



**MATERIA: SEMINARIO FINAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TUTORA: RINERO, SOFIA**

**“NARANJA CRYPTO”**

**CATEDRA: B**

**ALUMNO: MARTINEZ LUQUE, JOSÉ MARÍA**

**DNI: 37.317.498**

**LEGAJO: ADM18363**

**FECHA DE ENTREGA: 14/11/2021**

### **Agradecimientos.**

A mi bebé José y a su mamá Michelle, que son lo que más amo en el mundo y fueron fundamentales para que pudiera cursar el final de la carrera y la realización de este trabajo final.

A mis padres Florencia, Jose y mi hermana Milagros por apoyarme durante toda mi vida e incentivar me para que estudie la carrera.

A Sociedad Militar Seguro de Vida por formarme en el plano laboral y apoyarme en mi formación como profesional.

A Sr. Javier Banchs y Sr. Daniel Reiumundes por creer en mí, y darme la oportunidad de estudiar la carrera.

Gracias a todos ellos!

**Resumen.**

Naranja es un grupo económico cuya principal actividad se centra en el mercado financiero, reconocida como una de las mejores empresas del país gracias a su constante aprendizaje y búsqueda de expansión. El siguiente trabajo plantea la oportunidad de expandirse nuevamente, esta vez hacia el mercado de criptomonedas, a continuación se explicará en que consiste esta nueva tecnología y como puede ser aprovechada por el grupo a través de la implementación de un plan estratégico, como consecuencia una nueva unidad de negocio y el posicionamiento en el mercado como líder.

**Palabras clave.**

Criptomoneda – Token – Bitcoin – Cadena de Bloques – Economía digital.

**Abstract.**

Naranja is an economic group that main activity is focused on the financial market, recognized as one of the best companies in the country thanks to its constant learning and search for expansion. The following work raises the opportunity to expand again, this time into the cryptocurrency market, then it will be explained what this new technology is and how it can be exploited by the group through the implementation of a strategic plan, as a result a new business unit and market positioning as a leader.

**Key Words.**

Cryptocurrency – Token – Bitcoin – Blockchain – Digital Economy.

## Índice del contenido.

<b>Introducción</b> .....	10
<b>Análisis Externo de la organización</b> .....	10
<b>Análisis del Macro Entorno - PESTEL</b> .....	10
<i>Sector Político</i> .....	10
<i>Sector Económico</i> .....	11
<i>Sector Social</i> .....	12
<i>Sector Tecnológico</i> .....	14
<i>Sector Ecológico</i> .....	15
<i>Sector Legal</i> .....	16
<b>Análisis del Micro Entorno - Cinco Fuerzas de Porter</b> .....	18
<i>Poder de negociación con los Inversores</i> .....	18
<i>Poder de negociación con los proveedores</i> .....	18
<i>Productos sustitutos</i> .....	19
<i>Riesgo de que ingresen nuevos competidores</i> .....	19
<i>Competencia entre las empresas establecidas</i> .....	20
<b>Análisis Interno</b> .....	21
<b>Cadena de Valor</b> .....	21
<b>Actividades Primarias</b> .....	21
<b>Operaciones</b> .....	21
<b>Marketing y Ventas</b> .....	21
<b>Servicio al Cliente</b> .....	22
<b>Actividades Secundarias</b> .....	22

<b>Recursos Humanos</b> .....	22
<b>Tecnología</b> .....	22
<b>Infraestructura</b> .....	22
<b>Análisis de Mercado</b> .....	22
<b>Marco Teórico</b> .....	23
<b>Conclusiones Diagnósticas</b> .....	26
<b>Plan de implementación</b> .....	28
<b>Alcance</b> .....	28
<b>Objetivos Generales</b> .....	29
<b>Objetivos Específicos</b> .....	29
<b>Tablas: Tácticas</b> .....	29
<b>Diagrama de Gantt</b> .....	31
<b>Presupuesto</b> .....	34
<b>Conclusiones finales y recomendaciones profesionales</b> .....	34
<b>Referencias</b> .....	36
<b>Anexos</b> .....	38

## **Introducción.**

En el presente reporte de caso bajo la materia Seminario Final de Administración de la universidad Siglo 21, se desarrollará el plan estratégico y de acción para ampliar la red de servicios que hoy presta la plataforma Naranja X, agregando funciones del tipo financiero y bursátil. Con motivo de aprovechar la oportunidad y ser parte de la evolución financiera mundial posicionando a la marca como la primera entidad financiera de gran tamaño en incursionar en el mercado de las criptomonedas.

Naranja nació en el año 1969 cuando los profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin abren el local comercial Salto 69 implementando sistemas de financiación para sus clientes que hasta el momento no existían, esto consistía en la entrega de tarjetas de identificación para sus clientes y la creación de cuentas corrientes para los mismos, esto permitió un gran crecimiento de la empresa y llevo a David Ruda a crear Tarjeta Naranja en el año 1985 convirtiendo las tarjetas de identificación en una tarjeta de crédito aprovechando los plazos que brindaban los proveedores y los que se les daba a los clientes. El próximo paso se dio cuando los comercios de la zona comenzaron a recibir esta tarjeta como forma de pago, esto le permitía a Tarjeta Naranja percibir un interés sobre la venta de terceros, esto sin saber que sería el inicio de una gran red de locales comerciales que la llevaron a convertirse en una de los grupos más importantes de la argentina.

A partir del año 1995 la sociedad con el banco Galicia permitió crecer a gran escala ya que comenzó a conseguir fondos a tasas más favorables en comparación a las que se encontraban en el mercado.

En el año 1997 se tomó la decisión de vender Salto 96 a Dexter lo que permitió concentrar las fuerzas en una sola unidad de negocio y dar el paso hacia el exterior de la ciudad de Córdoba, en primera instancia a la provincia para luego incursionar en provincias del norte argentino, luego en el sur y finalmente incursionar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En la actualidad, Naranja es un grupo proveedor de tarjetas de crédito, una tienda web que funciona como un intermediario para la venta de productos de sus comercios “amigos” centralizando la plataforma como una tienda virtual que utiliza como medio de pago las mismas tarjetas que emite lo cual es beneficioso tanto por la comisión sobre la venta por la plataforma como por la financiación a través de su Tarjeta de crédito y también podemos encontrar la plataforma Naranja X que es la de mayor desarrollo y la que más potencial ofrece ya que el cambio tecnológico requiere que las empresas se adapten y cambien los canales de comunicación con los clientes como el escenario de encuentro con el cliente que día a día se aleja de la atención al público de manera presencial para mutar a una atención digital.

Paralelamente a la actividad financiera vigente en el mundo se estaban sentando las bases de una nueva economía digital, gracias a la aparición de Bitcoin. En el año 2008 “Satoshi Nakamoto” (Alias) crea la propuesta innovadora de un nuevo sistema de efectivo electrónico. Desde el año 2009 entro en funcionamiento la primera red “peer-to-peer”, que consiste en operaciones de intercambio que no están basadas en entidades financieras tradicionales, y al contrario de la economía tradicional la emisión monetaria no estaría a cargo de un ente en particular sino de la red de usuarios. