden recuperar tres de sus postulados básicos para dar cuenta del alcance y la importancia de la comunicación institucional externa. El primero es que la comunicación es integral, es decir, todas sus diversas modalidades (interna/externa, vertical/horizontal/diagonal, directa/indirecta, verbal/no

verbal) se encuentran relacionadas entre sí, no podemos considerar a la comunicación externa como un ente aislado. En segundo lugar, y en sintonía con lo que se acaba de mencionar, la comunicación es un sistema, ya que los medios y las personas que intervienen en este proceso son dependientes los unos de los otros y conforman un proceso complejo. Por último, se podría decir, recuperando lo desarrollado por el autor, que la comunicación es responsabilidad de todos los integrantes de la organización; por lo que resulta necesario que todas las personas puedan desarrollar habilidades de comunicación y que la empresa priorice y facilite esto a través de una gestión estratégica.

Para concluir, y complementar los postulados de Fernández Collado (2009), se retomará una de las premisas básicas de la comunicación de Paul Capriotti (1999) que plantea que en una empresa, todo comunica. Es decir, toda acción o manifestación puede ser percibida como un elemento informativo por parte de los públicos receptores. No sólo los mensajes producidos y emitidos intencionalmente por la empresa hacia el exterior van a impactar sobre sus públicos -como los mensajes publicitarios-, sino también su propia conducta diaria. Por esta razón, como se dijo en el párrafo anterior, resulta fundamental que la empresa planifique y supervise todas sus acciones, procurando que sean coherentes entre sí y con los objetivos institucionales, para generar las expectativas deseadas en cada uno de los públicos.

I.I Identidad corporativa

Siguiendo los postulados de Daniel Scheinsohn (1997), la **identidad corporativa** se podría definir como uno de los componentes de la organización que menos varía en el tiempo. Como explican Albert y Whetten (1985), consiste en un conjunto de rasgos corporativos, perdurables, que son considerados como distintivos y centrales por todos los miembros de una organización y que permiten que esta pueda accionar a lo largo del tiempo sin afectarlos. Estas características, como plantea Joan Costa (1991), conforman la esencia de la organización. Dicho esto, se puede comprender que la identidad corporativa es la que posibilita la distinción de la organización ante otros organismos, posicionándola como diferente y singular. Cabe destacar también que la identidad de una organización abarca aquello que los miembros de esta perciben y creen que es la organización, es decir, aquello que piensan que constituye su carácter distintivo. No obstante, no se refiere sólo a un conjunto de características físicas o visuales, sino también a una serie de comportamientos, valores y creencias, que componen la **cultura corporativa**, y que la definen y hacen única. La identidad se encuentra siempre presente en la vida diaria de la organización, y se torna

aún más visible cuando ocurren cambios bruscos o, en el peor de los casos, crisis que amenazan o atentan contra ella.

Para sintetizar lo descrito en el párrafo anterior, se podría establecer entonces que “la identidad corporativa es, en parte, con lo que la empresa ha nacido, en parte en lo que ella se ha convertido, pero por sobre todo es aquello que ella decide ser; esta decisión constituirá su discurso de identidad.” (Scheinsohn, 1999, p.63). Es una representación ideológica que produce un sinergismo en la comunicación de la empresa; una “serie de atributos intrínsecos de la institución y a un conjunto o sistemas de signos identificadores” (Chaves, 2003, p.20). Si bien la identidad perdura en el tiempo, no se opone al cambio. Es decir, los rasgos identitarios son susceptibles de transformación, pero cuando cambia la identidad de la organización, cambia la organización misma.

I.I.I Atributos de identidad institucional

En cuanto a los ya mencionados **atributos de identidad institucional**, o atributos corporativos, Scheinsohn (1999) postula que son aquellos atributos identificatorios con los cuales la empresa se autodefine, asumiéndolos como propios. Estos atributos, plantea el autor, deben ser reales, verdaderos, o al menos deben abarcar aspiraciones reales con las cuales la organización se encuentra en un fuerte compromiso. La definición de los atributos identificatorios corporativos permitirá ir construyendo lo que Scheinsohn (1999) denominará como **texto de identidad**. Pero para construir este texto antes se deberá proceder a determinar el **paradigma genérico corporativo**, ese conjunto de atributos, ya sean reales o aspiracionales, que los distintos públicos vinculan al perfil de las organizaciones del mismo rubro. Así, mediante el análisis y comparación de los atributos identificatorios corporativos y el paradigma genérico corporativo, surgirá un listado de todos aquellos atributos que resultan los más adecuados para la realización del proyecto corporativo. Estos atributos se denominarán **atributos óptimos**, ya que suelen ser los más positivos.

Paul Capriotti (1999) va a clasificar a los atributos en centrales y secundarios -o periféricos, como los denomina Salomon Asch (1972)-, los cuales están interrelacionados entre sí y permiten la construcción de una imagen global. Los centrales son aquellos atributos esenciales que conforman las pautas organizadoras que dirigen o guían a la organización. Los secundarios, en cambio, constituyen rasgos complementarios que dependen de los

centrales. Los atributos centrales también pueden ser distinguidos en básicos y discriminatorios. Los primeros corresponden a aquellos requisitos que toda empresa debe tener, los requisitos mínimos e indispensables para que pueda competir en igualdad de condiciones con otras empresas y sobrevivir dentro del mercado. Los discriminatorios son aquellos rasgos que posibilitan la diferenciación de la organización entre el resto, e influyen en los individuos a la hora de elegir a una u otra empresa. Un ejemplo de estos últimos atributos, plantea Capriotti (1999), es la atención personalizada, rasgo que puede permitir proyectar una mejor imagen de la organización en cuestión.

Capriotti (2009) realiza también otra clasificación de los atributos, en donde distingue dos tipos:

- Tangibles: Determina que son aquellos “basados en las características físicas de los productos o de la organización” (Capriotti, 2009, p.219). Poseen un carácter más racional y permiten más comparaciones, a través del análisis de las características específicas que las organizaciones proponen.
- Intangibles: Aquí pertenecen aquellos atributos que se encuentran más vinculados a la creencia que al análisis, como los atributos competitivos y los valores institucionales. Tienen un carácter más emocional y por ello son menos susceptibles de comparación. Esto se debe a que, al estar basados en la creencia, fomentan a que los públicos produzcan una asociación más sólida y directa entre el atributo y la organización, aunque existan otras entidades que también puedan presentarlo. Capriotti (2009) postula que si una organización logra ser asociada a un atributo intangible, este será un logro muy importante.

I.I.II Identidad visual

Dentro de la identidad corporativa se encuentra la denominada **identidad visual**. La identidad visual comprende un conjunto de elementos como el naming -o denominación-, logotipo, símbolo, ambiente arquitectónico, lema, colores, tipografías y sistema de señalización. Estos funcionan, como plantea Joan Costa (1993), como identificadores y diferenciadores de la organización; asimismo, permiten que la marca de la empresa sea recordada, ya que llegan a la mente de los públicos mediante canales sensoriales y, según la simplicidad estructural, la originalidad y la redundancia, permanecerán en la memoria de los receptores. En síntesis, existen tres signos que componen la identidad visual corporativa: el

lingüístico, el icónico y el cromático. El primero se refiere al nombre, que puede ser, siguiendo a Norberto Chaves (1988), descriptivo, simbólico, patronímico, toponímico o una contracción -como “Nike”-. El icónico refiere a la marca gráfica, como el logotipo -versión gráfica del nombre de la marca- o isologotipo -signo no verbal-, que cumple con una doble función: institucional, ya que representa a la institución en cuestión; y comercial, ya que contribuye en el proceso de venta. Por último, el signo cromático alude al color o colores que la empresa adopta para distinguirse de las demás. Todos estos elementos formarán parte de un manual de identidad corporativa, en el cual se establecerán todas las normas y pautas de diseño, diagramación y técnicas para el correcto uso de la marca en las diversas aplicaciones físicas, impresas y digitales.

I.I.I.I Psicología de la imagen

Lorenzo Vilches (1983) va a considerar a la imagen como texto, en este sentido el autor postula que la imagen consta de una “unidad discursiva superior a una cadena de proposiciones visuales aisladas, que se manifiesta como un todo estructurado e indivisible de significación que puede ser actualizado por un lector o destinatario.” (Vilches, 1983, pp.39). En este marco, si la imagen puede ser equiparada con un texto, se podría decir que, al igual que este, puede ser leída e interpretada como base de un discurso visual.

El primer elemento a reconocer para su lectura, dice el autor, es el contraste de la fotografía. El contraste es el que define la unidad básica y elemental de la visibilidad fotográfica; a partir de este, se resaltan algunos elementos sobre otros. Vilches (1983) va a decir que el contraste puede distinguirse como categoría visual (nítido/no nítido) y como categoría de la forma (figura/fondo). En adición, va a explicar que otro de los aspectos fundamentales de la significación fotográfica va a ser la escala, es decir, la relación existente entre un objeto y la superficie total del cuadro. De este modo, si un objeto ocupa más o menos espacio en la fotografía, va a tener una mayor o menor escala y, por lo tanto, va a ser percibido como más cercano o lejano.

“Una fotografía puede también construir un tipo de énfasis referencial, creando un particular modo de puesta en escena por lo que el observador estará obligado o será invitado a focalizar determinadas marcas significantes, a través de los gestos, los tamaños, la perspectiva espacial, etc. El énfasis referencial se obtendrá manipulando marcas específicamente fotográficas como el juego de claroscuros, de contrastes, de

iluminaciones, uso de determinados objetivos como el gran angular que acentúa las dimensiones del primer plano, o buscando inclinaciones particulares de la cámara respecto al sujeto fotografiado, etc.” (Vilches, 1983, pp. 121)

Estas categorías a su vez se van a encontrar relacionadas con otras categorías más complejas como lo son el cromatismo (que se explicará en el siguiente apartado) y la geometría. En alusión a la geometría, según la teoría de la Gestalt, podría establecerse que todos los recursos hasta aquí mencionados producen una jerarquía perceptiva que indica la dominación de una figura sobre el fondo. Sin embargo, otros aspectos como la pregnancia en lo que respecta a las formas va a incidir positiva o negativamente, captando o no la atención del observador. De este modo, las figuras más armónicas, simples, ordenadas y equilibradas serán percibidas de manera más fácil por el ojo humano.

Como plantea Alejandra Novoa (2019), el uso de la imagen mediante una estrategia visual es sumamente importante y más aún en las redes sociales. La autora explica que a través de las imágenes se puede conectar directa y emocionalmente con los públicos. Es por este motivo que existen recursos, además de los recursos técnicos nombrados por Vilches (1983), para comunicar correctamente el mensaje que se quiere transmitir. Dentro de estos elementos, Novoa (2019) va a recomendar el uso de imágenes con rostros humanos para atraer al público, ya que estos permiten establecer una conexión con los usuarios debido a su familiaridad y cercanía. Del mismo modo, la autora sugiere también la utilización de dibujos animados, dado que estos producen igualmente una experiencia psicológica positiva en la mente de las personas.

I.I.II.II Psicología del color

Como se explicó anteriormente, uno de los signos que componen a la identidad visual de una empresa u organización es el signo cromático, es decir, el color o colores que la institución utiliza para poder diferenciarse del resto. Cabe destacar que el color mantiene una importancia significativa en el campo de estudio del marketing y la publicidad debido a su capacidad de provocar ciertas reacciones en los individuos, afectando sus estados de ánimo y, finalmente, la toma de decisiones. Así, los colores presentan ciertos atributos que transmiten determinadas sensaciones en la mente de los sujetos que los perciben; por ello que las empresas realizan un estudio previo a la definición de la paleta cromática que

identificará a su marca de acuerdo a sus objetivos y lo que quieren representar a través de ella.

“El significado del color en comunicación es, pues, muy importante, y un uso adecuado o inadecuado pueden suponer la diferencia entre transmitir un mensaje tal como se pretende y obtener el efecto opuesto. Por este motivo es importante consultar diferentes referencias bibliográficas o de la red, para saber más sobre la importancia de la percepción del color y la forma en que conviene usarlo” (Moreno, 2005, p. 6)

Como explica Anglas Bayona (2016), la **psicología del color** comprende un campo de estudio que se dedica al análisis del efecto que producen los colores en la percepción y conducta de los seres humanos. Por su parte, Ortiz Barbosa y Pacheco Sánchez (2017) aseguran que la psicología del color, mediante sus aportes, influye directamente (junto a otros factores y dependiendo de la cultura específica del país en donde se encuentre ubicada) en el éxito comercial de una organización. Este hecho se debe, como ya se ha ido adelantando en el presente apartado, a la capacidad del color de influir positivamente en la toma de decisiones de los consumidores, como también al gran poder de reconocimiento y posicionamiento que le otorga a la marca.

Profundizando acerca de las sensaciones que producen los colores y los significados con los que se encuentran vinculados, como explica Anglas Bayona (2016), los colores cálidos son percibidos como estimulantes, generando un estado de alegría, vitalidad y cercanía. Dentro de estos colores, se encuentran los tonos amarillos, naranjas y rojos, es decir, aquellos que producen una sensación térmica de alta temperatura. El amarillo es el color con el que se identifica al sol, por ello provoca en los espectadores sensaciones de felicidad, calidez y buen humor. También es el color del oro, por lo que se encuentra relacionado con la riqueza y la abundancia. El color rojo, por su parte, está asociado con el fuego y la pasión, por lo que transmite calor y excitación, es un color vigoroso, que sugiere fuerza, movimiento y actividad. Por último, el naranja consiste en la mezcla de los dos colores anteriores, por lo que también comprende una combinación de sus cualidades: el color naranja transmite dinamismo, entusiasmo, fuerza, seguridad, diversión y creatividad.

Con respecto a los colores fríos (es decir los azules, verdes y violetas), estos aportan una sensación de tranquilidad, de reposo, de allí que también suelen denominarse “colores pasivos”. El azul comprende el color del cielo y del agua, por lo que se encuentra asociado con la serenidad, la quietud, la armonía y el infinito. No obstante, también es percibido

como el color de la inteligencia, la sabiduría, la seriedad y la estabilidad, hecho que provoca que sea uno de los colores más utilizados por las empresas que se destacan por su prestigio y formalidad. El verde, en cambio, es el color de la naturaleza, por lo que transmite sensación de frescura, de libertad, calma y esperanza; debido a esto es que es el color elegido en el ámbito de la salud y, específicamente, en todo aquello que se encuentre relacionado con el medio ambiente. Por último, el color violeta se encuentra vinculado con la realeza, por lo que transmite poder, suntuosidad y elegancia. También suele asociarse con la magia y el misticismo.

I.I.III Discurso de identidad

Anteriormente se mencionó que el **discurso de identidad**, según Scheinsohn (1999), comprende aquello que la organización decide ser. En palabras del autor: “El discurso es una configuración espacio-temporal de sentido. Como representación ideológica que es, el discurso corporativo es la forma de autorrepresentación que la empresa asume”. (Scheinsohn, 1999, p.109). En este marco, Daniel Scheinsohn (1999) distingue también cuatro tipos o tipologías de discurso corporativo: el autorreferencial, que tiene que ver con la identidad del emisor, es decir, de la propia empresa; el de la actividad, que alude a lo que la organización realiza; el de vocación, que hace referencia al beneficio que ofrece; y el de relación, que se centra en la relación que la empresa mantiene con sus públicos⁶.

El discurso autorreferencial, explica Scheinsohn (1999), basado en el “yo soy”, se focaliza en la empresa como el centro de todo, estableciendo su soberanía, autoridad y poder. La organización, mediante este tipo de discurso, expresa lo que ella es buscando que sea reconocida como tal. El segundo tipo de discurso, el de la actividad, tiene que ver con el “qué hago”, es decir, se encuentra orientado al sector de la actividad en el que la empresa se desenvuelve. No obstante, dentro de este discurso también se incluye el “cómo lo hago”, haciendo énfasis en sus diversas ventajas diferenciales. En lo que respecta al discurso de la vocación, el “para qué lo hago”, se podría decir que esta tipología se encuentra más alineada al Marketing, debido a que se hace énfasis en las necesidades de los públicos. Para finalizar, el discurso de relación se centra en el compromiso vincular, es decir, el compromiso que la organización asume con sus diversos vínculos.

⁶ Entendemos como “público” de una organización a aquel con el cual la empresa establece un vínculo en particular. Como plantea Scheinsohn (1999), cada uno de estos públicos presentan diversos intereses y depositan distintas expectativas en la empresa, como así también la empresa posee distintas expectativas con cada público con el cual se relaciona.

Norberto Chaves (1994) va a explicar que para la constitución del discurso de identidad base se deben establecer los contenidos ideológicos que van a conformar el modo de representación consciente de la institución sobre sí misma. Esto, plantea el autor, se realiza conforme al funcionamiento orgánico real de la organización y de sus perspectivas o expectativas de desarrollo. A su vez, Chaves (1994) postula que los pasos a seguir para formular el conjunto de atributos que constituirán al discurso de identidad son: 1. la extracción de atributos básicos, es decir, aquellos aceptados internamente y que propiciarán la consecución de los objetivos institucionales; y 2. el completamiento del repertorio de atributos, con valores ausentes o débilmente asumidos que completarán aquella estructura ideológica básica ya formulada.

Por último, Chaves (1994) expone que se debe proceder a la formulación del denominado **texto de identidad básico**, un primer texto que se encuentra motivado en procesos internos y que debe ser cotejado con las exigencias propias del contexto; exigencias que pueden generar reajustes en el texto para que este se encuentre en condiciones de ser comunicado. De este modo, el texto de identidad irá evolucionando según parámetros de selección y jerarquización de atributos que se verán influenciados, como ya se ha mencionado, por el contexto institucional.

I.I.III.I Comunicación del discurso de identidad

El texto de identidad, explica Chaves (1994) debe acomodarse a la situación que la institución posee con su audiencia, analizando las prioridades y necesidades que su público objetivo presenta. Es en este paso, llamado funcionalización, en donde el autor hace énfasis en la diferencia que existe entre gestionar la identidad de una institución y lo que se comunicará de esa identidad, planteando que “no todos los atributos de identidad tienen la misma jerarquía comunicacional.” (Chaves, 1994, p.118). La funcionalización es proseguida por una siguiente fase, denominada por Chaves (1994) como sistematización, la cual consiste en “la definición de un sistema óptimo de emisión del discurso de la identidad institucional” (Chaves, 1994, p. 120). Aquí se ordena no sólo el tipo de mensaje a emitir, sino también el repertorio de canales óptimos para la comunicación del mismo.

Daniel Scheinsohn (1997) postula un concepto similar al de Chaves (1994), solo que desarrolla el concepto de mensajes claves, en lugar de texto de identidad. Este mensaje es el resultado comunicacional que surge de la identidad corporativa definida. Una vez

establecido este mensaje, Scheinsohn (1997) aclara la importancia de la **segmentación de los públicos** y de la **diferenciación de los mensajes** para cada uno de ellos. Explica que esta necesidad surge para que los mensajes logren responder a los intereses y expectativas de los diferentes públicos, adaptando la identidad de la organización a sus distintas expectativas. Así, denomina a los mensajes claves como “un mensaje-síntesis que se espera que construya un público determinado, como resultante de las acciones comunicacionales”. (Scheinsohn, 1997, p.123). Estas acciones comunicacionales deben tener previamente una planificación de su diseño y transmisión, para poder conseguir el impacto deseado.

Para lograr el impacto deseado a través de los mensajes, un componente a tener en cuenta es el **tono o estilo de comunicación**. Araceli Castelló (2017) va a decir que “el tono determina el carácter de la acción y se refiere a cómo se va a comunicar lo que se pretende decir al público destinatario, es decir, con qué estilo se va a expresar (...)” (pp.1). Siguiendo los postulados de la autora, se podría decir que el tono o estilo de comunicación se encuentra íntimamente vinculado con la identidad de la organización, con las características del público destinatario y, fundamentalmente, los objetivos del mensaje. En síntesis, recuperando los aportes de Solana (2010), el tono de comunicación es el “cómo”, el modo o enfoque que se utiliza para expresar un posicionamiento. Ejemplos de tono o estilos de comunicación pueden ser: formal, informal, racional, emocional, pedagógico, humorístico, testimonial, entre otros.

Otro aspecto ligado al estilo de comunicación del discurso de identidad de una institución es el modo en que se presentan los sujetos. Siguiendo los postulados de Patrick Charaudeau (1982), se pueden distinguir cuatro sujetos en todo acto del lenguaje: el **sujeto comunicante**, el **interpretante**, el **enunciador** y el **destinatario**. El primero, es decir el sujeto comunicante, es quien tiene la iniciativa y produce el discurso; este sujeto presenta un proyecto del habla, una finalidad que orienta la producción y por la que toma la palabra. Por otro lado, el sujeto interpretante es aquel que tiene contacto con el discurso y procede a analizarlo. Por último, el sujeto enunciador y destinatario, son identificados como los seres del habla, es decir, son la imagen que el sujeto comunicante construye del sujeto que habla y del que recibe el discurso. Estos pueden ser identificados a través de diversas marcas, como por ejemplo los pronombres personales, y otras selecciones léxicas, como los adjetivos, que darán cuenta de la posición con la que se refiere a cada uno de ellos.

Luciano Elizalde (2009) expone la importancia de presentar un sistema discursivo consolidado que sea capaz de justificar y legitimar la autoridad que la empresa posee sobre la comunidad. Katz y Lazarsfeld (1955) también van a mencionar, como se desarrolló con Chaves (1994), que resulta necesario siempre tener en cuenta el contexto, es decir, la empresa no puede aislarse de su entorno a la hora de comunicar y realizar acciones hacia el exterior. Esto se debe al hecho de que los públicos están condicionados por múltiples factores que, si bien no se pueden controlar, deben ser tenidos en cuenta a la hora de gestionar la comunicación externa para propiciar la formación de una imagen positiva en ellos.

I.I.III.II Identidad, Comunicación e Imagen

Norberto Chaves (1994) define a la **imagen** como “el efecto público de un discurso de identidad” (pp.14). El autor alude a la imagen institucional como el “registro público de los atributos identificatorios del sujeto social” (p.23), en donde la sociedad realiza una lectura e interpretación sobre la institución, ya sea de manera intencional o espontánea. Se puede entender entonces que aquellos atributos identificatorios que componen el discurso de identidad tienen un impacto en las percepciones que los públicos tienen sobre las organizaciones.

Para finalizar, relacionando lo que se estuvo desarrollando hasta aquí, se hará mención a Conrad Llorens (1999) quien explicó la importancia, dentro del discurso de identidad, de la coherencia de los mensajes para lograr una imagen positiva en los públicos:

“Dado que la imagen es, como se ha dicho, un valor perceptivo que se forma como resultado acumulativo de todos los mensajes que emite la empresa, es fundamental para conseguir una imagen positiva que todos estos mensajes estén controlados, sean coherentes entre sí, y comuniquen una idea de empresa que haya sido formulada previamente en función de sus objetivos estratégicos”. (Llorens, 1999, pp.83-84).

I.II Comunicación institucional por redes sociales: Facebook

La red social **Facebook** fue creada en el año 2004 por el programador y empresario estadounidense Mark Elliot Zuckerberg. Es una de las redes sociales más populares del

planeta, con más de 2.936 millones⁷ de usuarios activos mensuales en abril de 2022. Facebook se caracteriza por poseer múltiples herramientas en un solo sitio, como por ejemplo de mensajería, para compartir contenido multimedia, estados, para interactuar con otros usuarios, entre otras. Esto propicia a que sea una de las plataformas más utilizadas y en la que más tiempo se invierte, en comparación con otras redes.

A pesar de que se evidencia un rápido crecimiento del uso de Instagram en organizaciones, la versatilidad de Facebook y el hecho de que la mayor parte de la población mundial se encuentre en esta red social, hace que la plataforma se convierta también en la más elegida para las empresas, negocios y organizaciones de diversa índole. En Facebook, como se dijo en el párrafo anterior, se cuenta con una gran cantidad de herramientas que permiten a los usuarios darse a conocer de manera integral; esto posibilita que las marcas puedan llegar a su público objetivo de una manera rápida, creativa, efectiva y más económica.

Todas las redes sociales presentan diversas cualidades que condicionan el comportamiento de sus usuarios y viceversa. Resulta crucial considerar este hecho a la hora de gestionar una cuenta empresa. Por ejemplo, en el caso de Facebook, se debe considerar que no es una plataforma a la que los usuarios recurren con fines comerciales -como sí lo son eBay o Mercado Libre- sino que es utilizada para relacionarse con otras personas, compartir, intercambiar y expresarse. Es por este motivo que las marcas que invierten en una gestión estratégica de sus cuentas canalizan sus esfuerzos en construir un lazo de confianza con sus clientes potenciales antes de recurrir directamente a la venta.

Con respecto a los **tipos de contenido** que se publican en Facebook, podemos distinguir, siguiendo la clasificación propuesta por Gabriel Mazola (2019), cuatro tipos: de entretenimiento, informativo, promocional o de valor. El primero, hace referencia a aquel contenido que sirve como distracción o esparcimiento para el usuario, apelando al humor o divertimento de las personas, como por ejemplo frases, efemérides, trivias, concursos, memes, entre otros. El contenido informativo, como su nombre lo indica, corresponde a aquel que provee al usuario de información acerca de la marca, producto o servicio, o bien de actividades, acciones, eventos y novedades relacionadas con la organización. El tercer tipo de contenido, el promocional, alude a aquel que tiene por objetivo incentivar la compra por parte de los usuarios, como por ejemplo las ofertas o descuentos. Por último, el

⁷ Dato proporcionado por Alexa.com, plataforma que proporcionaba datos y análisis comerciales de tráfico web.

contenido de valor hace referencia a aquel tipo de contenido que busca fidelizar al usuario, conectarse con su público objetivo, ya sea mediante la resolución de problemas, la difusión de información útil o a través de la transmisión de valores institucionales.

En alusión a la narrativa de la red social, se podría decir que se caracteriza por ser más informal, amigable, cercana, cálida y lúdica. Tanto Facebook como las otras redes, son espacios que simulan una conversación entre pares, esa es su principal característica distintiva. “Es necesario apuntar que la codificación responde, efectivamente, a un ‘estilo’ coloquial, pero sobre todo más oral. Se escribe como se habla. Asimismo, se usan emoticonos y el lenguaje es simplificado. El uso de abreviaturas arbitrarias y de otro tipo de mutaciones lingüísticas es inherente a esta comunicación.” (Imaña, 2008, pp.5). Si bien las empresas e instituciones deben mantener una imagen pública de seriedad y profesionalismo, utilizan las redes sociales, y especialmente Facebook, para acercarse a sus públicos de una manera más amena y complementaria a otros canales de comunicación como lo son las páginas web, que presentan un estilo más formal y unidireccional. Otra cualidad de esta red social es que se suele utilizar una cantidad limitada de caracteres, ya que sus usuarios tienen una conducta de lectura sumamente veloz que conlleva a que presten atención y se detengan sólo si lo que están viendo les llama la atención.

Otra característica sobre el discurso en Facebook es la que explica Ariel Gurevich (2016):

“Los usuarios en Facebook articulan una narrativa en primera persona, abierta, dinámica, en proceso. Una narrativa en tiempo real, proferida en simultáneo a la “vida”, apoyada en los dispositivos de terminal móvil con acceso a internet. El presente como tiempo rector conforma una espacialidad, un mundo habitable que tiene tanta pretensión de verdad como el mundo offline, bien porque refiere a él mediante operadores indiciales [3] (menciones, fotografías, etiquetas) o porque el usuario—yo tiene potestad sobre su mundo interior (sentimientos, opiniones) expresados en primera persona.” (Gurevich, 2016, pp. 222)

Esta cualidad es más observable en los perfiles personales, pero las empresas también utilizan la estrategia de humanización de la marca.

Casabayó y Costa (2014, como se citó en Hannis, 2021) afirman que esta nueva gestión de la comunicación, también denominada como “Human To Human” o “De Humano a Humano”, reconoce a los consumidores como seres humanos complejos, con necesidades,

sentimientos e ideales específicos. Así, con el fin de mejorar la relación de la marca con sus clientes, las empresas buscan entender -y respetar- los ideales y motivaciones de sus públicos, preocupándose cada vez más por realizar acciones y comprometerse con causas sociales y ambientales para, de alguna manera, evolucionar junto a sus clientes (Contreras et al., 2019). Como explica Juan Andrés Corrales (2020), las compañías además buscan generar vínculos íntimos, emocionales, de cercanía y familiaridad con sus públicos utilizando diversos recursos como: utilizar la primera persona en sus comunicados, usar un tono más amigable/cálido, emplear emojis, compartir imágenes del detrás de escena de la organización, demostrar su responsabilidad social y ambiental, y mostrarse siempre dispuestas a recibir consultas y reclamos, para procurar transparencia y generar confianza con sus vínculos.

Entonces, y a modo de síntesis, se podría decir, recuperando los aportes de Araujo y Melo (2003), que el objetivo de esta red social es dotar de mayor expresividad a la comunicación, hacerla más atractiva y flexible, para que también sea, al mismo tiempo, lúdica. El discurso coloquial de Facebook y las redes sociales va a tomar algunos elementos propios de la oralidad para potenciarlos en un proceso creativo y desafiante que hará de ellas una herramienta indispensable para las empresas en la actualidad, para comunicarse tanto con públicos internos como externos.

I.III La Comunicación Institucional y los Reportes de Sustentabilidad

Los **reportes de sustentabilidad**, o reportes integrados como mencionan Navarrete y Gallizo (2019), son la comunicación concisa de una organización, en donde se comparten sus estrategias, su gobierno corporativo, desempeño y perspectivas. Hoque (citado en Navarrete y Gallizo, 2010) expone que son la forma más efectiva para comunicarse con los grupos de interés de una empresa, ya que “tienen la capacidad de mostrar una imagen holística de una empresa en términos de los objetivos futuros, vinculando el desempeño financiero y la relación social y ambiental” (Navarrete y Gallizo, 2010, p.78)

La novedad de este reporte es que no solo se publican los estados financieros bajo un enfoque tradicional, sino que también es una plataforma en donde las compañías logran “posicionar su visión, sus valores, ambos promulgadas por la administración y con la respectiva supervisión de los estamentos de gobierno corporativo, a través del uso de los diversos capitales” (Abeysekera citado por Navarrete y Gallizo, 2019, p.74). Aquí se

combinan aspectos de información corporativa, comunicando también la perspectiva de una empresa en cuanto a sus asuntos económicos, sociales y medioambientales.

Retomando a Navarrete y Gallizo (2019), los autores explican cómo las organizaciones están transitando hacia un nuevo paradigma, en donde la transparencia reemplazaría el secretismo empresarial. Explican así que el reporte tiene como objetivo mostrar la realidad global de las compañías. Al proporcionar esta información adicional, comentan los autores, la empresa se vuelve una organización más transparente y confiable para sus públicos de interés. Bayá Gamboa (2016) coincide agregando que esta elaboración se aprecia ya que “aportan al prestigio de la marca, a la reputación corporativa y ayudan al posicionamiento de la compañía frente al resto de las empresas”. (Bayá Gamboa, 2016)

En este nuevo paradigma organizacional, los públicos de interés están cada vez más interesados en saber cómo una empresa es administrada y cuáles son los impactos de su actividad en la sociedad y en el ambiente. De acuerdo con Bayá Gamboa:

“Hoy los reportes tienen una función muy importante: crear una cultura interna de medición, donde se vuelca todo lo realizado en el ejercicio anterior. Asimismo el objetivo específico es sistematizar el desempeño en los tres pilares de la sustentabilidad, brindar información clara hacia los grupos de interés, potenciar el diálogo con futuros clientes e involucrar a todas las áreas de la empresa”. (2016).

II. La marca

Jordi Montaña (2016) define el concepto de **marca** como “el activo más importante de la empresa junto con los clientes y el capital humano poseedor del conocimiento” (Montaña, 2016, p. 1). También considera que es “un conjunto de significados para el consumidor, de los cuales algunos podrían ser permanentes y otros adaptarse a distintas circunstancias del entorno del consumidor” (Montaña, 2016, p. 2). Scheinsohn (1993) postula que la marca es “lo aprehensible para el consumidor, de la estrategia comercial de la empresa.” (Scheinsohn, 1993, p. 162) Ayuda a que los productos o servicios que la organización ofrece se marquen en la mente de los consumidores. El autor añade también que la marca es uno de los mensajes más constantes y con la mayor representación de los atributos de identidad, de allí su vínculo indisociable.

Marcelo Torres (2006) explica también que la marca es un signo sensible, el cual es al mismo tiempo visual y verbal. Esto se debe a que primero existe como un signo lingüístico, y luego “toma forma y se transforma en signo visual –el logo, el símbolo y el color- porque la palabra, el nombre y el signo sonoro es inmaterial y necesita fijarse en un espacio visible y mostrarse sobre diversos soportes.” (Torres, 2006, p. 12). Añade asimismo que al ser un signo verbal, por tener un nombre, circula entre la gente y con ella, factor que la convierte en “un valor de cambio e intercambio.” (Torres, 2006, p. 12). Por último, el autor cita a Costa (2004) para decir que tanto signo visual como verbal surgen de la misma fuente, ya que “el logo es nombre diseñado, el símbolo y el color representan el nombre por sustitución” (Torres, 2006, p. 12).

Retomando lo postulado por Montaña (2016), se podría establecer que para crear una marca fuerte y que impacte en los consumidores, es necesario tener coherencia y coordinación en todos los mensajes que una organización emite, es decir, que cada uno de ellos sea homogéneo y esté relacionado con los demás⁸. Esto supone una buena administración de todas las actividades de diseño dentro de la misma, ya que la marca, según explica, se crea a partir de “una serie de elementos que son intrínsecos y extrínsecos al producto.” (Montaña, 2016, p. 1). Y, además, la mayoría de estos elementos son producto del diseño, ya sea del diseño de un producto, del diseño gráfico o de la comunicación o diseño del entorno.

Norberto Chaves y Raúl Belluccia (2003) concuerdan con que una buena gestión de la marca ayuda al posicionamiento estratégico de una organización, pero aclaran que no es la marca la que debe transmitir este posicionamiento, sino que es la gestión estratégica de este posicionamiento el que llena de contenidos y significados a la marca; a través de la comunicación de la misma hacia el público por diversos medios. Este posicionamiento estratégico de las organizaciones plantea “una serie de requerimientos marcarios que reclaman un tratamiento específico y diferenciado.” (Chaves y Belluccia, 2003, p. 11). Para finalizar, los autores postulan que el desafío de la gestión de las comunicaciones de una marca reside en “dotar a la institución de signos identificadores que sean capaces de llenarse con los contenidos del posicionamiento estratégico del modo más fácil y rápido posible.” (Chaves y Belluccia, 2003, p. 26).

Por su parte, Victoria Carrillo, Ana Castillo Díaz y Juan Luis Jimenez (2008) se refieren a la **identidad de marca**. Esta, explican, se construye cuando la identidad corporativa se funde

⁸ Como se desarrolló en el apartado de “discurso de identidad”.

con lo que los públicos piensan de ella, es decir, la imagen corporativa. Definen entonces a la identidad de marca como “la suma de la esencia de la organización, su comportamiento, su historia, misión, visión y proyecto empresarial y el conjunto de estímulos recibidos por los públicos de ella” (Carrillo et al., 2008, pp. 241 y 242). Esta identidad de marca, agregan, es la base de una buena reputación corporativa.

II.I Branding

Paul Capriotti (2009) establece que el **branding** es un proceso de gestión de los atributos de identidad, proceso equivalente a lo que Chaves (1994) y Scheinsohn (1997) reconocen como de identificación y comunicación del discurso de identidad; ya que involucra la identificación, estructuración y comunicación de los mismos. Según lo postulado por el autor, esta gestión es necesaria para crear y sustentar los vínculos con sus públicos. Establece así que el branding no hace referencia sólo a la gestión de los productos o servicios de una entidad, sino que “se puede aplicar a cualquier sujeto susceptible de realizarle una acción de ‘gestión de los atributos de identidad’”. (Capriotti, 2009, p. 11). De esta manera, se puede concebir que el branding tiene distintos niveles, según su complejidad y alcance, ya que se puede gestionar un producto o servicio, una organización, un sector de actividad o un área geográfica, como una ciudad o incluso un país.

Santiago Mayorga (2014) explica a su vez que el branding surge por la necesidad de las empresas de adaptarse a los nuevos esquemas de comunicación, los cuales requieren “una apuesta por el desarrollo de procesos más integrales de marca, en búsqueda de plantear una planificación y gestión estratégica de sus comunicaciones, más profesional y eficiente”. (Mayorga, 2014, pp.80) Siguiendo esta línea, Ricardo Hoyos (2016) denomina que el branding es un “proceso integrativo, que busca construir marcas poderosas” (Hoyos, 2016, pp.2). Con poderosas, el autor hace referencia a marcas que sean reconocidas y asociadas a aspectos positivos.

Daniel Ballesta García (2016) concuerda con lo postulado por Hoyos (2016), aclarando que estas asociaciones positivas deben estar basadas en la lealtad y en las emociones que la marca genera en el cliente, las cuales deben representar los valores que busca transmitir. Postula así que las asociaciones positivas deben partir en primer lugar de la propuesta de valor única que la marca decide representar.

Los autores Ronald Maza et al. (2020) distinguen cuatro tipos de branding, cada uno de los cuales posee diversos referentes teóricos que los representan. Se distinguen así:

- **Branding personal:** Esta versión del branding hace referencia a la marca personal que los seres humanos establecen, la cual debe ser una herramienta con la que las personas puedan transmitir sus conocimientos y su profesionalismo, para lograr buenas relaciones sociales. Los autores postulan que “significaría trabajar mucho con el individuo en cuanto a la búsqueda de su propio ‘YO’ interior” (Maza et al., 2020, p. 11), encontrando en sus fortalezas el valor que lo distingue de los demás.
- **Branding sustentable:** En las palabras de Hernández White, (citado por Maza et al., 2020), este tipo de branding “enfoca a una marca para que conozca el daño o beneficio que está generando indirectamente en su contexto social” (p.11), para lo que debe encontrar un equilibrio entre el medio ambiente, la sociedad y la economía.
- **Branding emocional:** Este tipo de branding busca conectar al público con la marca mediante tácticas que generen expectativas emocionales en el mismo. Cáceres Gutiérrez, (citado por Maza et al., 2020) señala que el branding emocional es una técnica de comunicación que “lleva a un proceso de reconocimiento de una marca para que esta genere un impacto y percepciones en los usuarios” (p.11).
- **Branding estratégico:** Razak (citado por Maza et al., 2020) postula que esta versión de branding tiene como principal interés en dar valor a los productos por medio de una marca que “sea perdurable en la línea de tiempo y que ofrezca beneficios colaterales de la funcionalidad del producto” (p.11). Por otro lado, para Capriotti, el branding estratégico es “la creación de una imagen corporativa que se desarrolla en base a la generación de valor hacia la empresa” (Maza et al., 2020, p.11). De esta manera, se debe comenzar por establecer la razón de la compañía, junto a su filosofía, valores y tipo de cultura organizacional, y tener en cuenta que sus productos o servicios sean acordes a lo mencionado. Según el autor, lo estratégico se sustenta mediante “la proyección de tres ejes fundamentales que son la identidad, imagen y comunicación corporativa” (Maza et al., 2020, p.11).

Continuando con la visión estratégica del branding, se debe recalcar que el mismo es un proceso analítico, tal como explica Alejo Sterman (2013). Según el autor, este proceso se basa en diversas etapas, donde él distingue: en primer lugar, la etapa estratégica, donde se

establece el rumbo de la marca. En segundo lugar, la construcción del diseño de la marca. Y, como última etapa, la gestión, en donde la estrategia de branding se implementa, controla y mejora. Gonzalo Pacheco, Hernán Murillo y Pablo Vidal (2017) concuerdan con esta visión analítica, postulando que el branding es el “proceso de un estudio, creación, desarrollo, construcción y diseño de estrategias de marca para su implementación en medios previamente planificados.” (p. 20).

Por último, Ballesta García (2016) deja en claro que esta estrategia no se finaliza cuando se consigue lo que se planteó en primer lugar, sino que se renueva periódicamente según se necesite. Esta reestructuración, explica el autor, depende de los acontecimientos que se dan en la sociedad, en las variaciones del mercado y en los cambios en el nicho de mercado de la marca; por lo que se debe prestar atención de manera constante al contexto en el cual la marca está insertada. En sus propias palabras, “la cultura y la sociedad cambian constantemente, y nuestra marca debe adaptarse a dichos cambios” (Ballesta García; 2016; p.10).

II.II Rebranding

En la sección previa se expuso cómo la estrategia de branding de una empresa puede cambiar acorde a las modificaciones que se dan tanto en su interior como en su contexto externo. Pereira (citado por Desireé Maroun y Leonor Villegas, 2016) plantea así que las marcas son “estructuras dinámicas, en constante evolución y fácilmente influenciadas por factores tanto internos como externos a ellas” (p.22). A partir de esta premisa surge el término de rebranding, a raíz de la necesidad que las organizaciones tienen de adaptación y creación de nuevas estrategias.

Daniel Chu Muñoz (2018) define al rebranding como un “paso importante que da una marca para poder lograr nuevas metas y replantearse en ciertos aspectos dentro de su propia existencia” (p.15), para lo cual debe formular una estrategia que contemple objetivos positivos para la empresa. Concluye postulando que el rebranding es “cualquier estrategia ya sea visual o mercadotécnica que emplee una empresa para lograr visualizarse como desea, lograr nuevos objetivos o abrirse a nuevos mercados” (Chu Muñoz, 2018, p. 15).

Los autores Muzellec y Lambkin (citados por María José Cueto, 2018) formulan en cambio que el rebranding es el concepto que indica “la creación de un nuevo nombre, término,

símbolo, diseño o una combinación de todos estos para una marca determinada, con el objetivo de desarrollar una nueva posición en la mente del consumidor o stakeholders” (p. 15). Cueto (2018) también cita a Merriles y Miller (2008), quienes aportan que este cambio de la marca corporativa se puede dar en alusión a una revisión de la visión que esa marca planteó en un primer lugar. James Andrade, Jorge Mendoza y Camilo Pulido (2017) comparten esta concepción de rebranding, postulando que este es “el conjunto de acciones que mediante el cambio de nombre, logotipo, tipografía, diseño, mensajes publicitarios o combinación de los anteriores, busca cambiar la opinión de clientes e inversores acerca de una marca ya establecida” (p. 16).

Chu Muñoz (2018) distingue asimismo dos tipos de cambios. Por un lado, el cambio proactivo, donde la empresa se ve ante la necesidad de generar una transformación para un crecimiento, una nueva línea de productos o un nuevo público objetivo. Por otro lado, distingue también el cambio reactivo, el cual se puede generar ante “una fusión de dos empresas, temas legales, influencia de la competencia o por publicidad negativa” (Chu Muñoz, 2018, p.15). Andrade et al. (2017) concuerdan con que hay dos causas por las cuales las empresas pueden decidir en generar este cambio. Los autores distinguen por un lado a la propia adaptación de la marca a “la evolución de los gustos de los consumidores, las tendencias seguidas por la competencia o las exigencias de los marcos regulatorios” (Andrade et al., 2017, p.16). Por otro lado, describen que esta necesidad puede surgir en respuesta al reposicionamiento, cuando se necesita cambiar la opinión que el público posee sobre la marca, ya sea porque la misma se desvió de sus objetivos o por una crisis de reputación.

Para finalizar, Catherine Fisher (2000), en sus postulados, propone que la decisión de un rebranding responde a las siguientes razones:

- Reubicar: aquí hace referencia a aquellas empresas que no tienen una mala imagen, pero necesitan mejorar su posición.
- Modernizar: Se genera por la necesidad de la empresa de actualizar su imagen, de mantenerse a la par del contexto y no perder su esencia.
- Gestionar el cambio: La autora propone que, de manera estratégica, las empresas pueden elegir adelantarse al cambio, percibiéndolo como una oportunidad de mejora.

- Promover el crecimiento: Este puede ser el caso de una empresa en proceso de crecimiento, que comienza a abarcar una mayor cantidad de público y para lo que necesita un branding acorde.
- Volver a empezar: Aquí, la autora postula: “en ciertos casos, no se puede seguir conservando la imagen utilizada, es mejor volver a empezar con una imagen completamente nueva” (Fisher, 2000, pp.11).

Capítulo III: Marco metodológico

En alusión al tipo de estudio y al diseño del trabajo, se trata de un estudio descriptivo de carácter predominantemente cuantitativo en combinación con algunas técnicas cualitativas. En relación a las técnicas utilizadas, se realizó un análisis de contenido y -en algunos aspectos- de discurso, tomado este último como herramienta metodológica en el sentido propuesto por Elvira Arnoux (2006), para recolectar y estudiar información ya existente y compartida públicamente. La convergencia de ambas perspectivas, cuantitativa y cualitativa, permitió investigar la construcción social de sentido y las perspectivas de los distintos actores sociales; como también describir la atribución de conductas, rasgos y opiniones, y medir la incidencia de determinados aspectos en el fenómeno estudiado. De esta manera, se pudo obtener un panorama holístico de la temática a investigar, siempre desde el ámbito de la Comunicación Institucional.

En lo que respecta al esquema o nivel de investigación del presente trabajo, el mismo se encuentra dentro del tipo descriptivo. Esto se fundamenta debido a que su objetivo es poder conocer y caracterizar cómo se manifiesta un fenómeno en particular, en este caso, la comunicación que Naranja X realizó de sus atributos de identidad corporativa en sus dos rebrandings (2017 y 2021). En este marco, se identificaron las propiedades, significados y sentidos del objeto de estudio; con el fin de obtener información completa y precisa que permitiese realizar un diagnóstico de la realidad del fenómeno, sin dar explicaciones de los hechos relevados.

En cuanto a la delimitación del objeto de estudio, se eligió la cuenta oficial de la empresa en la red social Facebook, ya que esta fue una de las primeras en crearse -año 2010-, la que presenta mayor contenido de carácter institucional -dirigido a sus clientes- en distintos formatos, y la que posee la comunidad más grande (2.367.304 personas frente a 164.108 usuarios en Twitter, su primera red social creada, y a 281.000 seguidores en Instagram).

Dentro de la plataforma Facebook, se seleccionaron aquellas publicaciones realizadas dos meses antes y dos meses después del momento preciso en el que se comunicaron sus cambios de identidad, es decir los momentos de sus dos rebrandings: cuando la empresa pasó de ser “Tarjeta Naranja” a “Naranja”, y de “Naranja” a “Naranja X”. Así, el corpus se constituyó con la totalidad de los posts de enero a mayo de 2017 y de mayo a septiembre de 2021, a excepción de aquellos referidos a entretenimiento como lo son: sorteos, recetas,

entrevistas a personas famosas o promociones de otras empresas como Mapfre y Personal. Esto se debe a que el objetivo del presente estudio es analizar exclusivamente todo aquello relacionado a la misión, creencias, valores y atributos de identidad institucional de la empresa. Los años 2017 y 2021 fueron seleccionados ya que corresponden, como se mencionó previamente, a los momentos de sus dos rebrandings: cuando la empresa pasó de ser “Tarjeta Naranja” a “Naranja”, y de “Naranja” a “Naranja X”.

También se seleccionaron dos de sus reportes de sustentabilidad anuales, los correspondientes a los años 2017 y 2020, a modo de poder comparar el discurso de identidad que Naranja X asume más cabalmente como propio con aquel que es realmente comunicado mediante la red social Facebook. Se considera con Navarrete y Gallizzo (2010 y 2019) tal como se expuso en el marco conceptual, que los reportes son la comunicación concisa de una organización, en donde se comparten sus estrategias, su gobierno corporativo, desempeño y perspectivas, y donde las compañías incluyen su visión y sus valores. De los reportes se valora fundamentalmente que tienen la capacidad de mostrar una imagen holística de una empresa en términos de los objetivos futuros.

Cabe aclarar que se tomó el reporte de sustentabilidad del año 2020 y no del 2021, debido a que este último no se encontraba disponible al momento de iniciar el presente trabajo, ya que fue publicado en agosto de 2022. Además, el reporte de sustentabilidad 2020 presenta información y datos acerca del rebranding de la empresa pertinentes y relevantes para los objetivos buscados.

Asimismo, se tomaron diversas entrevistas y blogs realizados dentro de los años estudiados, por distintas personas que trabajaron y/o trabajan en la empresa, con el fin de poder realizar un análisis más completo del discurso de Naranja X y de los atributos comunicados. Estas comunicaciones son controladas o validadas por la empresa, ya que se incluyen en medios especializados y se evidencia el tono de infomercial o publinota por lo que se infiere que son de pago; o bien se presentan en espacios gratuitos utilizados por varios miembros involucrados en los rebrandings, a modo de estrategia de difusión de la compañía destinada a públicos especializados.

En relación a las técnicas e instrumentos de investigación, como ya se mencionó en párrafos anteriores, se utilizaron el análisis de contenido y de discurso tanto de su fanpage oficial de Facebook, como de sus reportes de sustentabilidad y entrevistas y blogs realizados por y a miembros de la empresa en los años 2017 y 2021. Para ello, se utilizaron como herramientas

de recolección de datos diversas matrices, ya que estos instrumentos permiten ordenar la información recolectada de manera tal que posibilite una fácil visualización, comparación y comprensión de la misma.

En primer lugar, se confeccionó una matriz para los atributos presentes en las entrevistas/blogs realizados a y por los miembros de la empresa. En esta, se tuvo en cuenta la cantidad de veces que ha aparecido el atributo, la ubicación del mismo, los destinatarios de estas comunicaciones y, a su vez, se seleccionaron ejemplos que sirvieron para contextualizar y poder entender mejor su uso.

En segundo lugar, se construyó una matriz específica para los atributos comunicados en los reportes de sustentabilidad de la empresa, teniendo en cuenta las secciones y páginas en las que aparecen, los destinatarios, y frases que sirvieron como ejemplos. Debido a la gran cantidad de atributos presentes en los reportes, se realizó una clasificación de los mismos para finalmente analizar sólo los más utilizados. Para esto, se realizó un promedio de aparición de todos los atributos relevados, para recuperar y trabajar sólo con aquellos que sobrepasaran este número.

Posteriormente, se realizó una matriz de datos para los atributos comunicados en las publicaciones de Facebook, para la cual se utilizaron todos los atributos obtenidos, tanto de las entrevistas como de los reportes, para poder visualizar cuáles de estos aparecen o no en los posteos. Para realizar esta tarea, se codificaron todos los atributos a fin de facilitar la tarea de identificación de los mismos en las publicaciones de Facebook.

Para finalizar, se realizó un análisis del discurso de identidad utilizado por la empresa en sus publicaciones de Facebook. Para ello, se identificó el tipo de discurso de identidad (autorreferencial, de la actividad, de vocación, de relación), el tipo de contenido (entretenimiento⁹, informativo, promocional y de valor), y el tipo de tono (formal/informal, racional, emocional, pedagógico, humorístico, testimonial); a fin de poder analizar cuáles son los predominantes en cada período estudiado e identificar las similitudes y/o diferencias entre ambos años. Este estudio permitió comprender mejor las características y estrategias utilizadas por la empresa en sus comunicaciones y, más precisamente, en la comunicación de sus atributos de identidad institucional.

⁹ Sólo se consideró la categoría de “entretenimiento”, dentro del tipo de contenido, para aquellas publicaciones que combinan más de una tipología (por ejemplo: promocional + entretenimiento).

Relevamiento de las redes sociales de Naranja X

Redes Categorías ¹	FACEBOOK	TWITTER	INSTAGRAM
Inicio de actividad	Octubre de 2010 ²	Julio de 2009	Diciembre de 2013
Cantidad de posteos	sin dato (aprox. 1 x día - institucionales)	sin dato (varios x día - encuestas e interacción con usuarios)	396
Cantidad de seguidores	2.380.072	164.883	259.846
Promedio de likes ³	40	6	1942
Promedio de comentarios ⁴	252	4	82

1. Datos extraídos de las redes sociales oficiales de Naranja X el día 10/04/2022.

2.



3. Promedio extraído de las últimas 10 publicaciones -al día de la fecha- realizadas en cada red social.

4. Idem.

Modelo de matriz de datos para atributos de entrevistas:

BLOGS/ ENTREVISTAS	ATRIBUTOS	PÁGINAS	UBICACIÓN	DESTINATARIOS	EJEMPLOS
“Blog de ____ en ____ (fecha)”	Atributo 1				
“Blog de ____ en ____ (fecha)”	Atributo 2				
“Entrevista a ____, cargo, en ____ (fecha)”	Atributo 3				

“Entrevista a _____, cargo, en _____ (fecha)”	Atributo 4					

Modelo de matriz de datos para atributos de reportes:

ATRIBUTOS		SECCIÓN	PÁGINAS	DESTINATARIOS	EJEMPLOS
Atributo 1					
Atributo 2					
Atributo 3					
Atributo 4					

Modelo de matriz de datos para atributos de posteos de Facebook:

ATRIBUTOS / POSTEOS	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10
Atributo (Código)				X	X					X
Atributo (Código)		X					X			

Capítulo IV: Análisis

IV.I PRIMER NIVEL DE ANÁLISIS DE ATRIBUTOS

NARANJA

Blogs¹⁰ y entrevistas

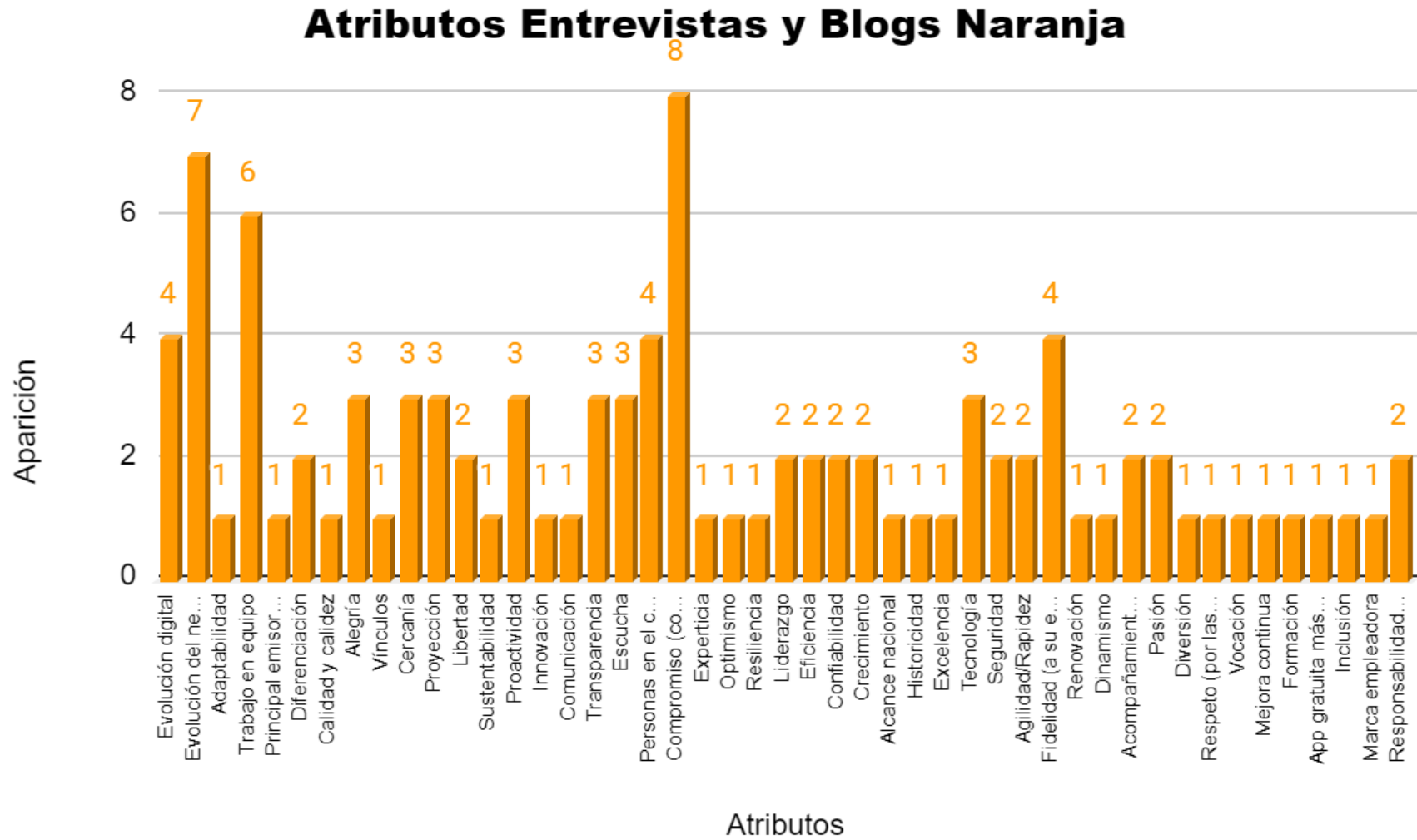
En el gráfico y nube de tags siguientes, se pueden apreciar aquellos atributos resaltados en diversas entrevistas realizadas a los miembros de la empresa Naranja durante los años 2017 y 2020. En particular, estas entrevistas digitales fueron realizadas al presidente de la empresa, pero también se encuentran entrevistas a los directores comerciales, de operaciones, de sistemas y de relaciones humanas. Fueron realizadas en su mayoría por el medio InfoNegocio, empresa de medios de comunicación radicada en la ciudad de Córdoba, Argentina. También se incluye una entrevista realizada al presidente del momento de la empresa, Alejandro Asrin, por InfoBae, medio de comunicación de carácter nacional.

Por otro lado, también se incluyen artículos producidos por los mismos colaboradores, en la plataforma digital Medium. Este es un servicio de publicación de blogs, en donde todas las personas pueden crear su contenido. Naranja comienza a utilizar esta plataforma en el año 2020, bajo el nombre de UX Naranja. Este nombre hace referencia al equipo de colaboradores que busca compartir cómo fue el proceso de digitalización de la marca, no sólo brindando información sobre la empresa y su identidad, sino también compartiendo datos y conocimientos útiles para aquellos interesados.

Ver anexo I, matriz 1

¹⁰ Escritos por los propios colaboradores de Naranja.

Gráfico 1



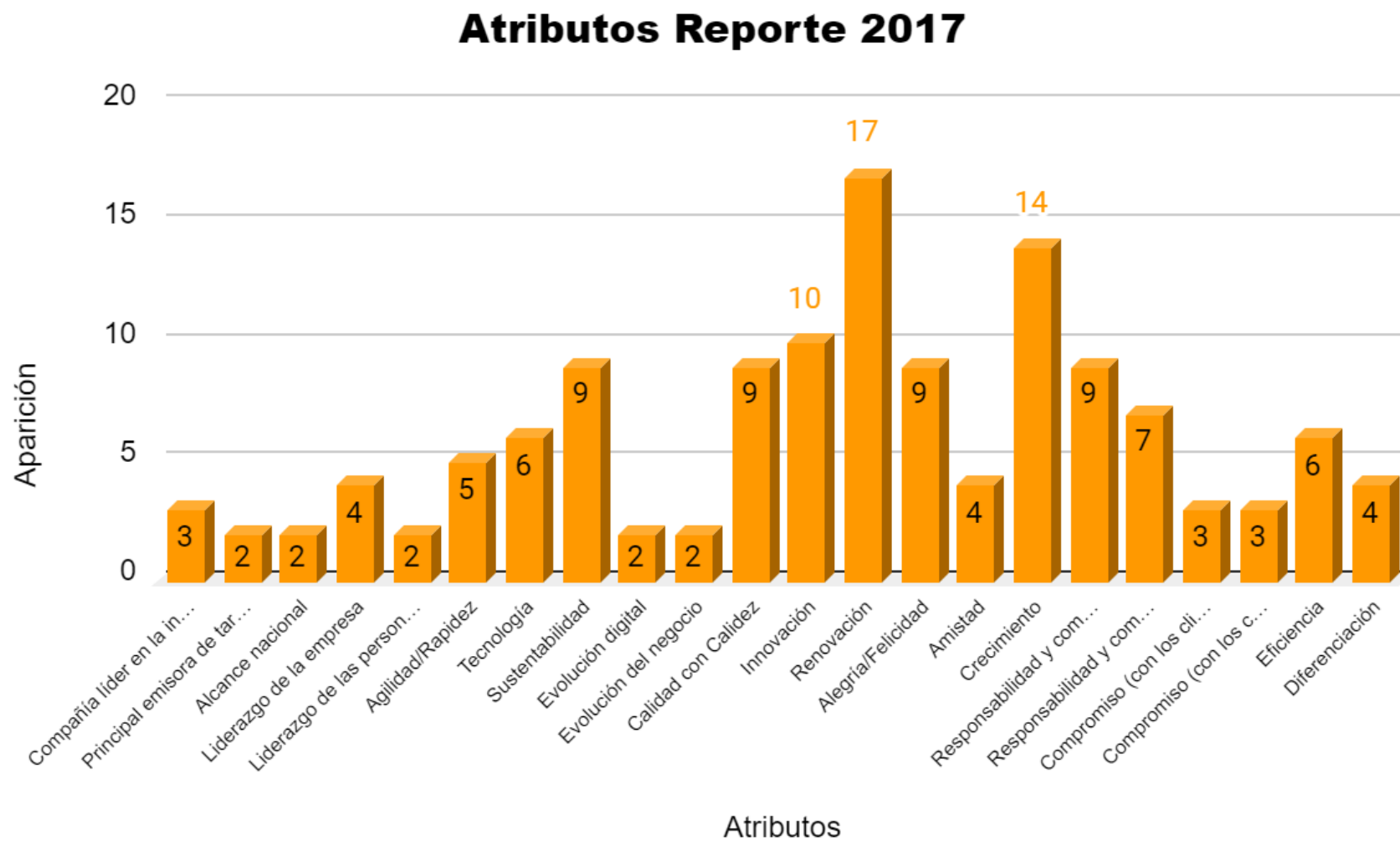
Reporte 2017

Los atributos analizados, según se aprecia en el siguiente gráfico, corresponden a lo publicado por Naranja en su Reporte de Sustentabilidad de 2017. Este fue coordinado por el Equipo de Responsabilidad Social de la empresa, junto a la gerencia de Recursos Humanos. Fue publicado en el mes de mayo de 2018, y por primera vez desde que comenzaron a emitir sus reportes, fue presentado sólo en versión digital, junto a botones, infografías e hipervínculos. Explica la empresa que el objetivo de esta decisión fue disminuir el impacto ambiental, así como facilitar una lectura más interactiva, ágil y participativa.

El reporte consta de 157 páginas, pero fueron analizadas 49. Se tomaron aquellas que tratan de su cultura, identidad y equipo; así como aquellas donde establecen sus compromisos y valores, sus acciones, cambios e historia, entre otros contenidos. También se analizaron las cartas del presidente, Alejandro Astrin, y del presidente honorario, David Ruda. En el caso de los reportes, no se tuvieron en cuenta las infografías y gráficos utilizados para analizar qué atributos de identidad fueron utilizados. Se buscó relevar aquellos atributos que fueron comunicados de la manera más explícita y textual; no obstante, hubo casos de subsunción de atributos en categorías similares. Un ejemplo de esta unión de atributos fue el caso del atributo *Renovación*, el cuál incluye también atributos como transformación, cambio y rediseño, atributos que se nombraron en el reporte pero no con la misma frecuencia que renovación.

Ver anexo I, matriz 2

Gráfico 2



diferenciación
compromiso con los clientes
eficiencia
compañía líder en la industria
responsabilidad social
evolución del negocio
calidad con calidez
principal emisora de tarjetas alcance nacional
crecimiento
responsabilidad ambiental
agilidad/rapidez **amistad**
innovación
alegría/felicidad
liderazgo de las personas
sustentabilidad
compromiso con los colaboradores
liderazgo de la empresa
evolución digital **tecnología**
renovación

NARANJA X

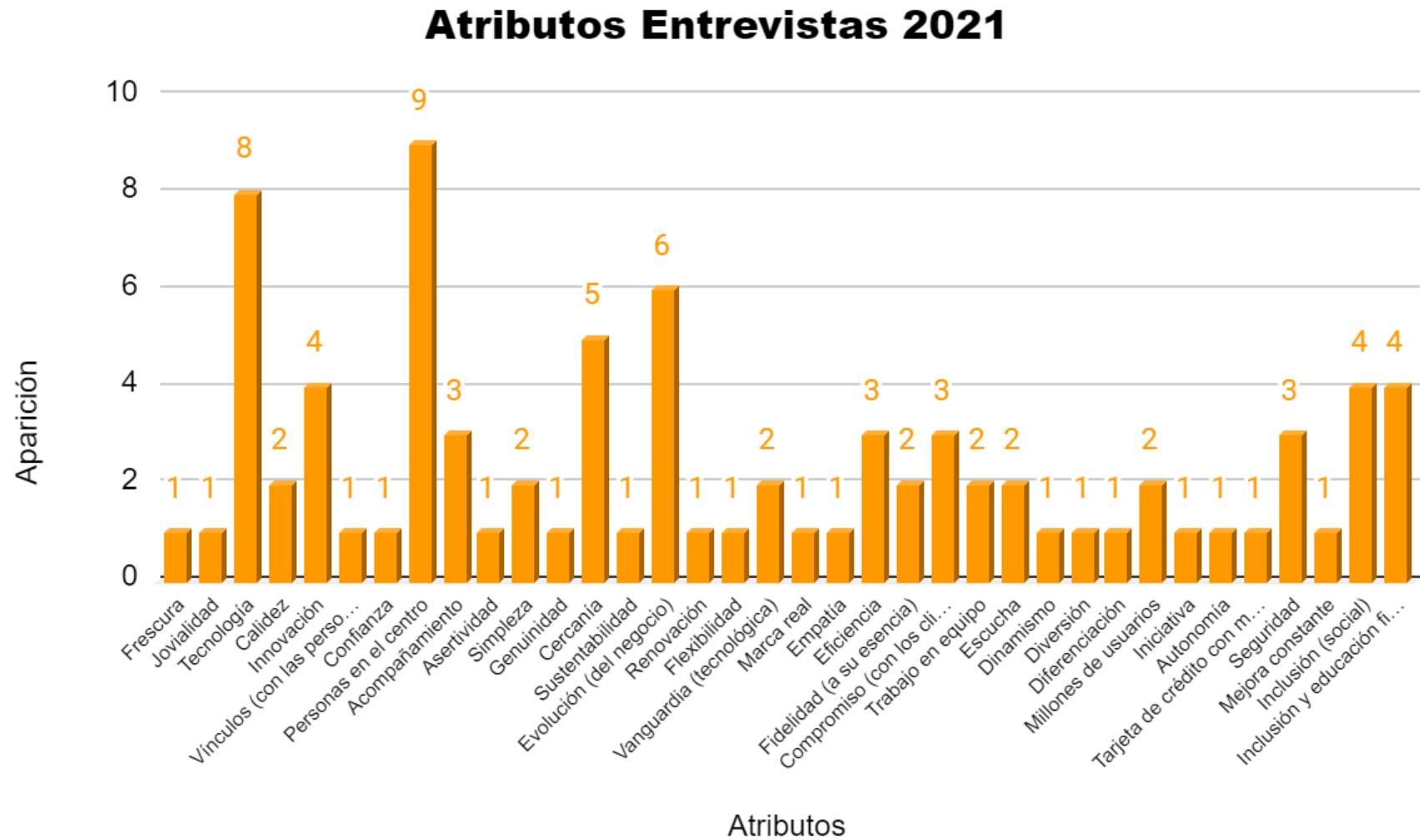
Entrevistas

En el gráfico y la nube de tags siguientes, se pueden apreciar aquellos atributos resaltados en diversas entrevistas realizadas hacia los miembros de la empresa Naranja X durante los años 2020 y 2021. Mayoritariamente, estas entrevistas digitales fueron realizadas hacia Silvana Jachevasky, chief marketing officer de la empresa; pero también se encuentran entrevistas al equipo UX, el chief product officer y a los colaboradores en general. A diferencia del año 2017, estas entrevistas fueron publicadas en una gran variedad de medios de comunicación digitales, como por ejemplo RoadShow, plataforma de contenidos vinculados al sector financiero en la Argentina y el mundo; la revista Reporte Publicidad, revista bimestral dedicada a temas de publicidad, marketing y comunicación; y iPropUp, portal sobre startups, emprendedores, blockchain, fintech, economía digital, innovación, inteligencia artificial y tecnología. Al mismo tiempo, se recuperaron entrevistas de medios tradicionales como lo son El Cronista, La Nación, Ámbito Financiero, y el ya nombrado medio digital InfoNegocios.

En este compilado de entrevistas, se puede notar que los temas principales hacen referencia al proceso de transformación digital que realizó Naranja X en este segundo rebranding. Se explica, a partir de diversas voces, cómo se fue dando el proceso de creación de esta nueva identidad de la empresa, cuáles fueron los objetivos primordiales, cómo se adaptaron a los nuevos comportamientos y tendencias, y cómo fue la dinámica de trabajo entre los equipos, siempre compartiendo y resaltando los valores y creencias que mantiene la empresa desde sus orígenes.

Ver anexo I, matriz 3

Gráfico 3



Word cloud containing terms such as: **tecnología**, **evolución del negocio**, **innovación**, **acompañamiento**, **inclusión y educación financiera**, **personas en el centro**, **tecnología**, **inclusión social**, **cercanía**, **seguridad**, **compromiso**, **calidez**, **marca real**, **escucha**, **frescura**, **mejora constante**, **simpleza**, **trabajo en equipo**, **diversión**, **renovación**, **empatía**, **tarjeta de crédito con menos índice de mora**, **vínculos con las personas**, **genuinidad**, **flexibilidad**, **autonomía**, **eficiencia**, **asertividad**, **asertividad**, **iniciativa**, **sustentabilidad**, **jovialidad**, **dinamismo**, **diferenciación**, **vanguardia tecnológica**, **fidelidad a su esencia**, **confianza**, **millones de usuarios**, **conformidad**, **tarjeta de crédito con menos índice de mora**, **flexibilidad**, **genuinidad**, **vínculos con las personas**, **tarjeta de crédito con menos índice de mora**, **empatía**, **diversión**, **trabajo en equipo**, **simpleza**, **renovación**, **mejora constante**, **frescura**, **escucha**, **confianza**, **millones de usuarios**, **calidez**, **compromiso**, **marca real**, **seguridad**

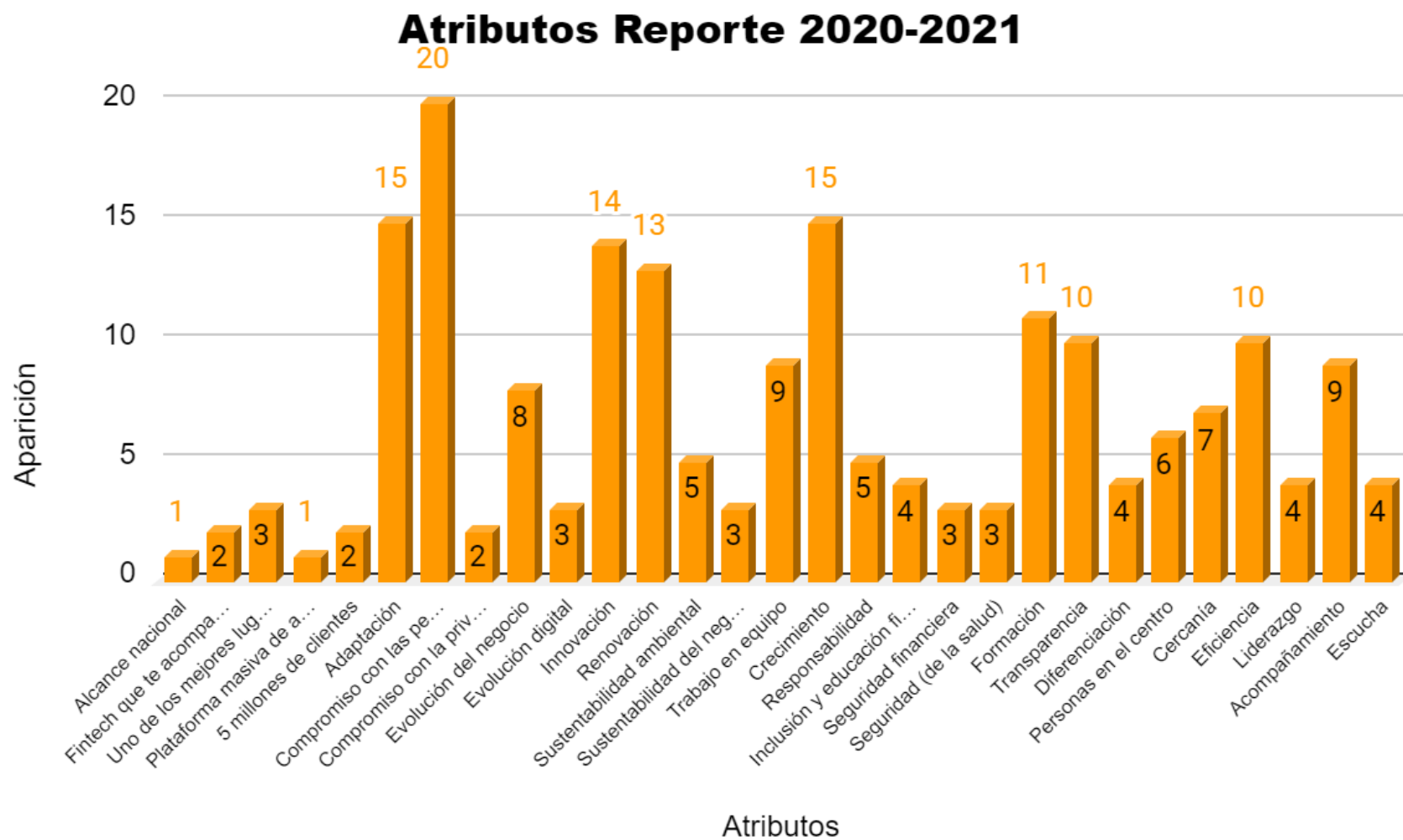
Reporte 2020

Los atributos del gráfico y nube de tags siguientes fueron rescatados del Reporte de Sustentabilidad del año 2020 de Naranja X. Al igual que el anterior, fue coordinado por el Equipo de Responsabilidad Social de la empresa, junto a la gerencia de Recursos Humanos. Fue publicado en el mes de agosto de 2021, de manera digital, en su página web oficial. Si bien el reporte hace alusión al año 2020, resulta pertinente aclarar que el proceso de rebranding, concluido en 2021, ya había sido anunciado un año antes, por ende este reporte que fue publicado en agosto de 2021, año en que la empresa ya era reconocida como Naranja X, incluye material acerca del cambio de marca que fue útil y pertinente a los fines del presente trabajo. Al instante de comenzar con este trabajo de tesis, el reporte de sustentabilidad 2020 no se encontraba en formato pdf, sin embargo, al momento de realizar este análisis (agosto de 2022), la empresa ya ha emitido su reporte de sustentabilidad 2021, por lo que el reporte anterior ya se encuentra disponible para descargar de un modo más ordenado y claro.

El reporte de sustentabilidad 2020 consta de 107 páginas y 10 secciones. Fueron analizadas las páginas más relevantes dentro de las secciones: Estrategia de Impacto, Equipo, Comunidad, Clientes, Planeta, Negocio y Mensaje del CEO, Pablo Caputto. Al igual que para el análisis del reporte 2017, se tomaron aquellas páginas que tratan específicamente su identidad, cultura y vínculos; así como también aquellas donde se establecen cuáles son sus compromisos, valores, y otros contenidos que demuestran cuáles son los atributos más valorados para la empresa. Se buscó relevar tanto aquellos atributos que fueron comunicados explícitamente como aquellos que fueron transmitidos de manera indirecta. También, se continuó con la metodología de subsunción de atributos para aquellos que eran nombrados de diferente modo pero hacían referencia a las mismas temáticas.

Ver anexo I, matriz 4

Gráfico 4



A word cloud featuring various terms in Spanish, primarily in orange and purple. The most prominent words are 'crecimiento' (growth) and 'innovación' (innovation), both in large orange letters. Other significant words include 'adaptación' (adaptation), 'transparencia' (transparency), 'acompañamiento' (accompaniment), 'renovación' (renewal), 'formación' (training), 'trabajo en equipo' (teamwork), 'sustentabilidad ambiental' (environmental sustainability), 'sustentabilidad del negocio' (business sustainability), 'cercanía' (closeness), 'seguridad financiera' (financial security), 'seguridad de la salud' (health security), 'fintech que te acompaña' (fintech that accompanies you), 'compromiso con las personas' (commitment to people), 'compromiso con la privacidad y seguridad' (commitment to privacy and security), 'plataforma masiva' (mass platform), 'escucha' (listening), 'alcanza nacional' (national reach), '5 millones de clientes' (5 million clients), 'evolución digital' (digital evolution), 'personas en el centro' (people at the center), 'diferenciación' (differentiation), 'mejores lugares para trabajar' (better places to work), and 'responsabilidad' (responsibility).

personas en el centro
sustentabilidad ambiental
trabajo en equipo
evolución digital
transparencia
5 millones de clientes
diferenciación
adaptación
cercanía
sustentabilidad del negocio
alcanza nacional
escucha
seguridad financiera
crecimiento
compromiso con las personas
plataforma masiva
compromiso con la privacidad y seguridad
fintech que te acompaña
innovación
inclusión y educación financiera
seguridad de la salud
renovación
evolución del negocio
acompañamiento
formación
mejores lugares para trabajar
responsabilidad

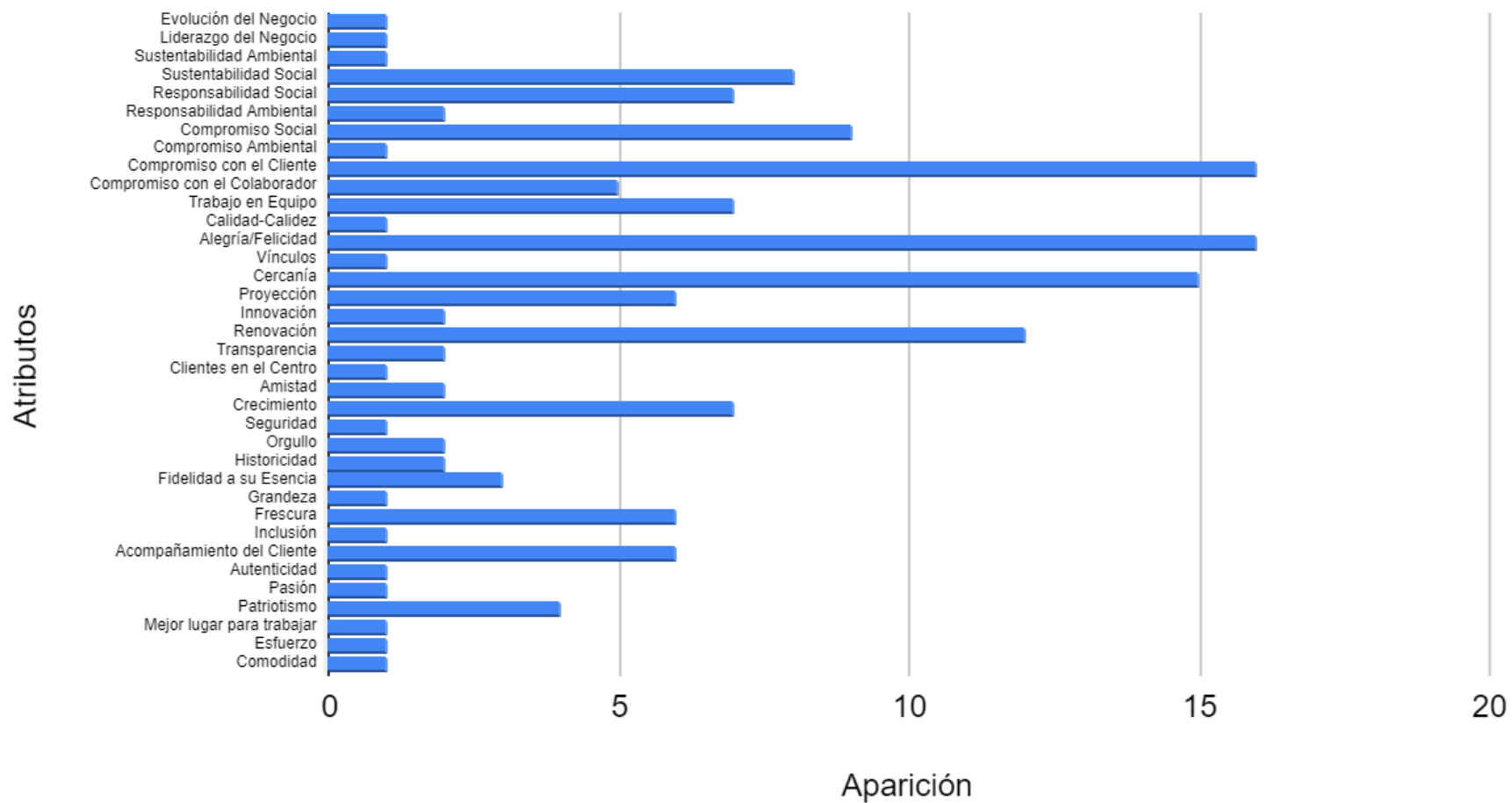
2017: POSTEOS DE FACEBOOK (ENERO-MAYO)

En el gráfico de barras y nube de tags que se muestran a continuación, se pueden observar aquellos atributos que fueron mencionados con mayor frecuencia en las publicaciones que hizo la empresa cuando aún era Tarjeta Naranja y cuando pasó a ser sólo Naranja. A modo de facilitar el desarrollo del trabajo se realizó un recorte temporal que comprende los meses desde enero de 2017 a mayo del mismo año. Este segmento analizado fue elegido debido a que el mes en el que se comunicó oficialmente el primer rebranding de la empresa fue marzo de 2017; por lo que se consideraron los dos meses previos y posteriores para poder abarcar un número considerable, y a su vez factible de analizar, de publicaciones que nos permitiese explorar cómo fueron evolucionando sus comunicaciones en esta red social, en el marco de este cambio de identidad. Se tomaron aquellas publicaciones que hacen referencia a la misión, creencias, valores y atributos de la empresa, ya sea de manera explícita o implícita. Por ende, sólo fueron excluidos aquellos posts destinados al entretenimiento de los usuarios, como recetas de cocina, sorteos o entrevistas a celebridades; y aquellos cuyo contenido es meramente promocional hacia empresas asociadas como Mapfre o Personal. La razón principal que nos motivó a descartar este tipo de publicaciones fue que no se encuentran alineadas a los objetivos del presente trabajo y no aportan material significativo para el análisis del mismo.

Ver anexo I, matriz 5, y anexo II

Gráfico 5

Atributos posteos Facebook 2017





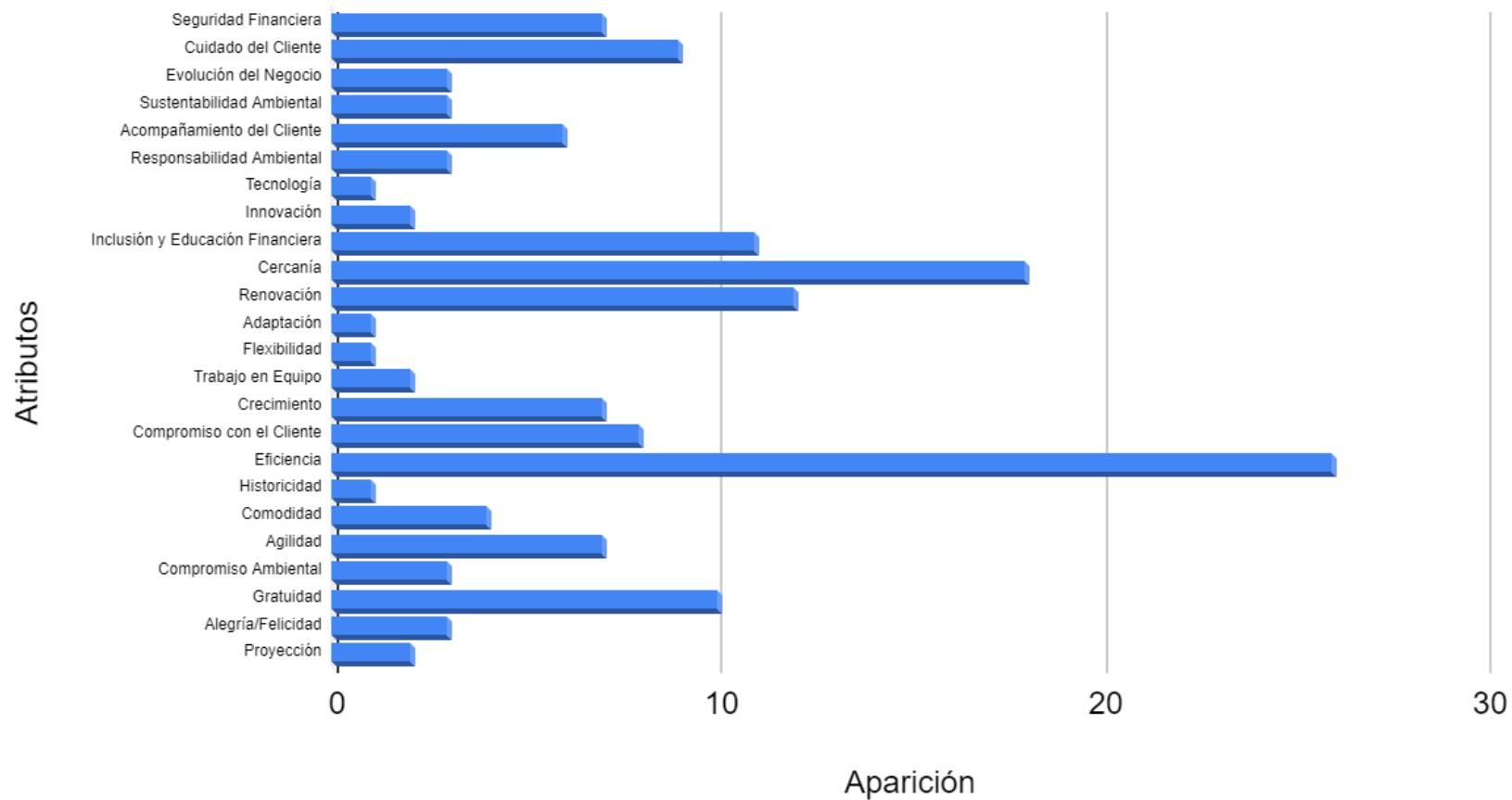
2021: POSTEOS DE FACEBOOK (MAYO-SEPTIEMBRE)

En el siguiente gráfico de barras y nube de tags, se pueden observar, al igual que en el apartado anterior, aquellos atributos que tuvieron una mayor aparición en las publicaciones que hizo la empresa cuando era Naranja y cuando pasó a ser Naranja X. Del mismo modo que con el año 2017, se realizó un recorte temporal que comprende desde el mes de mayo de 2021 hasta el mes de septiembre del mismo año; considerando que el mes en el que se comunicó oficialmente el segundo rebranding de la empresa fue julio de 2021, y se decidió tomar los dos meses previos y posteriores al cambio de identidad. También fueron seleccionadas aquellas publicaciones que hacen referencia a la misión, creencias, valores y atributos de la empresa, explícita o implícitamente, y excluidas las destinadas al entretenimiento o promociones hacia otras empresas.

Ver anexo I, matriz 6, y anexo II

Gráfico 6

Atributos posteos Facebook 2021



crecimiento
evolución del negocio
gratuidad
renovación
trabajo en equipo
compromiso con el cliente
proyección
responsabilidad ambiental
historicidad
tecnología
eficiencia
innovación
adaptación
flexibilidad
inclusión y educación financiera
alegría - felicidad
sustentabilidad ambiental
compromiso ambiental
comodidad
cercanía
seguridad financiera
acompañamiento del cliente
agilidad

IV.II SEGUNDO NIVEL DE ANÁLISIS DE LOS ATRIBUTOS DE IDENTIDAD CORPORATIVA

BLOGS/ENTREVISTAS Y REPORTES

2017

- **Atributos más comunicados:**

En el año 2017, se puede observar que los atributos más comunicados en las entrevistas y blogs son **Compromiso con los Clientes y Colaboradores** y **Evolución del Negocio**; mientras que en el reporte de sustentabilidad aparecen mayoritariamente **Renovación** y **Crecimiento**. Sin embargo, también aparecen otros atributos con frecuencia como lo son aquellos referidos a **Innovación**, **Sustentabilidad del Negocio** (en lo económico, social y ambiental), **“Calidad con Calidez”**, **Alegría/Felicidad** y **Responsabilidad**. Estos últimos rasgos aparecen concretamente en el reporte de sustentabilidad, pero se puede observar una concordancia con aquellos expuestos con mayor frecuencia en entrevistas y blogs realizados a y por integrantes de la empresa, como lo son: **Trabajo en Equipo**, **Evolución Digital** y **“Personas en el Centro”**. Vale destacar que otro de los atributos con mayor aparición en estas entrevistas y blogs es **“Fidelidad a su Esencia”**, que como su nombre lo indica, hace referencia a uno de los rasgos que hace que la empresa se diferencie de las demás: su calidez con las personas. Este atributo se mantuvo en la organización desde sus comienzos; por eso aún en Naranja se puede observar que la nueva identidad de la empresa es fiel a su esencia en lo que respecta a ciertos valores y creencias vinculadas a su relación con las personas.

Carta del **Presidente**

En 2017 nos re-novamos:

- Cambiamos nuestro nombre, pasando del históricamente reconocido “Tarjeta Naranja” a Naranja.
- Redefinimos nuestra **Visión, Misión y Propósito**, siempre inspirados en el ideal de empresa que queremos alcanzar.
- Iniciamos nuestro viaje de **evolución digital** con la visión de ser una compañía líder en la industria financiera y no financiera, llevando la **Calidad Con Calidez** al mundo tecnológico.
- Lanzamos nuestra primera App Naranja.
- Consolidamos el negocio en Buenos Aires.
- Obtuvimos excelentes resultados en Great Place To Work.

Fue el año en que descubrimos que **Naranja del Futuro** puede brindar productos y servicios más allá de la Tarjeta. Entendimos que el sueño es posible.

Finalmente, si logramos seguir enfocándonos en el **clima**, en el **desarrollo de las personas** y en la **evolución digital**, si somos **cercanos**, ágiles e **innovadores**, vamos a ser una empresa excelente; que **cuida su esencia**, su ADN, su núcleo; la **sonrisa**, el **abrazo**, el caramelo y la **pasión** por el Cliente.



Dr. Alejandro Asrín
Presidente
de Naranja

Carta del presidente de Naranja publicada en el Reporte de Sustentabilidad 2017 donde se pueden visualizar los atributos destacados.

Retomando la misión de Naranja en el año 2017: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”, los atributos recuperados del análisis como los más comunicados cobran sentido. La empresa, luego de su primer rebranding (cuando cambió de “Tarjeta Naranja” a “Naranja”), centró su razón de ser en el crecimiento y evolución. No obstante, se mantienen valores característicos relacionados a las personas, tanto a los clientes y colaboradores como a la comunidad en general. Esto último se puede apreciar en la visión de la empresa de ese año: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, a la vez, la más admirada y querida por Colaboradores, Clientes y comunidad en general”, que está íntimamente vinculada con los otros atributos que más aparecen en sus comunicaciones. En adición, los valores de la empresa también coinciden con estos últimos atributos, ya que “Alegría en el Trabajo”, “Puertas Abiertas” y “Pirámide Invertida” están explícitamente referidos a su compromiso y responsabilidad en cuanto al cuidado de sus públicos tanto internos como externos:

Lo que no cambiamos: Valores, el “Alma de Naranja”

102-16



1. Alegria 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.



2. Puertas Abiertas

Somos una empresa de Puertas Abiertas y siempre, del otro lado, se encuentra a alguien dispuesto a escuchar y a canalizar sugerencias. Los canales de comunicación siempre están abiertos y todos estamos para escuchar a todos.



3. 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.



4. 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 responsabilidad.

Página recuperada del Reporte de Sustentabilidad 2017.

Listado y clasificación de atributos comunicados con mayor frecuencia en entrevistas y reporte en el año 2017¹¹

- **Renovación** (1e - 17r)¹²: secundario e intangible
- **Crecimiento** (2e - 14r): central, discriminatorio e intangible
- **Compromiso con los clientes y colaboradores** (8e - 6r): central, discriminatorio e intangible
- **Alegría/Felicidad** (3e - 9r): central, discriminatorio e intangible
- **Innovación** (1e - 10r): central, discriminatorio e intangible
- **Sustentabilidad** (1e - 9r): central, discriminatorio e intangible
- **Calidad con Calidez** (1e - 9r): central, discriminatorio e intangible
- **Evolución del negocio** (7e - 2r): central, discriminatorio e intangible
- **Responsabilidad y compromiso social** (2e - 7r): central, discriminatorio e intangible
- **Responsabilidad y compromiso ambiental** (9r): central, discriminatorio e intangible
- **Evolución digital** (4e - 2r): secundario e intangible
- **Trabajo en equipo** (6e): secundario e intangible
- **Personas en el centro** (4e): central, discriminatorio e intangible
- **Fidelidad a su esencia** (4e): secundario e intangible

2021

- **Atributos más comunicados:**

En 2021, los atributos de identidad corporativa más comunicados en entrevistas y artículos fueron **Personas en el Centro** y **Tecnología**; mientras que en el reporte de sustentabilidad aparecen con mayor frecuencia **Compromiso con las Personas**, **Adaptación** y **Crecimiento**. Asimismo, atributos como **Evolución del Negocio** y **Cercanía** fueron otros de los más mencionados en las entrevistas realizadas a los miembros de la empresa y en los artículos escritos por los colaboradores. A su vez, **Innovación** y **Renovación** son, junto con los atributos mencionados al comienzo, los rasgos más comunicados en el reporte de sustentabilidad de 2020.

¹¹ Los atributos fueron ordenados de manera decreciente según la cantidad de veces que han aparecido en total en todos soportes analizados. Los resaltados marcan que los mismos atributos han aparecido tanto en entrevistas/blogs como en el reporte.

¹² Se identificó con la letra “e” el número de aparición en entrevistas/blogs y con la letra “r” el del reporte.

MENSAJE DEL CEO

Más que nunca, desde Naranja X tenemos la misión, la necesidad y la urgencia de buscar nuevas maneras de crear valor económico y, al mismo tiempo, social y ambiental.

Desde nuestros inicios como Casa de deportes, en el año 1969, hasta la evolución hacia Naranja X, la fintech que se propone alentar las finanzas de millones de personas en la Argentina, como equipo siempre nos movilizó dejar huella.

Buscamos acompañar a las personas en su vida cotidiana: clientes, colaboradores, proveedores... Desde nuestro negocio, brindamos acceso a herramientas financieras con las que millones de personas no contaban. De hecho, para el 40% de nuestros nuevos usuarios, Naranja X es su primera experiencia crediticia. También **somos reconocidos por ser uno de los mejores lugares para trabajar en el país.** Eso no es casual: los líderes y equipos de Naranja X **tenemos muy en claro una premisa: "Las personas en el centro, siempre".**

El 2020 nos movilizó de mil maneras y profundizó problemáticas que atraviesan a nuestro país y a la región. A su vez, el año que pasó **aceleró nuestra capacidad de responder a los cambios y de crear nuevas soluciones.** Fue un año en el que el sector fintech tuvo un **crecimiento** muy particular y, según un informe elaborado por la Cámara Fintech, ya existen más de 7,5 millones de cuentas virtuales y más de 1,9 millones de comercios en todo el país aceptan pagos digitales. Según el mismo informe, "el

crecimiento de las cuentas virtuales permite al usuario acceder a los beneficios del mundo digital de los cuales quedan excluidos si se manejan únicamente en efectivo". Para que haya mayor inclusión financiera, afirma, "en Argentina debemos continuar apostando e invirtiendo en **soluciones tecnológicas que permitan adecuarnos rápidamente a los nuevos escenarios y necesidades de los clientes**".

Todo esto nos lleva a la conclusión de que **avanzamos, pero tenemos que ir por más.** La inclusión financiera no solo tiene que ver con que más personas puedan acceder al sector o a los servicios financieros, sino con que puedan usarlo de una mejor manera. En Naranja X, ese desafío nos mueve a diario.

En esa línea, como compañía estamos enfocados en desarrollar productos y servicios que permitan que más personas puedan abrir una cuenta, puedan ahorrar y generar nuevas conductas que les permitan hacer crecer sus negocios o mejorar su calidad de vida. En los próximos meses, la cuenta de Naranja X pasará a ser remunerada, es decir, otorgará un interés diario a los usuarios que tengan depositado allí su dinero. Este es un claro ejemplo de cómo nuestras propuestas apuntan a que nuestros usuarios puedan obtener más, de una forma simple, clara y transparente.

Asimismo, vamos a destinar \$160.000 millones para financiamiento al consumo durante 2021, con el objetivo de seguir fortaleciendo la

inclusión financiera y ampliar nuestra propuesta de valor para los usuarios.

Continuaremos potenciando nuestra cultura data driven y **centrada en el cliente** para poder **entender en profundidad a las personas, anticiparnos a sus necesidades** y ofrecerles una experiencia integral ágil, más eficiente y personalizada para el acceso al ahorro, pagos, cobros y crédito; tanto desde el celular como en nuestras 177 sucursales de Naranja X en todo el país. Por último, ampliamos nuestro compromiso de impacto en el planeta, y este año nos convertimos en la primera fintech neutra en carbono. Buscaremos, además, fortalecer a organizaciones que están generando impacto ambiental en nuestro país porque entendemos que los cambios solo se dan si trabajamos articuladamente con quienes más saben.

Es un orgullo compartirles, a través de este Reporte y de nuestra nueva plataforma de sustentabilidad, el recorrido y el **crecimiento exponencial que trajo el último año en un contexto inédito. Bases firmes para seguir acelerando el compromiso con nuestra comunidad.** También encontraran la posibilidad de conectarnos para articular, preguntar, o proponer. **Naranja X se renueva y también se renueva la forma en que conversamos con nuestra comunidad.**

¡Gracias por acompañarnos!

“

Nos proponemos alentar las finanzas de millones de personas del país.

”



PABLO CAPUTTO
CEO Naranja X

Carta del CEO de Naranja X publicada en el Reporte de Sustentabilidad 2020 donde se pueden visualizar los atributos destacados.

Teniendo en cuenta que el 2021, al igual que el 2017, corresponde al momento de cambio de identidad de la organización es que los atributos de Evolución del Negocio, Innovación, Crecimiento y Renovación cobran sentido; ya que acompañan este anuncio y a su vez dotan de características propias a la empresa. En este sentido, se puede observar que los mismos atributos, Evolución del Negocio, Crecimiento e Innovación, aparecen como los más comunicados en el año 2017 en todos los soportes analizados. Todo esto se fundamenta también por el hecho de que a medida que la empresa va realizando cambios de marca, sus productos y servicios se diversifican, siempre actualizándose y adaptándose a las nuevas tecnologías del momento. Dicho esto, cabe destacar que Tecnología y Adaptación corresponden, como ya se mencionó, a otros de los rasgos más comunicados en el año, atributos que concuerdan con el sector de la actividad en el que se encuentra la empresa y a su vez la diferencian del resto.

Por otro lado, atributos como Personas en el Centro, Compromiso con las Personas y Cercanía son cualidades que, como se mencionó en el análisis de los atributos del 2017, hacen a la esencia de Naranja X y su vínculo con las personas, y se mantienen a lo largo del tiempo. Durante este año, se hace hincapié en el Compromiso que toman para velar por la seguridad de sus clientes en los servicios financieros que prestan, así como su esfuerzo por incluir a todas las personas en el mundo financiero. En sus postulados destacan que ponen al usuario en el centro de sus decisiones, en búsqueda de conectar a las personas con los productos, servicios y beneficios que facilitan sus necesidades cotidianas. Se continúa

también ese esfuerzo por mostrarse como una compañía cercana a su comunidad, a través de diversos proyectos de índole social realizados con la misma, como lo fue el siguiente:



Página recuperada del Reporte de Sustentabilidad 2020, donde se aprecia una de las campañas realizadas por Naranja X hacia su comunidad.

Adicionalmente, cabe destacar que en el año 2020 y 2021 se dio una comunicación más fuerte en lo que respecta a los atributos de la empresa, motivo por el cual se puede identificar una mayor cantidad de ellos. Dicho esto, en el reporte de sustentabilidad 2020 también se distinguen notoriamente otros atributos como lo son **Formación**, **Transparencia** y **Eficiencia**. Estos valores adquieren un valor particular en este período que transita la empresa ya que, como se estuvo desarrollando a lo largo del trabajo, es en esta etapa de rebranding en la que la empresa busca actualizar sus productos y servicios ofreciendo una mayor eficiencia para sus clientes, pero también asegurando que siempre se mantenga una cultura de ética y transparencia. En el año 2021, Naranja X cambia su misión y visión haciendo énfasis en este objetivo principal de implementar políticas que promuevan y aseguren una cultura de ética y transparencia en la gestión de la organización. Es decir, existe una clara vinculación entre el atributo destacado de Transparencia con su misión y visión institucional. Asimismo, el atributo de Formación hace alusión al hecho de que la empresa cree y desarrolle espacios de aprendizaje destinados a sus colaboradores para que, mediante su capacitación, puedan desarrollar habilidades que permitan el ejercicio del liderazgo y propicien la agilidad del negocio, siempre buscando aportar valor a la empresa.

La forma en la que hacemos las cosas: ética y transparencia

Tenemos el propósito de asegurar una cultura de ética, **transparencia** y cumplimiento que permita garantizar la sustentabilidad del negocio.

MISIÓN

Implementar un programa permanente que establezca políticas que promuevan y aseguren una cultura de ética, **transparencia** y cumplimiento en la organización.

VISIÓN

Que Naranja X sea reconocida y admirada por la comunidad en general por su ética y **transparencia** en la gestión de su negocio.

PRINCIPIOS

Honestidad: mantener comportamiento honrado, recto, razonable y justo, ajustado a nuestros valores.

Responsabilidad: efectuar las tareas de acuerdo con los objetivos institucionales, asumiendo con formalidad y conciencia su cumplimiento.

Seguridad: favorecer condiciones de certeza y **transparencia** para cualquier operatoria realizada en la entidad.

Confidencialidad: respetar y hacer respetar el carácter reservado de la información que administra Naranja X.

Respeto por la ley: todas las acciones realizadas por Naranja X y sus Colaboradores deben respetarla.

Lealtad comercial: las decisiones deben ser **transparentes** y la información completa y concreta. Nunca debe falsearse información necesaria para alcanzar los objetivos de negocio o concretar las actividades propias de la entidad.

Página recuperada del Reporte de Sustentabilidad 2020, donde se pueden visualizar su misión, visión y principios con la inclusión del atributo de transparencia.

FORMACIÓN

Hacer crecer a los equipos

Impulsamos el desarrollo de nuestros equipos creando espacios de aprendizaje para que cada persona sea protagonista de su desarrollo.

Cada integrante de Naranja X puede elegir qué camino tomar en su carrera profesional y escribir un plan de desarrollo propio para acercarse a sus metas.

Alentamos a cada persona a que su desarrollo sea una constante, combinando su hacer cotidiano con objetivos desafiantes, proyectos innovadores y feedback 360 que permite el intercambio de miradas. Para lograrlo, diseñamos una estrategia enfocada en dos grandes desafíos: liderazgo y agilidad para el negocio.

Espacio N

Espacio N es nuestra plataforma digital de aprendizaje, disponible para que las personas que trabajan en Naranja X incorporen conocimiento. Hoy acceden quienes cuentan con usuario en Naranja X, incluidos tercerizados, para disfrutar de más de 200 contenidos activos.

En abril migramos a un formato on demand que permitió navegar más rápido y de manera vertical, organizar la navegación de acuerdo a favoritos y tendencias, y con vistas diferenciadas por usuario. El resultado fue una plataforma más simple, dinámica e interactiva.

En agosto incorporamos Makers, una sección en la plataforma en donde los usuarios se convierten en diseñadores de sus propios contenidos. La premisa es que puedan compartir aprendizajes en forma de buenas prácticas y tips, para aportar valor a la organización. Quienes se suman a Makers, cuentan con un toolkit para el diseño de podcast, presentaciones, grabación de videos, entre otros.



Facilitadores de aprendizajes

Personas que trabajan en Naranja X fueron seleccionados por concursos internos para desempeñarse como capacitadores. El cambio a la virtualidad les implicó actualizarse y desarrollar habilidades tecno-pedagógicas para poder diseñar clases adaptadas a esta modalidad. Implementamos un programa de actualización destinado a 36 facilitadores para acompañarlos en este proceso de cambio que incluyó Zoom sessions sobre temáticas afines, un toolkit de recursos didácticos y la conformación de un grupo de Workplace para conocer la ruta de aprendizaje y compartir buenas prácticas.



Página recuperada del Reporte de Sustentabilidad 2020, donde se pueden visualizar cómo fomentan la formación de sus colaboradores.

Listado y clasificación de atributos comunicados con mayor frecuencia en entrevistas y reporte en el año 2021¹³

- **Compromiso con las personas** (3e - 20r)¹⁴: central, discriminatorio e intangible
- **Innovación** (4e - 14r): central, discriminatorio e intangible
- **Personas en el centro** (9e - 6r): central, discriminatorio e intangible
- **Adaptación** (15r): secundario e intangible
- **Crecimiento** (15r): central, discriminatorio e intangible
- **Renovación** (1e - 13r): secundario e intangible
- **Evolución del negocio** (6e - 8r): central, discriminatorio e intangible
- **Eficiencia** (3e - 10r): central, basico e intangible
- **Cercanía** (5e - 7r): central, discriminatorio e intangible
- **Formación** (11r): secundario e intangible
- **Transparencia** (10r): central, básico e intangible
- **Tecnología** (8e): central, discriminatorio e intangible

PUBLICACIONES DE FACEBOOK

2017

- **Atributos más comunicados:**

En alusión a las publicaciones de la red social Facebook realizadas por la empresa en el año 2017, se puede notar claramente la presencia predominante de dos atributos: la **Alegría/Felicidad** y la **Cercanía**. Desde sus inicios, la actualmente denominada Naranja X se caracterizó y diferenció del resto de las empresas de servicios financieros por su trato y calidez con sus públicos (tanto internos como externos). La Alegría/Felicidad es transmitida explícita e implícitamente en sus comunicados mediante el uso de diversos recursos, como fotografías de personas sonriendo, el uso de emojis, el tono de comunicación y, particularmente, la cercanía puede ser observada especialmente con los clientes, por la manera en que se dirigen a ellos: nombrándolos desde la segunda persona del singular, “vos”, estableciendo un vínculo informal, cercano, de “amistad” y utilizando también frases de uso

¹³ Los atributos fueron ordenados de manera decreciente según la cantidad de veces que han aparecido en los soportes analizados. Los resaltados marcan que los mismos atributos han aparecido tanto en entrevistas/blogs como en el reporte.

¹⁴ Se identificó con la letra “e” el número de aparición en entrevistas/blogs y con la letra “r” el del reporte.

cotidiano. Vale aclarar que, si bien los recursos que utilizan para demostrar esta cercanía son propios a la red social, la empresa se empeña aún más por demostrar esa proximidad para con sus clientes, a través de frases y preguntas que promueven la interacción.



Publicación de Facebook del año 2017 donde se pueden apreciar los atributos de alegría/felicidad y cercanía, y las tácticas o recursos mencionados que utilizan.

Como se mencionó en el párrafo anterior, la empresa siempre se ha enfocado en poner a sus clientes en el centro de todo, por lo que se puede notar un claro cuidado y compromiso con ellos, tanto en su atención como en su trato. Vinculado a esto, es que su otro atributo más comunicado es: **Compromiso con el Cliente**. Pero estos valores no se agotan aquí, ya que Naranja también se esfuerza por comunicar sus atributos de **Compromiso Social** y **Sustentabilidad Social**, dejando en claro su fuerte interés por la comunidad en general y mostrándose comprometida con diversas causas sociales como por ejemplo en el caso de la campaña “Un Gol, Un Potrero”:



¡Grande Pulga! Gracias Selección. Hoy convertimos más goles en sonrisas 🙌🙌 Un nuevo #ungolunpotrero se suma a los + de 300 entregados y es de Entre Ríos 🏆 Nos encontramos de nuevo el martes ante Bolivia por más goles y más Potreros



Publicación de Facebook del año 2017 sobre la campaña “Un Gol, Un Potrero”.

En palabras de la empresa, la campaña consistió en una: “(...) iniciativa social que desarrollamos entre 2011 y 2019 como Sponsors de la Selección Argentina de Fútbol para que miles de chicos de todo el país puedan crecer jugando. Por cada gol del equipo nacional, acondicionamos con elementos deportivos distintas instituciones y escuelas.” (Naranja X, S.F) Esta iniciativa que llevó a que más de 460 “potreros” de clubes de barrio, escuelas públicas y centros vecinales de todo el país resultaran ganadores, fue comunicada en Facebook en una gran cantidad de posts junto a un slogan que fue utilizado para reforzar la idea central de la campaña: “Goles convertidos en sonrisas” o “Convertimos goles en sonrisas”, que, como se puede observar, tiene una relación directa con su atributo primordial: la Alegría/Felicidad.

Otro de los atributos más comunicados durante el 2017 es el de **Renovación**, lo cual cobra sentido si se considera que corresponde al año de rebranding de la empresa. Naranja utiliza así esta plataforma para comunicarles a sus clientes este cambio en su identidad, con publicaciones frecuentes donde anuncia sus nuevos productos y servicios. A su vez, este rebranding se puede ver representado fuertemente con ciertos lemas o eslóganes, que acompañan las publicaciones alusivas a esta temática. Estos lemas son: “Se viene un nuevo amanecer... y es Naranja!”, “Naranja ReNueva”, “Naranja Refresca” y “Amanece Naranja”.

Considerando la utilización del concepto de “amanecer” y sabiendo que, desde las teorías de la Psicología del color, el naranja se encuentra vinculado con la calidez y la alegría, es que se puede asimismo relacionar y retornar al atributo principal de la empresa que es la Alegría/Felicidad, encontrando de esta manera nuevamente una clara coherencia y consistencia entre todos los componentes que hacen a su discurso.



Publicaciones de Facebook del año 2017 sobre el rebranding de la empresa, donde se pueden visualizar los eslóganes y hashtags utilizados, y la fuerte presencia de los atributos de alegría/felicidad y cercanía.

Listado y clasificación de atributos comunicados con mayor frecuencia en Facebook en el año 2017¹⁵

- Alegría/Felicidad (16): central, discriminatorio e intangible
- Compromiso con el cliente (16): central, discriminatorio e intangible
- Cercanía (15): central, discriminatorio e intangible
- Renovación (12): secundario e intangible
- Compromiso social (9): central, discriminatorio e intangible
- Sustentabilidad social (8): central, discriminatorio e intangible

2021

- **Atributos más comunicados:**

¹⁵ Los atributos fueron ordenados de manera decreciente según la cantidad de veces que han aparecido en las publicaciones de Facebook analizadas.

En las publicaciones de Facebook realizadas por la empresa durante el 2021, podemos ver que su atributo más mencionado es el de **Eficiencia**. Este cambio en su atributo principal se puede entender gracias a la promoción de sus nuevos productos y servicios, los cuales son cada vez más digitales y abarcativos, como lo es su aplicación móvil y servicio de cobro para locales, entre otros. Así, la empresa busca demostrar cómo estos productos, desde su eficiencia, buscan facilitar el uso de las finanzas a sus consumidores.



Publicación de Facebook del año 2021 sobre la nueva app de Naranja X.

No obstante, es notable destacar que su segundo atributo con más frecuencia es el de **Cercanía**, al igual que en el año analizado anteriormente. Este atributo, como se fue mencionando y analizando a lo largo del presente trabajo, es el que siempre ha caracterizado y distinguido a la organización del resto de las empresas de servicios financieros; ya que para Naranja X, los clientes no son percibidos exclusivamente como consumidores, desde un punto de vista meramente comercial, sino que es notable el esfuerzo por parte de la empresa para hacerlos sentir como “amigos”, con un vínculo cercano y cálido. Esto es puede ver

reflejado en la mayoría de los posts que se realizan en su página oficial de Facebook, como por ejemplo en aquel que realizaron en el “día del cliente”, el 11 de septiembre de 2021, en donde a través de un video hicieron alusión a escenarios hipotéticos de la vida cotidiana de sus clientes, en los que la empresa se ve involucrada prestando sus servicios o productos:



Publicación de Facebook del año 2021 destinada a los clientes de Naranja X en su día.

Además, es claro el esfuerzo que realiza la empresa en sus comunicaciones para mostrarse comprometida con sus clientes, dispuesta a ayudarlos en todo momento y ante cualquier eventualidad, desde un vínculo cercano, como expresaron en este mismo posteo: “Por eso, cada vez que necesites una mano, queremos estar para vos”; hecho que, dado su lenguaje coloquial, remite más a un mensaje hacia amigos que a clientes.

Por otro lado, se puede notar una continuidad con respecto a la aparición del atributo de **Renovación**, atributo característico de la empresa dado el período de rebranding analizado. No obstante, en este año la empresa toma un giro radical con respecto a su identidad enfocándose a lo exclusivamente financiero. Ligado a esto es que el siguiente atributo que ha aparecido con mayor frecuencia en las publicaciones de Facebook analizadas es el de **Inclusión y Educación Financiera**, que remite al hecho de que Naranja X se propone como desafío principal para esta etapa el de desarrollar productos y servicios que permitan que

todas las personas puedan acceder al sector de las finanzas de manera fácil y efectiva. Vinculado a esta idea, existe otro atributo predominante que es el de **Gratuidad**, atributo que justamente atañe a la inclusividad, permitiendo que la nueva aplicación de Naranja X sea accesible para todos los individuos. Cabe destacar también que estas ideas centrales que forman parte del rebranding de Naranja X son acompañadas por un lema: “Alentamos Tus Finanzas”, que resume de manera clara y concisa el objetivo primordial de la empresa para esta nueva etapa.



Publicaciones de Facebook del año 2021 donde se pueden apreciar los atributos de renovación, educación e inclusión financiera y gratuidad.

Listado y clasificación de atributos comunicados con mayor frecuencia en Facebook en el año 2021¹⁶

- Eficiencia (26): central, básico e intangible
- Cercanía (18): central, discriminatorio e intangible
- Renovación (12): secundario e intangible
- Inclusión y educación financiera (11): central, discriminatorio e intangible
- Gratuidad (10): secundario e intangible

¹⁶ Los atributos fueron ordenados de manera decreciente según la cantidad de veces que han aparecido en las publicaciones de Facebook analizadas.

Resulta interesante destacar que, con respecto a las publicaciones de Facebook, existe una selección más acotada de los atributos de identidad corporativa comunicados; esto es porque se pueden identificar claramente la predominancia de ciertos atributos sobre otros. Por este motivo en particular, el listado de atributos comunicados con mayor frecuencia en Facebook (en ambos años) es menor que el de las entrevistas/blogs y reportes.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS DISTINTAS PLATAFORMAS

2017

Atributos más comunicados:

En el año 2017, se puede observar que los atributos **Alegría, Compromiso con el Cliente, Renovación, Sustentabilidad Social y Compromiso Social** coinciden entre las diversas plataformas analizadas (entrevistas/blogs, reporte de sustentabilidad y fanpage de Facebook). Esto demuestra que existe una coherencia entre los mensajes que la empresa emite hacia sus diversos públicos, especialmente sus clientes, en distintos medios. Como ya se ha mencionado en los análisis desarrollados previamente, el atributo de Alegría conforma la esencia histórica de Naranja. Esto ha sido comunicado por todos los cargos jerárquicos que existen en la organización, desde el presidente, Alejandro Asrin, hasta los colaboradores.

- **Compromiso con el Cliente, Sustentabilidad Social y Compromiso Social:**

Con respecto a los atributos de Compromiso con el Cliente, Sustentabilidad Social y Compromiso Social, se puede concluir que el hecho de que estos aparezcan como los más comunicados en el año 2017 mediante las diversas plataformas, es un claro ejemplo de la importancia que la empresa asume con respecto a su vínculo con las personas, y exclusivamente con los clientes. Vale destacar que el atributo Sustentabilidad Social en el reporte de sustentabilidad aparece sólo como Sustentabilidad; sin embargo se ha tomado como sinónimo debido a que cuando la empresa se refiere a la Sustentabilidad está incluyendo la Sustentabilidad del negocio, ambiental y también social.

- **Renovación:**

Por otro lado, resulta acorde que el atributo Renovación sea uno de los más destacados debido a que, como se ha reiterado anteriormente, es consecuente por ser el año de rebranding de la empresa. A lo largo del estudio, se pudo identificar que todos estos atributos son comunicados tanto implícita como explícitamente a través de diversos recursos, como lo son: lemas, gráficas, fotografías; que en la red social Facebook son combinados con otros recursos propios del lenguaje digital como es el caso de los emojis y hashtags.

Renovamos nuestra identidad

Nuestro primer gran paso para construir Naranja del futuro fue repensar nuestra identidad de marca. Nos **re-novamos**.

Pasamos a ser "Naranja". Dejamos de ser una tarjeta para ser muchas cosas más.

- › Diseñamos un nuevo logo, que está pensado dentro del ecosistema digital, fácil de reconocer, con nueva estética que amplía su valor y marcamos la "N" de Naranja con una media sonrisa, para mostrar nuestra esencia: la **alegría**.
- › Renovamos los logos e imagen de nuestros planes y productos.
- › Renovamos y adaptamos a la nueva imagen todas nuestras Casas Naranja del país.
- › Cambiamos todos los materiales impresos (hojas, Resúmenes de Cuenta, comprobantes, etc.) para adaptarlos a la nueva imagen.

Este cambio visual, acompaña la reconversión de Naranja, que potenciará sus productos y servicios ya existentes de rubros editoriales, tecnología, seguros, préstamos y planes de financiación.



Página recuperada del Reporte de Sustentabilidad 2017, donde se destacan los atributos de Renovación y Alegría.

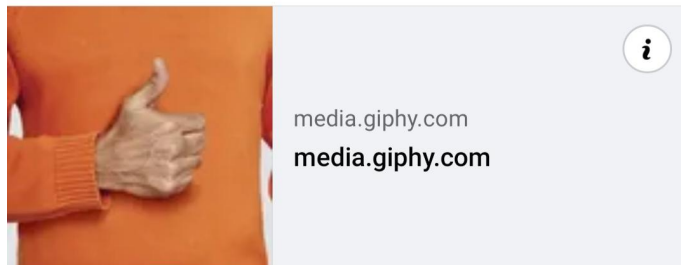


Naranja X ✓

20 de marzo de 2017 · 🌐



Nos renovamos para reflejar mejor cómo somos! Naranja **#ReFresca** dando un salto al futuro, con la alegría de siempre y nuevos desafíos **#Somosasí**. Queremos más gente así.



Publicación de Facebook del año 2017, donde se comunica el rebranding y se hace énfasis en el atributo alegría.

Compromiso Naranja

102-46

Para crear valor económico, social y ambiental, en Naranja hacemos foco en los temas que resultan fundamentales para la gestión de **sustentabilidad** de la empresa. Ellos son los que se incluyen en este informe. Para poder definirlos, tomamos en cuenta el análisis de diversas fuentes de información tanto internas como externas.



Estos temas, se validan internamente y - con la información que se recaba a través de los múltiples canales de comunicación vigentes con Clientes, Comercios Amigos, Colaboradores, Accionistas, Proveedores y Comunidad - se priorizan en la gestión de **sustentabilidad** de Naranja.

Consideramos en el análisis:

- ✓ Riesgos y oportunidades que están vinculados a la **sustentabilidad** del sector.
- ✓ Riesgos y oportunidades de Naranja y su actividad en la creación de valor económico, social y ambiental.
- ✓ La situación del contexto macro económico, social y ambiental en el que nos toca operar.
- ✓ La legislación que regula al sector.
- ✓ Las iniciativas internacionales de desarrollo sostenible que apelan al sector privado a contribuir con la **sustentabilidad**, tales como Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.
- ✓ Las Certificaciones y tendencias para la rendición de cuentas ética, económica, social y ambiental.
- ✓ Las expectativas que Clientes, Comercios Amigos, Accionistas, Proveedores y Comunidad tienen sobre nosotros y nuestra operación.

Página recuperada del Reporte de Sustentabilidad 2017, donde se destaca el atributo de Sustentabilidad.



Publicación de Facebook del año 2017 donde se destaca el atributo Sustentabilidad Social.

—¿Cuál es el secreto del éxito de la empresa?

—Naranja es una empresa de gente feliz, una empresa que vive el día día tratando de darle al colaborador que trabaja en la organización y al cliente un momento único. Han sido muchos años de hacer lo que decimos que hay que hacer y en eso ha habido una gran coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos. Vamos todos los días con nuestra propuesta en todos los rincones del país de agregar valor, de sumar más trabajadores, más sucursales y sumando más gente a la onda Naranja, algo que venimos haciendo hace más de 30 años brindando servicios de excelencia a todos los clientes.

Fragmento de entrevista realizada por Carlos Arbia, para Infobae, a Alejandro Asrin.

El presidente de la empresa destaca los atributos Compromiso con el Cliente y Colaborador, así como el de Alegría, entre otros.



Naranja X ✓

2 de febrero de 2017 · 🌐



Atención! Es muy importante que cuides tus datos en Internet. Por favor tené en cuenta estos puntos para que sigamos conversando seguros 😊 Si tenés alguna duda, podés escribirnos a centrodeseguridad@tarjetanaranja.com.ar o llamarnos al 0810-333-6272.

Publicación de Facebook del año 2017 donde se destaca implícitamente el atributo Compromiso con el Cliente, a través de información para su cuidado.

- **Compromiso Social:**


No obstante, en alusión a los atributos que no coincidieron como los más destacados entre entrevistas/blogs, reporte y posteos de Facebook, se puede observar que en estos últimos existe, como ya se mencionó, una predominancia de aparición de los atributos de **Cercanía** y **Compromiso Social**. Con respecto al atributo de Compromiso Social, se ha podido distinguir que la empresa utiliza los términos de Sustentabilidad Social y Compromiso Social como diferentes pero vinculados entre sí. Es decir, hace mención de ambas palabras por separado pero siempre, o al menos la mayoría de las veces, las utiliza juntas. Se podría decir que la diferencia entre ambas reside en que la palabra Sustentabilidad hace referencia esencialmente al hecho de que la empresa pueda desarrollar sus actividades productivamente pero siempre teniendo en cuenta el efecto de sus acciones sobre la comunidad, es decir, manteniendo un equilibrio entre ambas partes. En cambio, y relacionado a esto, el Compromiso alude al empeño que Naranja ha decidido tomar para aportar positivamente a la sociedad. Habiendo realizado esta aclaración, se puede notar que en las entrevistas/blogs se habla de un Compromiso pero haciendo énfasis en los clientes y colaboradores, mientras que en el reporte no se hace énfasis en el compromiso, sino más bien en la Sustentabilidad en general.

Estas mínimas diferencias podrían estar ligadas al público al cual están dirigidos particularmente cada uno de estos medios. Es decir, si bien todos están íntimamente vinculados entre sí, las entrevistas/blogs, a diferencia del reporte por ejemplo, fueron dadas en momentos específicos y con objetivos concretos a corto plazo, por lo que podría

concluirse de que, en tal instancia, la empresa quería reforzar exclusivamente su compromiso con los clientes y colaboradores, y no con toda la sociedad en general. Por otro lado, en el caso de las publicaciones de Facebook, como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, en aquel momento se encontraba la campaña de “Un Gol, Un Potrero”, por lo que resulta coherente que uno de los atributos más destacados en esta plataforma sea el Compromiso específicamente social; ya que hacía referencia a una iniciativa social que estaba llevando adelante la empresa para ayudar a que miles de niños de clubes de barrio, escuelas públicas y centros vecinales puedan realizar deportes con todos los recursos necesarios.

- **Cercanía y su relación con otros atributos:**

Por otro lado, en relación al atributo de Cercanía, se podría decir que su aparición destacada en la red social Facebook se debe a que este término no figura literalmente escrito en los copys de las publicaciones, sino que, mediante sus mensajes, la empresa transmite implícitamente este atributo. A su vez, si bien no son los mismos términos, se puede encontrar una relación entre este atributo y los atributos de Calidad con Calidez y Personas en el Centro, destacados en entrevistas/blogs y el reporte de sustentabilidad 2017. Esto se podría fundamentar por el hecho de que al enfatizar su vínculo cálido con las personas, la empresa quiere ser cercana a sus públicos. Además, resulta interesante destacar que en la plataforma Facebook, Naranja utiliza mucho las preguntas al final de sus copys a modo de “call to action”, es decir, para involucrar a sus seguidores y, de alguna manera, conversar con ellos de una manera amena y amistosa, como se puede observar en la siguiente publicación:

 **Naranja X** está con **Mar Pietroboni**.
10 de febrero de 2017 · 🌐

¡El amor está en el aire! ❤️ Febrero es el mes de San Valentín y nos pusimos a pensar qué momentos nos generan amor: tu canción favorita 🎵, guitarreadas con amigos 🎸, las mascotas 🐱🐶, los viajes ✈️🌍, los abrazos 🤗... infinidad de cosas! ¿Qué te enamora? ¡Contanos! - 14/2 Día de San Valentín



Publicación de Facebook del año 2017 donde se muestra cómo la empresa busca conectar con su público.

- **Atributos más comunicados en entrevistas/blogs/reporte y su diferencia con Facebook:**

Para finalizar, cabe mencionar que en las entrevistas/blogs y en el reporte del año 2017, y no así en la fanpage de Facebook, aparecen mayoritariamente otros atributos relacionados al rebranding de la empresa, como lo son: **Crecimiento, Innovación, Evolución del Negocio y Evolución Digital**. Estas son características propias del cambio de marca de Naranja, ya que cada vez que esta empresa se renueva, lo hace para crecer mediante la innovación de sus productos y/o servicios. Sin embargo, el hecho de que en Facebook se mencionen estos atributos pero no sean sus más destacados, puede deberse a que la red social está especialmente focalizada en sus clientes; lo que conlleva a que se resalten, como se explicó anteriormente, otros valores más humanos, como lo son la Alegría, la Cercanía y el Compromiso. En cambio, las entrevistas y los reportes también están dirigidos a inversores, entre otros públicos, motivo por el cual resulta coherente que Naranja haga énfasis en otros rasgos distintivos que la posicionen como una organización con un alto nivel de competencia en el mercado financiero.

2021

Atributos más comunicados:

Con respecto al año 2021, se puede identificar que dos de los atributos más comunicados en todas las plataformas son **Renovación**, nuevamente, **Cercanía** y **Eficiencia**. Este primer atributo se encuentra ligado, como ya se ha mencionado, al proceso de rebranding, sólo que en esta oportunidad la empresa se encuentra más abocada al **Crecimiento** y **Evolución del Negocio**, pero buscando la **Innovación** y Eficiencia a través de la **Adaptación** a las nuevas **Tecnologías**. Estos conforman los otros atributos más mencionados del año, y se encuentran vinculados a la aparición de los nuevos productos de la empresa: la app Naranja X, una cuenta en pesos y una tarjeta prepaga gratis, y el lector de Naranja X, Toque, un dispositivo de cobro para pequeños comercios, cuentapropistas y profesionales independientes. Como lo menciona el CEO de la empresa, Pablo Caputto, en el reporte de sustentabilidad 2020: “(...) Nuestras propuestas apuestan a que nuestros usuarios puedan obtener más, de una forma simple, clara y transparente”, para lo cual menciona que la empresa debe “(...) continuar apostando e invirtiendo en soluciones tecnológicas que permitan adecuarnos rápidamente a los nuevos escenarios y necesidades de los clientes”. Como se puede observar en esta cita, Caputto resalta también la importancia de la **Transparencia**, atributo que también fue recuperado como uno de los más comunicados en dicho documento.

INNOVACIÓN

Nuevos lanzamientos: para acompañarte mejor a la hora de cobrar y pagar

Tarjeta prepaga Visa Naranja X

Presentamos una tarjeta gratis y con tecnología contactless, que permite realizar compras y pagos en cualquier comercio y plataforma digital del mundo, adherir débitos automáticos o retirar dinero en efectivo en cajeros automáticos. Innovamos al hacerla innominada: sí, sin nombre ni apellido del titular en el plástico. Se carga saldo en la cuenta o en la app de Naranja X, a través de una transferencia, Pago Fácil o desde cualquier sucursal de Naranja. Si querés conocer más, ¡date una vuelta por acá!



toque

Lanzamos el lector de Naranja X, un dispositivo de cobro para pequeños comercios, cuentapropistas y profesionales independientes, que acepta todas las tarjetas de crédito, débito y prepagas. Se conecta por Bluetooth al dispositivo móvil y permite cobrar a través del sistema contactless, chip o banda magnética. Al cobrar con Toque, el dinero de las ventas se deposita en la cuenta Naranja X del comercio, que puede disponer de él para lo que necesite.



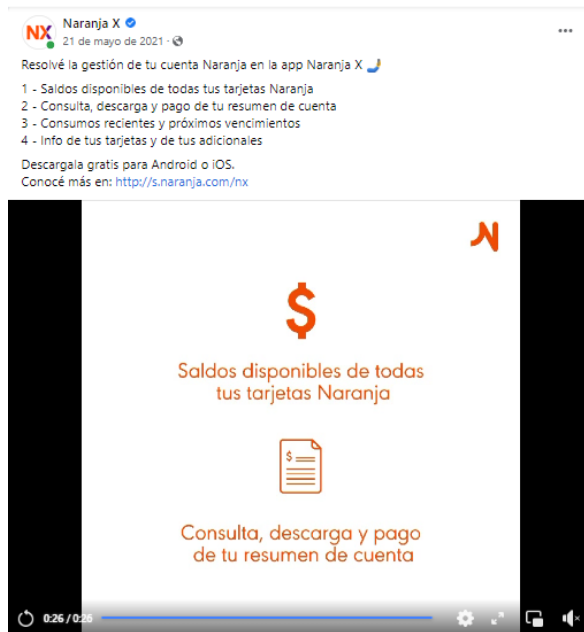
Tarjeta virtual

Integramos la cuenta en pesos con una tarjeta prepaga gratis en la app, para clientes en proceso de reposición de su Tarjeta Naranja física. Con tan sólo un código que se genera en cada transacción, los clientes pueden hacer compras online de manera segura. No reemplaza el plástico físico, ya que funciona por Reconocimiento Óptico de Caracteres (ROC).

2,5 millones
clientes

17

Página recuperada del Reporte de Sustentabilidad 2020, donde se destaca el atributo de Innovación y se muestra la cartera de productos de Naranja X.



Publicación de Facebook del año 2021 donde se muestran las posibilidades que la app Naranja X permite.

- **Gratuidad, Inclusión y Educación Financiera:**

A través de sus publicaciones en Facebook, la empresa acentúa esta búsqueda por ser un producto eficiente para sus consumidores, informando de todas las acciones y movimientos financieros que pueden realizar con esta nueva aplicación desde su dispositivo móvil. Resalta también que otro de los beneficios de la app, como ya se mencionó en el análisis de Facebook 2021, es el de la **Gratuidad**, en búsqueda de propiciar una mayor **Inclusión y Educación Financiera** para su comunidad. Este atributo de Educación Financiera, el cual constituye uno de los más nombrados en la plataforma de Facebook, se encuentra alineado al atributo de **Formación**, que comprende uno de los más comunicados en el reporte 2020. Así, se puede observar que existe una coherencia entre estos atributos ya que, si bien no son nombrados del mismo modo ya que este último tiene una connotación más genérica, aluden al mismo hecho.



Publicación de Facebook del año 2021 donde comparte el proceso de diseño para la nueva identidad.

La experiencia en sucursales

Naranja X se adapta | COVID 19

Estamos cerca. Y, en el contexto de emergencia sanitaria, potenciamos nuestro ingenio para adaptar las sucursales y cuidar tanto a las personas que trabajan allí como a quienes las visitan.

- Disminuímos al 50% la capacidad de personas por m².
- Sumamos tótems sanitizantes en áreas de ingreso.
- Incorporamos acrílicos de protección para los puestos de atención.
- Hicimos marcas para reforzar el distanciamiento.

El contexto no frenó nuestro proyecto **Sucursales del Futuro** orientado a mejorar la experiencia de clientes y colaboradores en la tienda, con un nuevo modelo de atención y renovación estética. Mirá todo lo que logramos:

- Remodelamos integralmente el local Mendoza Centro 1.
- Mudamos el de San Juan.
- Logramos 16 remodelaciones parciales.
- Aumentamos la cantidad de puntos de atención digitales en 23 sucursales.
- Habilitamos nueve sectores de atención 24 horas.

Como contrapartida de este crecimiento, debimos cerrar dos sucursales y siete receptorías. Pero en 2021 tenemos por delante cuatro nuevas mudanzas, una remodelación integral en Bahía Blanca y 11 remodelaciones parciales más en distintos puntos del país.

180
sucursales
en Argentina

23
provincias

1
distrito
federal

Página recuperada del Reporte de Sustentabilidad 2020 donde se describen las nuevas sucursales de la empresa.

- **Cercanía y su relación con otros atributos:**

Para finalizar, en relación al otro atributo más comunicado del año, el de Cercanía, se puede vincular con los otros atributos que más aparecieron en entrevistas/artículos y en el reporte de sustentabilidad como lo son el de **Personas en el Centro**, eslogan que la empresa ha mantenido a lo largo de los años, y **Compromiso con las Personas**. Como ya se ha expuesto en los análisis previos, estos son los atributos que caracterizan y diferencian, desde sus inicios, a Naranja X del resto de las empresas del sector. Es decir, Naranja X fue adecuándose

a las nuevas tendencias del momento pero siempre procurando mantener su vínculo especial con las personas, característica que hace a la esencia de la empresa.

ENTRE TODOS PODEMOS

Entre todos podemos

Naranja X se adapta | COVID 19

En marzo, con el comienzo de la emergencia sanitaria por el COVID-19, nos enfocamos en acompañar a la comunidad. Las **personas en el centro**, siempre. A través de distintas acciones, apoyamos a nuestros equipos, clientes, comercios y a la comunidad de la que somos parte.

Plan Z Pago de la primera cuota en junio en comercios esenciales	Tienda Naranja Comprá en marzo, pagá en junio	Delivery 30% de descuento durante abril	Recarga tarjeta de transporte 50% de descuento con Naranja X	Recarga de celulares 50% de bonificación con Naranja y Naranja X	Débito automático 50% de descuento en altas de impuestos y servicios
Canales digitales Tutoriales para ayudar a la autogestión	Naranja Pos Plan de 3 cuotas con cero interés para todos los rubros	Pequeños comercios Adelanto sin costo de la liquidación	Convivimos Acceso gratuito a sus ediciones de enero y abril	Agenda cultural Instagram Live con #TodoPasaEnCasa	

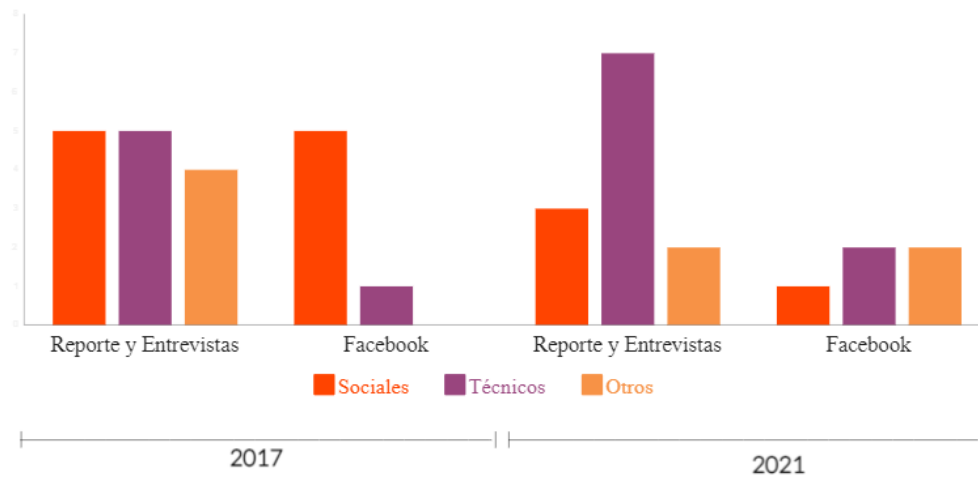
Página recuperada del Reporte de Sustentabilidad 2020 donde se muestran acciones de la empresa hacia su comunidad.



Publicación de Facebook del año 2021 donde se destaca una de las acciones (préstamos) hacia su comunidad.

Gráficos a modo de síntesis de los atributos más destacados

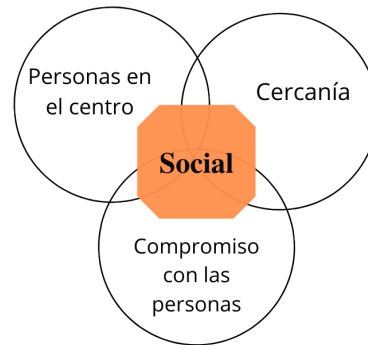
Agrupación de atributos



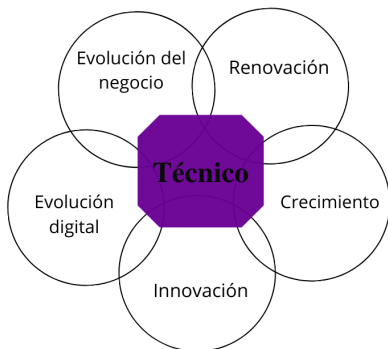
Atributos Reporte y Entrevista 2017



Atributos Reporte y Entrevista 2021



Atributos Reporte y Entrevista 2017



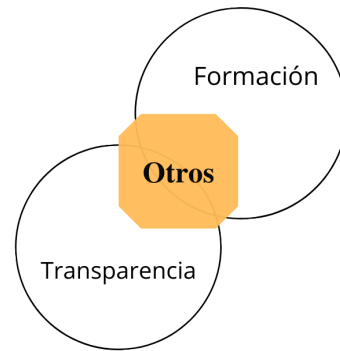
Atributos Reporte y Entrevista 2021



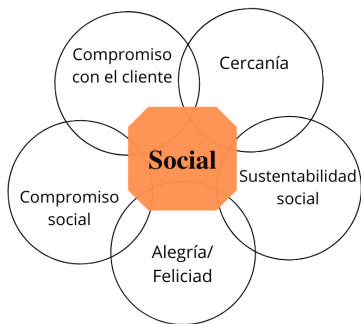
Atributos Reporte y Entrevista 2017



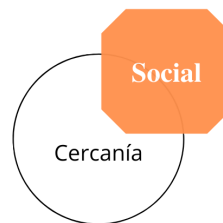
Atributos Reporte y Entrevista 2021



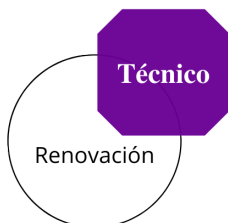
Atributos Facebook 2017



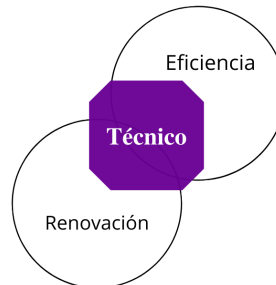
Atributos Facebook 2021



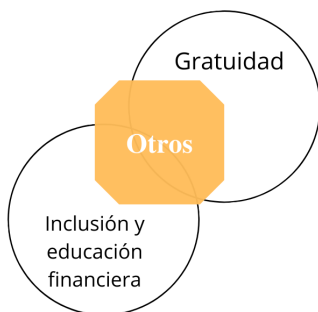
Atributos Facebook 2017



Atributos Facebook 2021



Atributos Facebook 2021



ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DEL REBRANDING

REPORTES DE SUSTENTABILIDAD

2017

En el transcurso de 2017 impulsamos fuertemente la evolución y transformación de Naranja para adecuarnos a los desafíos del futuro.



Redefinimos nuestra Visión

Con la firme intención de dejar plasmado hacia dónde vamos y de qué manera lo queremos lograr:

102-10

Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, a la vez, la más admirada y querida por Colaboradores, Clientes y comunidad en general.



Adecuamos nuestra Misión

A la visión de futuro:

102-10

Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.



Hicimos explícito nuestro Propósito

Siempre presente en nuestra cultura:

102-10

Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona.

Renovamos nuestra identidad

102-10

Nuestro primer gran paso para construir Naranja del futuro fue repensar nuestra identidad de marca. Nos re-novamos.

Pasamos a ser "Naranja". Dejamos de ser una tarjeta para ser muchas cosas más.

- › Diseñamos un nuevo logo, que está pensado dentro del ecosistema digital, fácil de reconocer, con nueva estética que amplía su valor y marcamos la "N" de Naranja con una media sonrisa, para mostrar nuestra esencia: la alegría.
- › Renovamos los logos e imagen de nuestros planes y productos.
- › Renovamos y adaptamos a la nueva imagen todas nuestras Casas Naranja del país.
- › Cambiamos todos los materiales impresos (hojas, Resúmenes de Cuenta, comprobantes, etc.) para adaptarlos a la nueva imagen.

Este cambio visual, acompaña la reconversión de Naranja, que potenciará sus productos y servicios ya existentes de rubros editoriales, tecnología, seguros, préstamos y planes de financiación.



Re_Nueva.

2020

SOMOS NARANJA X

Con 35 años de experiencia, Naranja evolucionó a NaranjaX

2020 fue un año lleno de desafíos. La pandemia del COVID-19 nos llevó a adaptarnos para poder seguir operando y cuidar a las personas que forman parte de nuestra compañía, a quienes usan nuestros productos y servicios, y a las comunidades donde estamos.

El contexto también nos potenció y nos llevó a repensarnos. Investigamos, escuchamos y aprendimos sobre las motivaciones de las personas al usar el dinero. Y descubrimos que buscan resolver sus desafíos del día a día, crecer, cuidar de lo que quieren y conectar con todo lo que les gusta. Por eso, en 2021, Naranja evolucionó hacia Naranja X, la fintech que te acompaña a potenciar el uso cotidiano del dinero.

Este reporte te cuenta todo lo que hicimos en 2020. Cómo nos adaptamos y cómo evolucionamos a lo que somos hoy. Te hablamos como Naranja X, pero tené en cuenta que todavía éramos Naranja.

Vení, descubrí nuestra evolución con nosotros.



En alusión a la comunicación específica del cambio de identidad de la empresa a través de los reportes de sustentabilidad, se podría decir que, a primera vista, en 2021 utilizan una página completa, ubicada al comienzo del documento (luego de la carta de CEO), para comunicar el rebranding de la empresa, al cual ellos se refieren como un proceso de evolución. En esta se puede leer un mensaje más poético que no indica los cambios concretos que realizaron en la empresa, sino que te invita a leer el reporte completo para descubrirlos en profundidad.

En contraposición, en el reporte de 2017, Naranja destinó más de una página, dentro de la sección “#UnEstiloDeGobierno”, en donde comunican cómo la empresa evolucionó (palabra que también continúan utilizando en los años posteriores) y se transformó redefiniendo su visión, adecuando su misión y renovando toda su identidad visual. A su vez, también deja en claro aquello que no ha cambiado: sus valores, el “Alma Naranja”, para transmitirles de este modo a los clientes que su esencia aún se mantiene intacta. Esta última estrategia no fue utilizada en 2021, debido a que en este año la misión, visión y principios de la empresa fueron expuestos exclusivamente en un apartado especial, pero no se hizo énfasis en que fueron redefinidos.

Con respecto a la manera en que comunican la **identidad visual** de ambos rebrandings, se puede observar que el diseño de las páginas es muy similar ya que se utiliza en gran medida el color naranja, color propio de la empresa que denota alegría y cercanía y se asocia

explícitamente con el nombre de la marca. Pero en 2020 se incorporó un nuevo color, el violeta, que va a identificar esta nueva identidad de la organización y con el cual Naranja X busca establecerse de manera paulatina como una empresa seria, con gran alcance y poder dentro de su ámbito. En relación a las imágenes utilizadas, en ambos reportes se utilizan dibujos que refieren a sus productos: en 2017 aparece una mujer con la tarjeta Naranja en sus manos, y en el 2020 hay una imagen de sus tarjetas y de un celular con la nueva aplicación de Naranja X.

PUBLICACIONES EN FACEBOOK

2017



[Post en Facebook Rebranding 2017](#)

2021



[Post en Facebook Rebranding 2021](#)

En lo que respecta a la comunicación del rebranding mediante la plataforma Facebook, se puede notar una clara diferencia en lo que respecta al mensaje. En 2017, la empresa confeccionó un extenso comunicado con el cual comparten el cambio de identidad de Tarjeta Naranja a Naranja, contando toda la historia de la empresa desde sus comienzos como Salto 96. En este, se utilizan fotografías reales, algunas en blanco y negro, de la primera instalación de la empresa, de sus fundadores, y luego se exponen fotografías del nuevo edificio de Naranja. En este comunicado se puede observar que en reiteradas ocasiones se interpela al lector, como se puede apreciar explícitamente en el segundo párrafo:

La historia comienza con una sonrisa y una idea: En 1969, de la mano de dos grandes amigos, que mantuvieron la alegría y el empuje en cada paso, nace la casa de deportes **Salto 96 Vos** ¿ya estabas por acá en ese momento o te lo contaron? Después llegó **Tarjeta Naranja**.

No obstante, en 2021 la publicación de referencia al cambio de identidad fue más sencilla, en donde con una gráfica y un escueto copy informaron a sus seguidores que oficialmente Naranja se había convertido en Naranja X, explicitando los nuevos productos y servicios que ya se encontraban disponibles. En la gráfica, aparece su nuevo logo, en color violeta, así como el lema que acompaña al rebranding: “Naranja ahora es Naranja X”. Se podría decir que con el uso de emoticones buscan generar cercanía, pero no existen preguntas o consignas que interpelen al lector, ni se hace uso de fotografías de personas reales para poder empatizar un poco más con el público. Más allá de lo descrito, vale destacar que en este año, y a diferencia del 2017, la empresa fue anticipando sutilmente que se aproximaba algo nuevo en Naranja, destinando varias de sus publicaciones exclusivamente a este fin.

ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA

2017

Retomando lo postulado por Costa (1993), hay tres signos que componen la identidad visual, siendo el primero el lingüístico. En el caso de 2017, la empresa deja su distintivo nombre detrás, “Tarjeta Naranja”, nombre descriptivo de la actividad de la empresa, y lo cambia por “Naranja”, nombre simbólico de la organización. Esto se debe a una de las razones del primer rebranding de la empresa: la ampliación de su cartera de servicios. Esta ampliación llevó a que deje de ser únicamente una proveedora de tarjetas de crédito para así poder ofrecer otros tipos de servicios financieros y de seguros. Se elimina así la palabra “Tarjeta” del nombre, pero continúa con una relación metafórica para con la historia de la empresa, que a su vez se vincula directamente con el signo cromático de la empresa, el cual se compone por diversas tonalidades del color naranja.

El cromático es otro de los signos de la identidad visual, y como se mencionó en el análisis previo y teniendo en cuenta la psicología del color, el naranja es un color cálido, que denota alegría y entusiasmo. Este color se ve en cada aspecto de la organización, desde sus comunicados por redes sociales, página web y reporte de sustentabilidad, hasta la arquitectura del edificio (también conocido como “Casa Naranja”), los uniformes y sucursales de la organización. Su significado se puede relacionar incluso con los atributos de identidad reconocidos en análisis previos, siendo alegría uno de los más mencionados por la empresa.

Por último, el signo icónico de la marca gráfica Naranja está compuesto por el logotipo y el símbolo representativo, construyéndose así el siguiente isologotipo:



Como se puede ver, esta imagen está compuesta, por un lado, por el ícono, esa N de diversas tonalidades que reflejan las lamas del edificio Naranja. El ícono comienza de manera curva, buscando representar una sonrisa. Pero luego se transforma en una letra sólida y efectiva, tanto lineal como cromáticamente, representando el color institucional y anticipando su evolución. Se acompaña también por el logotipo “Naranja”, en la tipografía URW Geometric Regular.

2021

Durante el año 2021 la empresa vuelve a cambiar su signo lingüístico, su nombre, en un nuevo contexto de rebranding. Aquí, a diferencia de 2017, se extiende el nombre al agregar la letra X, conformándose así como “Naranja X”. La adición de esta letra viene a aportar la búsqueda de innovación y eficiencia que la empresa quiere lograr. Hay antecedentes en marcas multinacionales, como es el caso de Apple o Xbox, en donde utilizan la X para diferenciarse del mercado y comunicar excelencia y potencia; lo cual puede ser también el caso de esta empresa de servicios financieros. El nombre continúa de esta manera siendo simbólico, pero esta vez haciendo referencia a los novedosos productos y servicios, como lo es el lanzamiento de su nueva aplicación móvil.

En cuanto a su signo icónico, el isologotipo se actualiza junto al nombre de Naranja X, reflejando así el siguiente ícono y logotipo:

Se puede ver claramente cómo se dejaron de lado las líneas curvas en el ícono, eligiendo en cambio una composición recta de la X. Esta decisión estética es adrede, ya que se entiende que acompaña su búsqueda por establecerse como una empresa seria y competitiva, que demuestra fortaleza y seguridad. Sin embargo no se cambia su logotipo, el cual permanece con la misma tipografía pero en formato Bold (negrita). Se hace alusión así a su etapa anterior, funcionando entonces como una muestra de pasado y futuro conjugados.

Como se puede ver en el ícono, en esta nueva identidad visual se agrega también un color al signo cromático, el violeta. Como se analizó previamente, este es un color que se enmarca en los tonos fríos y demuestra poder y distinción. Este color acompaña al naranja y se lo puede observar en ciertos productos, como su tarjeta de débito.

ANÁLISIS DE LAS IMÁGENES UTILIZADAS EN FACEBOOK

Imágenes en Facebook 2017







UN GOL UN POTRERO






media.giphy.com
media.giphy.com



  1,551

108 comentarios • 33 veces compartido

 Me gusta

 Comentar

 Compartir



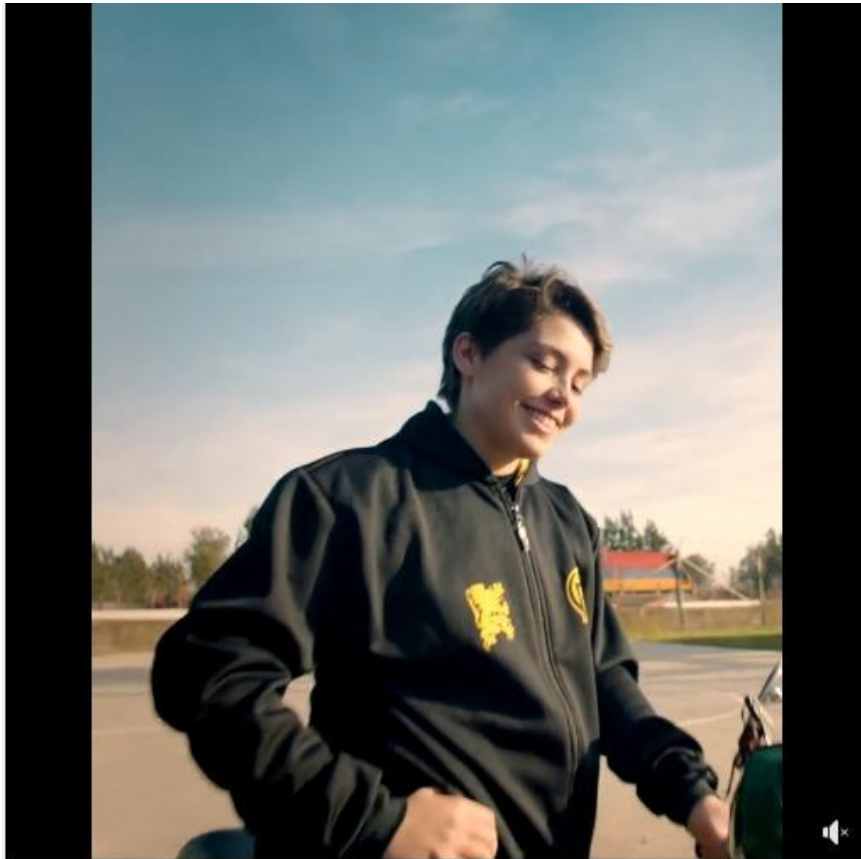
Como se puede observar en las imágenes de ejemplo, en el año 2017 la empresa Naranja hizo uso de una gran cantidad de fotografías en las que se mostraron personas reales, en gran parte niños, de las cuales en la mayoría se encuentran sonriendo. Como se explicó previamente, el utilizar imágenes donde se muestren rostros humanos posibilita captar mejor la atención de los lectores; debido a que, además del hecho de que el contenido visual atrae más que el textual, el cerebro humano está diseñado para reconocer fácilmente los rostros, provocando una sensación de empatía y cercanía con los usuarios.

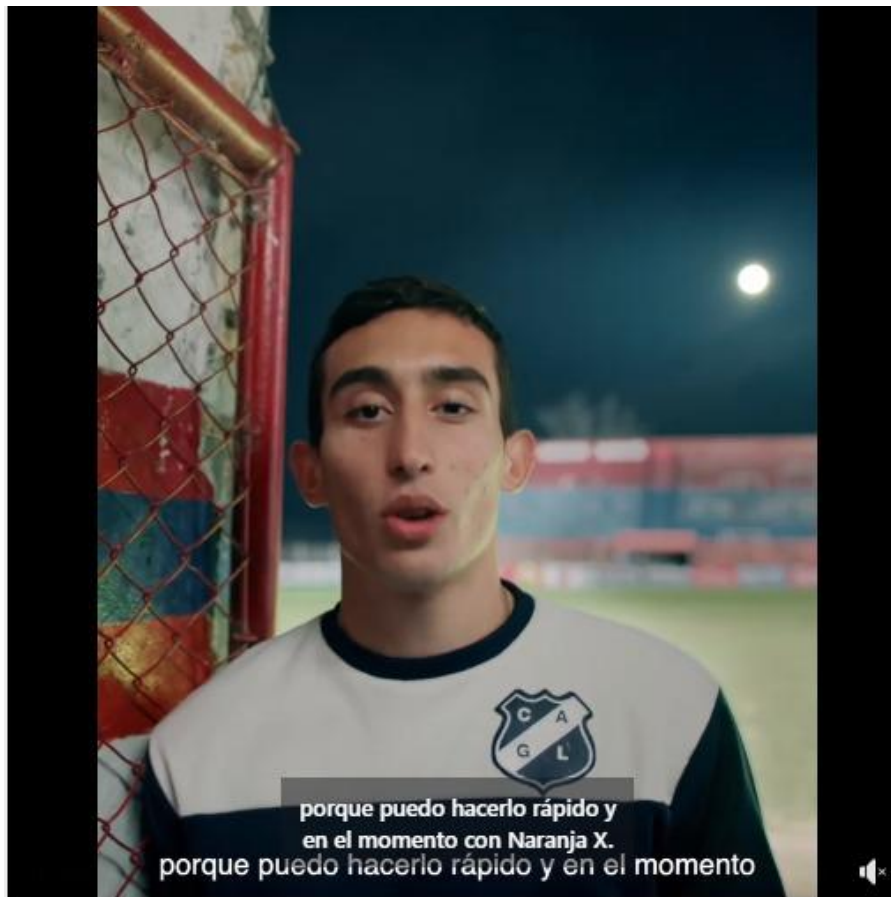
Todas las imágenes se encuentran dentro de la gama de los naranjas y amarillos, colores cálidos, respetando así los colores institucionales de la empresa pero también acompañando lo que ellos quieren transmitir: alegría, calidez, cercanía, amistad. En el párrafo anterior se hizo mención de la gran cantidad de niños que aparecen en las publicaciones de Facebook de la empresa; se podría decir que esta es una estrategia que utilizó la marca para empatizar y conmovir a su público ya que, al ser una empresa de servicios financieros y tener un público adulto, el mostrar a niños pequeños genera en sus usuarios una sensación de ternura que provoca un amplio rango de efectos emocionales positivos en ellos.

Para finalizar, cabe destacar que no es casualidad que la mayoría de las imágenes seleccionadas sean de personas o niños sonriendo, ya que, como se estuvo desarrollando a lo largo del presente trabajo, uno de los atributos de identidad corporativa más importantes de la empresa es la alegría. Al igual que con las fotografías de niños o animales, las personas que ven fotografías de otras personas sonriendo, experimentan sensaciones de alegría debido a la dopamina que provocan estas sonrisas. Todos los recursos mencionados son utilizados por Naranja para generar y transmitir sensaciones positivas entre sus clientes y así poder establecer un vínculo de cercanía con ellos y consolidar el engagement¹⁷ en sus redes sociales.

¹⁷ Se entiende por engagement a la capacidad de una marca de construir relaciones sólidas y duraderas con sus usuarios, generando un fuerte compromiso e involucramiento por parte de estos.

Imágenes en Facebook 2021







**LE REGALES
A TU NIÑO/A
INTERIOR**



**SEP, CON EL
PLANETA**



**A APRENDER A
COCINAR
FIDEOS**



**ES LA
MEJOR FORMA
DE CONOCERSE**

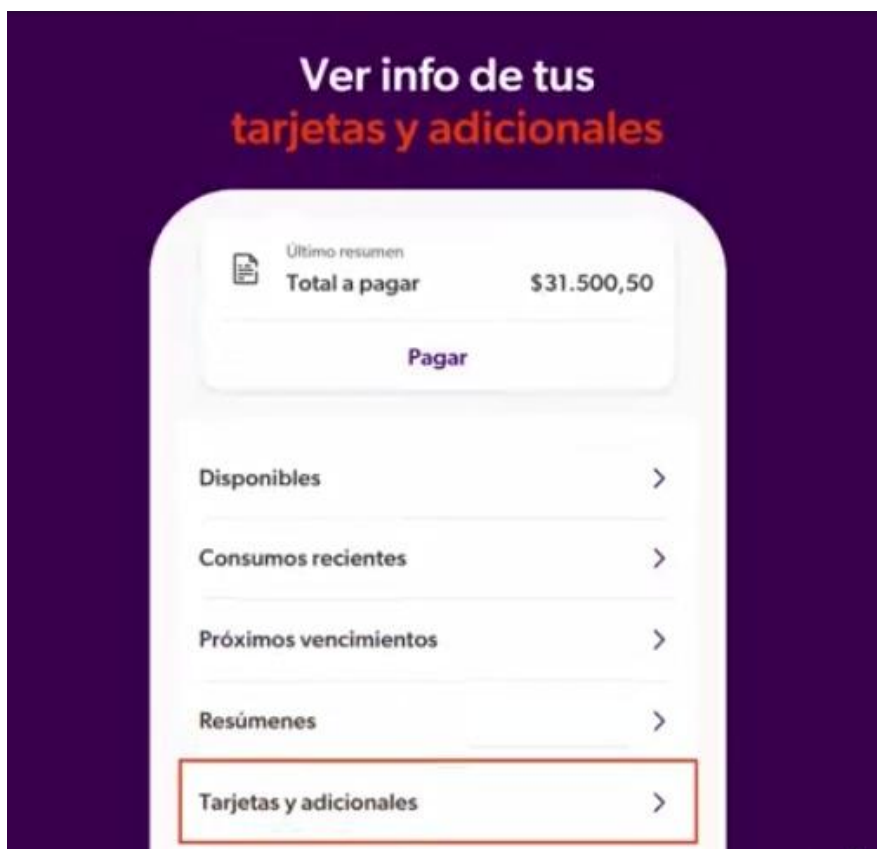
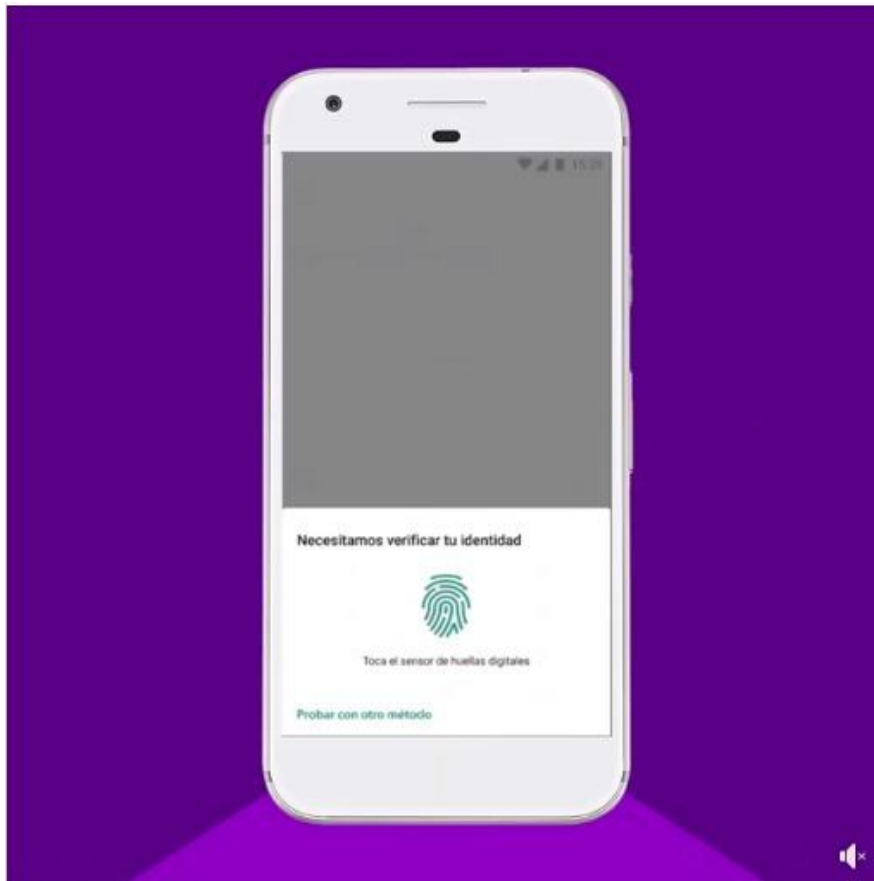


PEDIR GRATIS UNA TARJETA PREPAGA VISA?



Ahora cambiar tu clave es más seguro.
Usá tu huella o Face ID
para validar tu identidad.





A diferencia del año 2017, en 2021 se puede notar una fuerte presencia del uso de videos en lugar de fotografías. Asimismo, la mayoría de estos videos son animados, con una clara predominancia de sus dos nuevos colores institucionales: el naranja y el violeta. No obstante, fueron publicados varios spots publicitarios que hizo Naranja X para promocionar su campaña: “Alentamos Tus Finanzas”. En estos videos, se encuentran jugadores de fútbol reales, de diversas edades y géneros, todos situados en canchas. La Chief Marketing Officer (o gerente de Marketing Digital) de Naranja X contó sobre estos spots al diario digital InfoNegocios:

“Encontramos un recurso creativo que nos gusta mucho que es contarlo a través de jugadores reales del ascenso. Filmamos 7 comerciales. Ese fue un desafío inmenso, re lindo porque filmamos en pandemia, 7 comerciales con jugadores reales del ascenso para que ellos cuenten en primera persona de qué se trata esto de tener herramientas en el celu para administrar su plata.” (Jachevasky, 2021)

Al igual que con las fotografías de personas reales, utilizar este recurso de promover su discurso mediante personas reales y corrientes permite que los usuarios pueden empatizar más con el mismo. Sin embargo, la mayoría de las publicaciones están acompañadas por videos animados, los cuales son llamativos por el uso de colores vivos y animaciones, pero quizás ya no generan esta sensación de cercanía con el cliente. No obstante, se puede notar una clara intención por parte de la empresa por continuar con su tono amigable en sus comunicados por Facebook; ya que todos videos animados se encuentran acompañados por textos donde utilizan un registro informal y hasta humorístico.

Para finalizar, se podría suponer que Naranja X decidió cambiar su contenido visual y su estrategia digital para acompañar su nueva identidad y sus nuevos productos, caracterizados por lo digital. Es por esta razón que se puede apreciar una gran cantidad de publicaciones en Facebook en donde se muestran videos de celulares con la aplicación de Naranja X en sus pantallas, a modo de promocionar este nuevo producto y también como una forma de instruir a sus clientes sobre su uso.

ANÁLISIS DEL DISCURSO DE IDENTIDAD DE NARANJA Y NARANJA X EN FACEBOOK

Ver anexo III y IV

PUBLICACIONES DE FACEBOOK 2017

TIPO DE DISCURSO	Autorreferencial	10
	De la actividad	14
	De vocación	16
	De relación	13
TIPO DE CONTENIDO	Entretenimiento	3
	Informativo	23
	Promocional	8
	De valor	1
TIPO DE TONO	Informal	35
	Formal¹⁸	1
	Racional	10
	Emocional	24
	Pedagógico	1
	Humorístico	1
	Testimonial	5

¹⁸ Subclasificación dentro de “Tipo de tono”.

Gráfico 7

Tipos de discurso corporativo - Posteos Facebook 2017

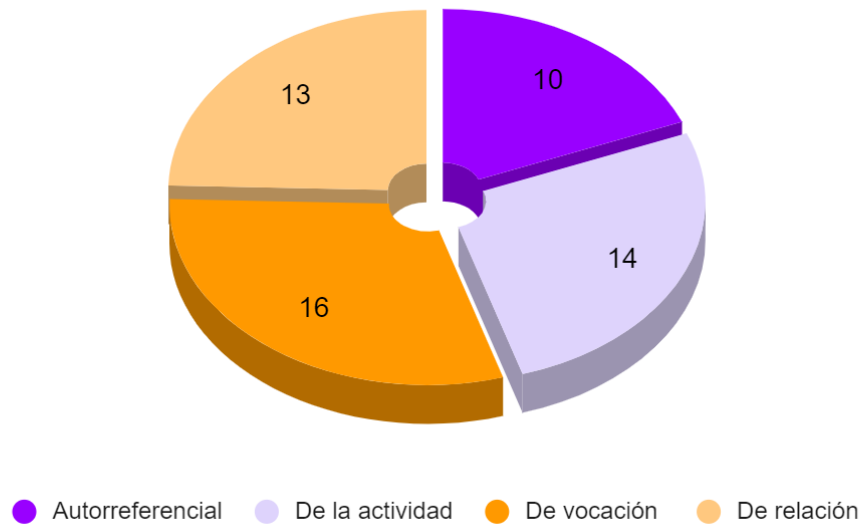


Gráfico 8

Tipos de contenido - Posteos Facebook 2017

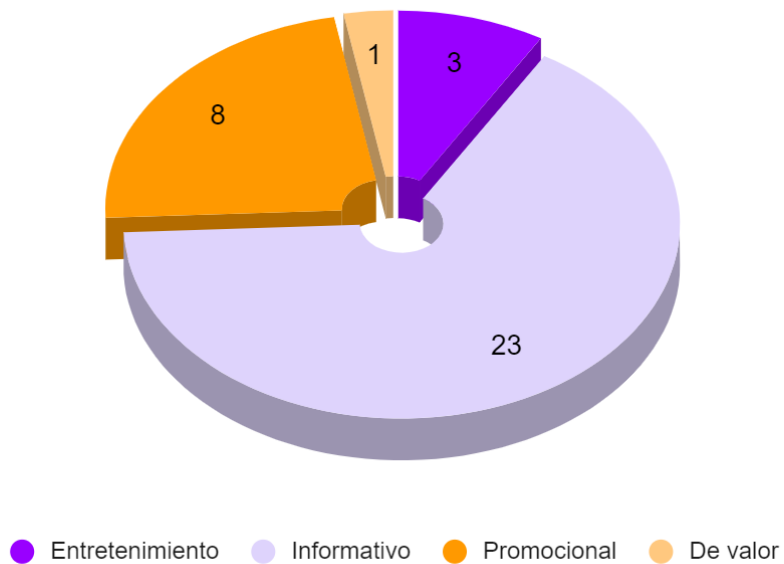


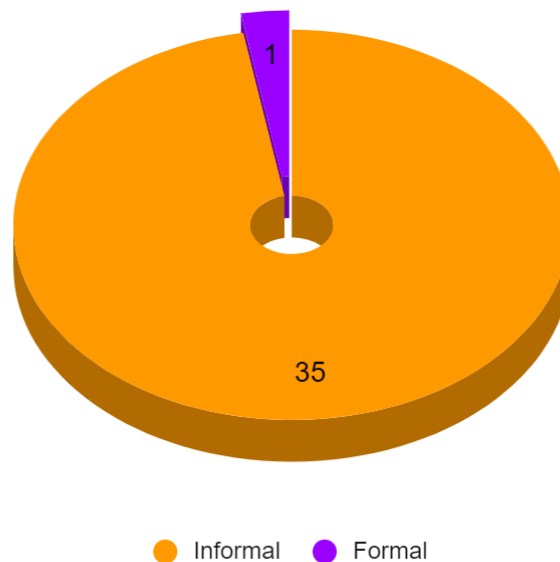
Gráfico 9

Tipos de tono - Posteos Facebook 2017



Gráfico 10

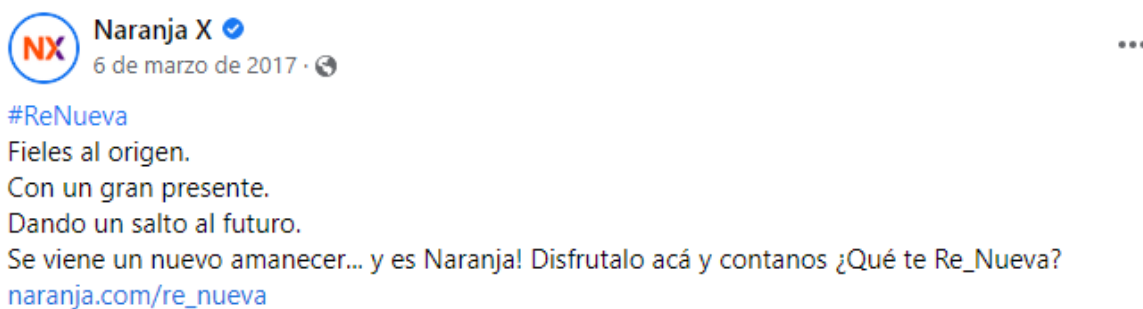
Tipos de tono - Posteos Facebook 2017



Como se puede observar en el gráfico 7, el **tipo de discurso corporativo** predominante en las publicaciones realizadas en Facebook de Naranja, en el año 2017, es el **de vocación**, con un 44%, y el **de la actividad**, con un 39%. No obstante, dentro de esta categoría de análisis, no

se verifica una gran diferencia entre las distintas tipologías de discurso, habiendo una notable presencia de cada una de estas y manteniendo una proporción uniforme a la hora de producir el contenido a publicar. Resulta importante destacar también que en los posteos posteriores a la publicación de anuncio de rebranding hay una clara aparición de discursos de tipo **autorreferencial**, es decir, aquellos que tienen que ver con la propia identidad de la empresa, ubicándola en el centro del discurso y exponiendo sus atributos de manera que pueda ser reconocida de un determinado modo por sus lectores.

Con respecto al **tipo de contenido** más utilizado, en el gráfico 8 se puede apreciar una gran predominancia en el tipo **informativo**, siendo el 64% de las publicaciones de esta categoría. Esto se debe a que justamente el objetivo de las comunicaciones por redes sociales, en este período analizado, es el de informar el rebranding que está transitando la empresa, proveyendo a los clientes datos concretos acerca de los cambios que se vendrán (y/o que ya se realizaron) en relación a sus servicios y productos. Vinculado a esto, es que el segundo tipo de contenido que más se presenta es el **promocional**, abarcando un porcentaje del 22% del total estudiado. Esto ocurre ya que luego de informar las novedades respecto a la actividad de la empresa, se procede a incentivar las compras, exponiendo los beneficios de los nuevos productos y servicios y ofreciendo ofertas y descuentos.



Publicación de Facebook del año 2017 donde se aprecia la comunicación del rebranding.

En relación al **tipo de tono de comunicación**, en el gráfico 9 se puede observar que el **emocional** es el más sobresaliente, englobando un 67% de las publicaciones. Este tipo de estilo es el elegido por las instituciones cuando se quiere apelar a los sentimientos y emociones de los lectores, buscando establecer una relación más cercana y cálida con ellos y así incentivar una recepción más amena de los cambios producidos con el rebranding. Vale destacar que también, como se muestra en el gráfico 10, se utiliza un tono **informal** en estas comunicaciones, utilizando la segunda persona del singular, “vos”, para referirse a los

destinatarios, y emoticones, signos de exclamación y un lenguaje más cotidiano para, de esta manera, poder empatizar con el público. Como se puede apreciar, el tipo de tono de comunicación se encuentra íntimamente vinculado a uno de los atributos más comunicados por la empresa en Facebook: la cercanía.



Publicación de Facebook del año 2017 donde se ejemplifica el contenido emocional.

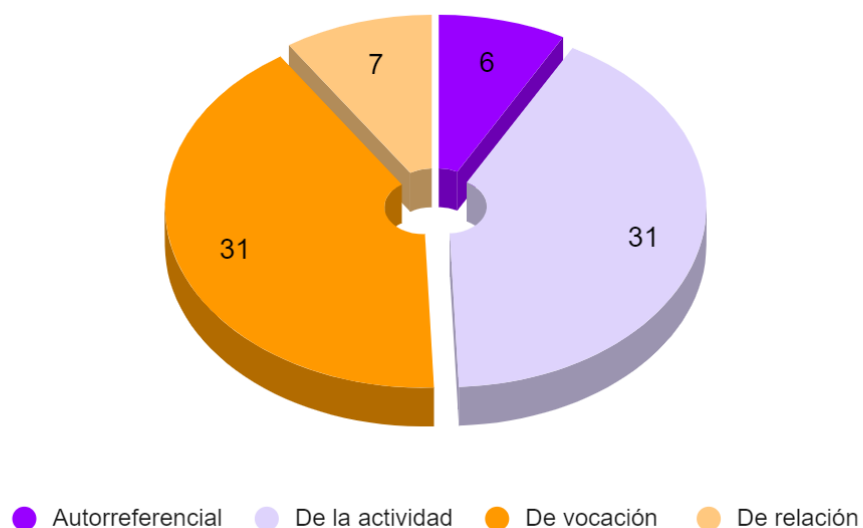
PUBLICACIONES DE FACEBOOK 2021

TIPO DE DISCURSO	Autorreferencial	6
	De la actividad	31
	De vocación	31
	De relación	7
TIPO DE CONTENIDO	Entretenimiento	2
	Informativo	20
	Promocional	20
	De valor	3
	Informal	36

TIPO DE TONO	Formal¹⁹	0
	Racional	29
	Emocional	12
	Pedagógico	4
	Humorístico	11
	Testimonial	0

Gráfico 11

Tipos de discurso corporativo - Posteos Facebook 2021



¹⁹ Subclasificación dentro de “Tipo de tono”.

Gráfico 12

Tipos de contenido - Posteos Facebook 2021

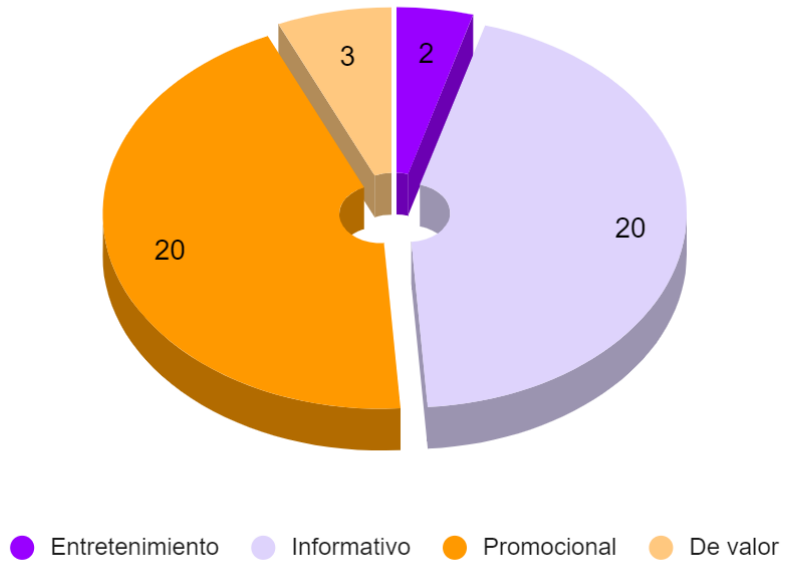


Gráfico 13

Tipos de tono - Posteos Facebook 2021

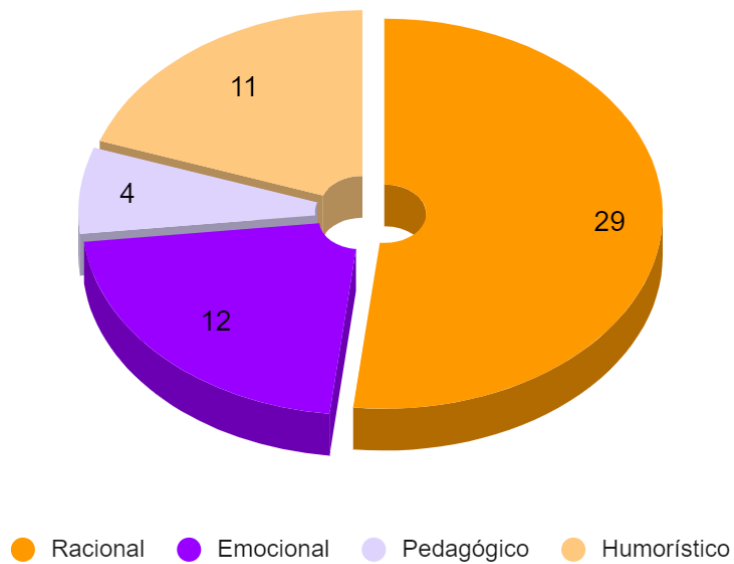
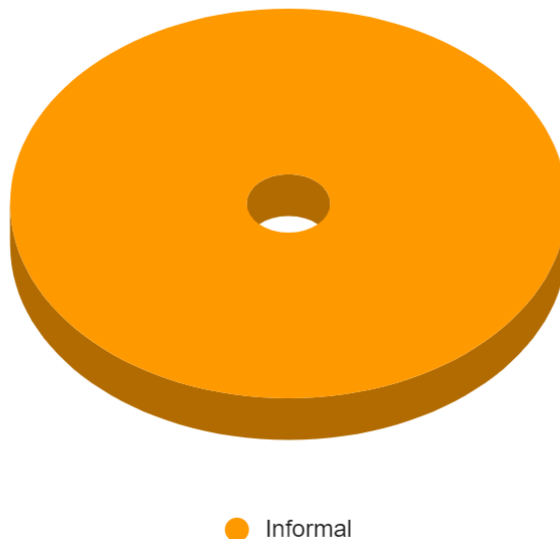


Gráfico 14

Tipos de tono - Posteos Facebook 2021



En el año 2021, como se muestra en el gráfico 11, hay una clara predominancia de dos **tipos de discurso**: el **de la actividad** y el **de vocación**, abarcando un 72% cada uno del total de las publicaciones. Estas dos tipologías se encuentran relacionadas entre sí, ya que la primera hace alusión al sector de la actividad en el que se desenvuelve la empresa (el “qué hago”), y a las ventajas con las que se diferencia de las demás (el “cómo lo hago”); mientras que el segundo tipo enfatiza en las necesidades de los públicos para exponer los beneficios que presenta su servicio (el “para qué lo hago”). Es por esta razón que cuando una publicación tiene como objetivo informar sobre los productos y/o servicios de la empresa, también promociona los beneficios que tiene para el consumidor, que, luego de analizar los atributos más comunicados en Facebook en 2021, se podría decir que son la eficiencia y la gratuidad.

Se puede notar a su vez que, con respecto al año 2017, hubo una importante disminución del tipo de discurso autorreferencial y de relación. Al realizar una comparación de las publicaciones de Facebook de ambos años, se puede notar que en 2021, por un lado, ya no se publica tanto contenido acerca de la empresa en sí, como centro de todo. En parte se debe quizás por la larga trayectoria que mantiene, que hace que la mayor parte de la población ya conozca su existencia y poder dentro del mercado. Por otro lado, en este año se priorizaron, como ya se mencionó al principio, los contenidos de tipo promocional, haciendo énfasis en

los beneficios de sus nuevos servicios y productos. De esta manera, disminuyeron los contenidos que mostraban el compromiso vincular que la empresa mantiene con sus distintos públicos, como sí lo hacía en 2017 con sus diversas campañas solidarias y programas en beneficio de sus clientes y colaboradores.

En consonancia con lo anterior, el gráfico 12 muestra que los dos **tipos de contenido** más utilizados son el **informativo** y el **promocional**, con un 47% de aparición cada uno. Es decir, al igual que en el año 2017, se prioriza brindar información a los clientes sobre el proceso de rebranding, aunque a diferencia del anterior, ahora se puede notar una clara intención comercial, asociada a su objetivo de incentivar y potenciar el uso de la aplicación “Naranja X” que ya existía antes de su rebranding.



Publicación de Facebook del año 2021 donde se destaca el contenido promocional que comunicó la empresa.

En lo que respecta al **tipo de tono de comunicación**, en el gráfico 13 se puede ver que el **racional** es el más preponderante, abarcando el 67% del total de las publicaciones de Facebook analizadas. Esto se explica ya que, teniendo en cuenta que los contenidos son esencialmente informativos y promocionales, se apela a la razón del consumidor para que este tome la decisión de elegir sus productos y servicios por sus ventajas diferenciales concretas. No obstante, las publicaciones específicas del cambio de marca, presentan, al igual

que en el 2017 y por el mismo motivo, un tono **emocional**. Sin embargo, todas las publicaciones que no entran en este grupo en particular son en su mayoría acerca de las cualidades de la aplicación Naranja X o de sus productos como “Toque”; es decir, objetivas, con mensajes informativos y lógicos. Para finalizar, en relación al tono informal o formal, gráfico 14, existe una continuidad con respecto al 2017 en el uso de un lenguaje cercano, coloquial y cotidiano, es decir, informal.



Publicación de Facebook del año 2017 donde muestra el tono racional utilizado en sus publicaciones.

SUJETOS DEL LENGUAJE

SUJETOS	
COMUNICANTE	Equipo de comunicación digital de la empresa
INTERPRETANTE	Lectores de la publicación
ENUNCIADOR	La empresa (Tarjeta Naranja/Naranja/Naranja X)
DESTINATARIO	Clientes

En las 79 publicaciones analizadas, correspondientes a ambos años -2017 y 2021-, la empresa ha mantenido los mismos sujetos del lenguaje. Los sujetos comunicante e interpretante corresponden al equipo de trabajo responsable de la comunicación digital de la empresa, es decir, los copywriters y community managers de la página oficial de Facebook, y los lectores de las publicaciones. En alusión a los seres del habla, es decir el sujeto enunciador y destinatario, que son aquellos que pueden cambiar según los objetivos de la comunicación, también han permanecido invariables a lo largo de los años. El sujeto enunciador en este caso es la empresa misma, ya sea como Tarjeta Naranja, Naranja o Naranja X, según el momento en el que se encuentre; y el sujeto destinatario, como ya se ha establecido anteriormente, es el cliente.

Estos sujetos fueron identificados gracias al uso de pronombres personales y adjetivos que hacen referencia a ellos (ver anexo IV). Con respecto al sujeto enunciador, la empresa, se puede identificar el uso de la primera persona del plural, “nosotros”, y de la segunda persona del singular, “vos”, para dirigirse al cliente, sujeto destinatario. Este hecho demuestra que la empresa ha definido previa y estratégicamente el estilo de comunicación de su discurso. Poseer un estilo propio y consolidado propicia un mayor entendimiento y coherencia para el público destinatario, ya que al mantener los mismos seres del habla, se evitan posibles confusiones o incluso falta de credibilidad. Dado los pronombres y adjetivos utilizados, el estilo de comunicación empleado por Naranja X en Facebook se puede caracterizar, teniendo en cuenta también los análisis realizados en el apartado anterior, como informal, cercano, cálido y amigable; cualidades que, además de caracterizar a la empresa, son propias del lenguaje digital utilizado en la red social en cuestión.

Conclusión

Tras el análisis de los reportes de identidad, de los artículos periodísticos y de los posteos en Facebook, se pudo comprobar que los **atributos de identidad** que definió Naranja X como propios en **2017** -y que constituyeron su texto de identidad básico- fueron prioritariamente: alegría, compromiso con el cliente, renovación, sustentabilidad social y compromiso social. En **2021**, los principales fueron: renovación, cercanía y eficiencia.

En todos los casos se trata de atributos de carácter intangible, aquellos que no se basan en características físicas de la empresa sino en creencias. Por otro lado, estos atributos son en su gran mayoría de tipo central, ya que son los atributos esenciales de la organización y que orientan todas sus acciones y decisiones. En el caso del atributo renovación en cambio es clasificado como secundario, ya que no conforma la esencia de la empresa sino que es un rasgo complementario. No obstante, sigue siendo uno de los más comunicados por la organización ya que alude a estos períodos de rebranding. Con respecto a la subclasificación de los atributos centrales mencionados, todos ellos se encuentran enmarcados dentro de la categoría de discriminatorios, ya que son rasgos que distinguen a la empresa del resto y le aportan una ventaja diferencial. Sin embargo, eficiencia corresponde a un atributo básico para cualquier empresa, ya que una organización ineficiente no podría sobrevivir en el tiempo, siendo este un requisito mínimo e indispensable.

Se puede decir que existe una continuidad a lo largo de los años con respecto a estos atributos, sólo que son comunicados de distintos modos. En primer lugar, es notable que los atributos que hacen a la esencia de la empresa y la diferencian de las demás, como lo son la alegría y cercanía, se mantuvieron intactos en todas sus comunicaciones a lo largo del tiempo, a pesar de sus rebrandings. No obstante, sí se pudo observar que en el año 2021 se hizo hincapié en la eficiencia, ligada a la innovación y al uso de las nuevas tecnologías como una manera de evolucionar el negocio. En este sentido, es posible establecer una consonancia entre estos últimos atributos con la razón del rebranding de 2021, que fue la de modernizar a la organización.

Esos cambios, correspondientes al segundo rebranding estudiado, fueron acompañados por un cambio en sus comunicaciones por la plataforma Facebook, en la cual se priorizaron los contenidos de tipo promocional haciendo énfasis en los beneficios de sus nuevos servicios y productos. De esta manera, disminuyeron los contenidos que en 2017 mostraban el

compromiso vincular que la empresa mantenía con sus distintos públicos, como es el caso de las diversas campañas solidarias y programas en beneficio de sus clientes y colaboradores. Esto se pudo evidenciar también al analizar el tipo de tono de sus mensajes, en donde se pudo constatar una predominancia del tipo emocional en 2017, y racional en 2021. Las diferencias mencionadas asimismo se aprecian al observar el contenido visual de sus publicaciones, caracterizado primero por el uso de fotografías de personas reales y luego por animaciones, estrategias que se fueron ajustando a la identidad y los objetivos de la marca en los períodos analizados. Este hecho hace también que el atributo 2021 de cercanía no sea acabadamente coherente en cuanto a las imágenes utilizadas, ya que al hacer uso de dibujos y animaciones en lugar de personas, se genera una distancia con el público que impide que este pueda empatizar con lo que está viendo.

No obstante, al igual que se mantuvieron aquellos atributos vinculados a lo meramente social, también se mantuvo un tono de comunicación caracterizado por un registro informal y amigable. Desde sus orígenes, la hoy denominada Naranja X decide, tanto en sus comunicados más estructurados como en aquellos más informales y espontáneos, dirigirse a sus clientes como si fuesen amigos. En este marco, se utiliza el pronombre “vos”, los signos de exclamación, palabras coloquiales y un lenguaje cotidiano para poder empatizar con el público. Realizada esta observación general, es posible a su vez realizar una diferencia de matiz: se puede establecer en que la empresa en 2017 se percibe como más amigable que en 2021; pero no por los atributos de identidad en sí mismos, sino por la manera en que estos son comunicados, por el tono de comunicación empleado y el uso de determinadas imágenes.

En relación a lo previamente mencionado, se podría decir que Naranja X desde sus inicios se ha esforzado por transmitir una idea opuesta a aquella con la cual se suele asociar al sector financiero. Este último, como se ha expuesto al iniciar el presente estudio, posee un Paradigma Genérico Corporativo predominantemente negativo, caracterizado por la desconfianza y la inseguridad. En cambio, como se ha desarrollado a lo largo de estas páginas, Naranja X ha implementado una estrategia de comunicación diferente al resto de las empresas, para posicionarse mediante otros valores y creencias. Así, esta fintech busca imponerse como una empresa transparente, ética, y caracterizada por todos los atributos mencionados, a la cual los clientes pueden acudir con confianza.

Otro aspecto que resulta interesante destacar es que, según la categorización de Catherine Fisher (2000), la **razón del rebranding** de la empresa en 2017 fue predominantemente la de

gestionar el cambio, y en 2021, como ya se anticipó, la de modernizar. Esto se fundamenta por el hecho de que en 2017 Naranja ya anunciaba en sus comunicados la proyección que tenían de su empresa para el año 2022, adelantándose estratégicamente a este suceso. “Naranja 2022, será más ágil, más participativa, más tecnológica, con más negocios y más sustentable.”, expresaba la empresa en su reporte de sustentabilidad 2017. En 2021, en cambio, Naranja X basó su rebranding en la necesidad de actualizar su imagen -sin perder su esencia- para adecuarse al contexto y, de esta manera, modernizarse. No obstante en ambos años se buscó promover el crecimiento para abarcar una mayor cantidad de público, hecho que hace que los dos cambios hayan sido proactivos, caracterizados por un comportamiento anticipatorio y orientado a la evolución.

Con todo lo expuesto hasta aquí se podría decir que la empresa Naranja X se caracteriza por utilizar un **branding de tipo estratégico, emocional y sustentable**, según la clasificación realizada por Ronald Maza et al. (2020). Estas cualidades son percibidas tanto en los atributos de identidad corporativa que la empresa define como propios, como en el modo en que se comunican estos atributos. A lo largo del estudio realizado se pudo observar cómo la empresa trabaja estratégicamente en todas sus comunicaciones, teniendo siempre presente a todos sus públicos, habiendo focalizado en esta investigación en comunicaciones dirigidas a públicos externos especializados (a los que se dirigen las entrevistas en medios gráficos y artículos de algunos responsables de la compañía y de los rebrandings); públicos internos y públicos externos (la competencia, los proveedores, los clientes, otros grupos de interés) en los reportes de identidad; y a los clientes (en Facebook). Por un lado, la empresa ha entendido que los trabajadores son también voceros de su marca, por lo que se ha empeñado en hacerlos sentir parte de la misma; transmitiendo y demostrando en acciones sus valores y creencias para que estos puedan apropiarse de ellos. Por otro lado, y como se ha profundizado en este trabajo, Naranja X siempre mantiene al cliente en el centro de sus comunicaciones, cuidando cada detalle para poder establecer un vínculo de confianza y cercanía y, de este modo, fidelizarlos.

Este trabajo nos permitió comprender la importancia vital de la comunicación institucional y cómo mediante una gestión estratégica de la misma se puede posicionar exitosamente a cualquier organización. Sin comunicación no es posible que ninguna empresa funcione. La gestión de la comunicación contribuye al éxito de la organización. Cuando se cuidan los detalles de todas los mensajes minuciosamente, y se tienen en claro los objetivos y públicos

de los mismos, se está aportando a la construcción de una identidad corporativa fuerte y consolidada. Y esta identidad fuerte aportará a los resultados deseados.

Bibliografía

Anglas Bayona, C. G. (2016). Psicología del color aplicada a la espacialidad como medio de aproximación a víctimas de violencia familiar en Cafí para Moche. (Tesis de grado). Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú.

Andrade, J. y otros. (2014). Diagnóstico y Rebranding de la marca Edime. (Tesis de grado). Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Bogotá, Colombia.

Arnoux, E. (2006). Análisis del discurso: modos de abordar materiales de archivo. Santiago Arcos Editor. Buenos Aires, Argentina.

Ballesta García, D. F. (2016). Proyecto de Identidad Corporativa (Branding) para una marca de Baterías Artesanas. (Tesis de grado). Universitat Politècnica de València. Valencia, España.

Bayá Gamboa (2016). Reportes de Sustentabilidad: ¿Qué son y cuál es su contribución? CIEPE. Centro de Investigación y Planeamiento Energético. Recuperado de:

<https://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/investigacionpublicaciones/energia/reportes-de-sustentabilidad-que-son-y-cual-es-su-contribucion/>

Bennechi, C. (2017). Tarjeta Naranja se renueva: más productos y servicios. Cadena 3. Recuperado de:

https://www.cadena3.com/noticia/noticias/tarjeta-naranja-se-renueva-mas-productos-y-servicios_179797

Berlanga, I. y Martínez, E. (2010). Ciberlenguaje y principios de retórica clásica. Redes sociales: el caso Facebook. Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 7 (2), 47-61

Capriotti, P. (2009) Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile: Editorial Colección libros de la Empresa.

Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Málaga, España.

Carrillo, V. y otros. (2008). El “valor” de lo intangible. La gestión de la reputación corporativa. El caso de la marca Telefonica. Revista Observatorio, vol. 2, núm 4, pp. 239-254. Recuperado de:

<http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/123/215>

Castelló, A. (2017) ¿Cómo describir el tono en el brief creativo? Observatorio Comunicación en Cambio. Universidad de Alicante. España.

Recuperado de:

<https://comunicacionencambio.com/tono-brief-creativo/>

Celedón, D. (S/D). 4 razones para implementar reportes de sostenibilidad en tu empresa. M-Risk Beyond Sustainability.

<https://www.m-risk.com/blog/4-razones-por-que-implementar-reportes-de-sostenibilidad-en-tu-empresa>

Charaudeau, P. (1982). Elementos de Semiología. De una teoría del lenguaje a un análisis del discurso. Hachette-Université. París, Francia.

Chaves, N. (1994). La Imagen Corporativa. México: Ediciones Gili.

Chaves, N. y Belluccia, R. (2008). La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos. Argentina: Editorial Paidós.

Chu Muñoz, D. A. (2018). Rebrand de la marca “Cataleya” para mayor aceptación en su público Chiclayano. (Tesis de grado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.

Corrales, J. A. (2020). ¿Cómo humanizar las marcas en plena era digital?. RockContent. Recuperado de:

<https://rockcontent.com/es/blog/como-humanizar-las-marcas/>

Costa, J. (1993). Identidad corporativa. México: Trillas.

Cueto, M. J. (2018). Incidencia de los elementos visuales sobre el posicionamiento de marca dentro de un proceso de rebranding. (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.

Fernandes Cardoso, M. A y otros. (2014). Un enfoque metodológico por medio del análisis semiótico de discurso para investigaciones sobre identidad organizacional. Cadernos EBAPE.BR, vol. 14, núm. 2, art. 10. Río de Janeiro, Brasil. Recuperado de:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/CSrscSMTm8Rwdvv4PnrCDvH/?lang=pt&format=pdf>

Fishel C. (2000) Rediseño de la imagen corporativa. México. Editorial G. Gill, SA de CV.

<https://vdocuments.site/reader/full/catherine-fishel-rediseno-de-imagen-corporativa>

Gurevich, A. (2016). El tiempo todo en Facebook. Aposta Revista de Ciencias Sociales. núm. 69, pp. 217-238. Móstoles, España. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/4959/495952431008.pdf>

Hannis, J. D. (2021). La humanización de marca y el mensaje publicitario a través de la campaña “En el BCP decidimos cambiarnos de nombre”, año 2019. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología. Lima, Perú. Recuperado de:

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9376/HANNIS_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hoyos, R. (2016). Branding. El arte de marcar corazones. Ediciones ECOE. Bogotá, Colombia.

Imaña, T. (2008). Facebook, tejiendo la telaraña de las redes sociales. Revista Razón y Palabra, vol. 13, núm. 1. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Estado de México, México. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520934009.pdf>

Llorens, C. (1999). Identidad corporativa e imagen de marca. Revista IPMARK, núm. 530, pp.83-87. Recuperado de:

<http://catedranaranja.com.ar/wp/wp-content/uploads/Identidad-Corporativa-e-imagen-de-marca.pdf>

Londoño Zapata, O. I. (2013). Aportes del Doctor Patrick Charaudeau a los Estudios del Discurso (ED). Recuperado de:

https://www.patrick-charaudeau.com/IMG/pdf/Entrevista_Analisis_del_discurso_.pdf

Maroun, D. y Villegas, L. (2016). Los efectos del Rebranding realizado en 2014 por la marca Melao: Auditoría de Imagen. (Tesis de grado). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Mayol Marcó. D. D. (2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe. Signo y Pensamiento, vol. 29, núm. 57, pp.506-519. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86020052035>

Mayorga, S. (2015). Branding y gestión de marca, una aproximación a la situación de la gestión estratégica de marca en España. MasD: Revista Digital de Diseño, vol. 9, núm 16, pp. 78-91. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/294724676_Branding_y_gestion_de_marca_una_aproximacion_a_la_situacion_de_la_gestion_estrategica_de_marca_en_Espana

Maza, R., Guaman, B., Chavez, A. y Solis, G. (2020). Importancia del branding para consolidar el posicionamiento de una marca corporativa. Revista Killkana Sociales, vol. 4, núm 02. pp. 9-18.

Mazzola, G. (2019). La gestión efectiva de contenidos en la red social Facebook de organizaciones no gubernamentales. Tesis de grado. Universidad de Congreso. Recuperado de:

https://drive.google.com/file/d/1uvizjDPwTTWkfXw_6DkjHAekpK1ttDKF/view

Montaña. J. (2004). La gestión del diseño en la creación de marcas. Revista Temmes de Disseny, núm 21, pp. 158-171. Recuperado de:

<https://raco.cat/index.php/Temes/article/view/29848/29671>

Murga Machaca, D. R. (2019). Psicología del color en el Marketing. (Tesis de grado). Universidad Peruana Unión. Lima, Perú. Recuperado de:

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2859/Deisy_Trabajo_Bachiller_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Navarrete y Gallizo (2019). Reporte Integrado como herramienta de transparencia empresarial. Revista Academia & Negocios, vol 4, núm 2, pp. 3-9. Recuperado de:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3308097

Novoa, A. (2019). La psicología del marketing visual en las redes sociales. MajaNovoa Marketing y Comunicación. Asturias, España. Recuperado de:

<https://majanovoa.com/2019/01/18/la-psicologia-del-marketing-visual-en-las-redes-sociales/>

Ocampo Villegas, M. C. (2015). La autorreferencia como estrategia comunicativa de la organización Comité de Cafeteros del Quindío. INNOVAR: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 25, núm. 58, pp. 37-48. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/818/81841166004.pdf>

Ortiz Barbosa, M. F. y Pacheco Sánchez, C. A. (2020). Psicología del Color: Estrategias inmersas en el servicio de las agencias de publicidad. Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro, vol. 7, núm. 7, pp. 39–45. Recuperado de:

<https://doi.org/10.22463/24221783.2427>

Pacheco, G. y otros (2017). Branding Corporativo. Marca la diferencia. Editorial Mar Abierto. Manabí, Ecuador.

Salinas Ponce, V. (2016). Los reportes de sustentabilidad y la importancia de la comunicación. El Mostrador. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de:

<https://www.elmostrador.cl/mercados/2016/07/01/los-reportes-de-sustentabilidad-y-la-comunicacion/>

S/D. (2016). Tarjeta Naranja presenta su reporte de sustentabilidad 2015. Dossier Net. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:

<https://dossiernet.com.ar/articulo/tarjeta-naranja-presenta-su-reporte-de-sustentabilidad-2015/8511>

S/D. (2021). Naranja ahora es Naranja X. Cadena 3. Recuperado de:

https://www.cadena3.com/noticia/sociedad/naranja-ahora-es-naranja-x_291269

S/D. (2022). Facebook logró mantenerse como la red social más popular en el año 2021. La República. Recuperado de:

<https://larepublica.pe/tecnologia/2022/01/06/facebook-logro-mantenerse-como-la-red-social-mas-popular-en-el-ano-2021/#:~:text=Para%20el%202022%2C%20se%20estima,3%20960%20000%20000%20usuarios.>

Scheinsohn, D. (1993). Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Scheinsohn, D. (1997). Más allá de la Imagen Corporativa: cómo crear valor a través de la Comunicación Estratégica. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Sterman, A. (2013). Cómo crear marcas que funcionen. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia

Torres, M. (2006). Las marcas antes que las marcas. Las marcas de ganado a finales del siglo XIX en el área cuyana. Revista Escritos de la Facultad, año II, vol. 14, pp. 11-12. Recuperado de:

https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/50_libro.pdf

Vilches, L. (1983). La lectura de la imagen. Prensa, cine, televisión. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:

https://amsafe.org.ar/wp-content/uploads/Vilches-La_lectura_de_la_imagenpdf.pdf

Zuccherino, S. (2018). Social Media Marketing. La Revolución de los Negocios y la Comunicación Digital. Buenos Aires, Argentina.

Relevamiento de documentos

- El Cronista. (septiembre de 2021). Las empresas adaptan sus mensajes a la nueva agenda: cómo lo hacen, paso a paso. Recuperado de:
<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/las-empresas-adaptan-sus-mensajes-a-la-nueva-agenda/>
- Naranja X. (2021). Reporte de Impacto 2020: Índice de indicadores GRI. Argentina.
<https://sustentabilidad.naranjax.com/wp-content/uploads/2021/07/I%CC%81ndice-de-co-ntenidos-GRI-Reporte-de-impacto-Naranja-X.pdf>
- Caputto, P. (2020). Mensaje del CEO: Nos proponemos alentar las finanzas de millones de personas del país. Naranja X. Argentina.
<https://sustentabilidad.naranjax.com/mensaje-del-ceo/>
- Acosta, M. (2021). Naranja X: Silvana Jachevasky. Revista Reporte. Edición n° 141. Argentina.
<https://revistareporte.com.ar/reporte141.pdf>
- Huespe, S. (2021). Naranja X camino a convertirse en una de las marcas más poderosas del país. InfoNegocios. Córdoba, Argentina.
<https://infonegocios.info/un-cafe-con/naranja-x-camino-a-convertirse-en-una-de-las-marcas-mas-poderosas-del-pais>
- S/D. (2021). Las empresas adaptan sus mensajes a la nueva agenda: cómo lo hacen, paso a paso. Cronista. CABA, Argentina.
<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/las-empresas-adaptan-sus-mensajes-a-la-nueva-agenda/>
- Presentaciones publicadas por Naranja X por medio de LinkedIn
<https://www.linkedin.com/company/naranjax/posts/?feedView=documents>
- Alegre, E. (2020). Brandbook Naranja: cómo fue crear una guía de estilo desde cero y por qué deberías tener una para tu marca. Medium.
<https://medium.com/naranja-ux/brandbook-naranja-c%C3%B3mo-fue-crear-una-gu%C3%ADa-de-estilo-desde-cero-y-por-qu%C3%A9-deber%C3%ADas-tener-una-para-3e4d4713ca8>

- Di Mattia, L. (2020). Sucursal del Futuro: Rediseñando el canal físico de Naranja. Medium.

<https://medium.com/naranja-ux/sucursal-del-futuro-redise%C3%B1ando-el-canal-f%C3%ADsico-de-naranja-d677f2c3775>

- Polliotto, J. (2020). Recorrido profesional dentro de nuestro equipo de diseño. Medium.

<https://medium.com/naranja-ux/recorrido-profesional-dentro-de-nuestro-equipo-de-dise%C3%B1o-b6b17d8bd99>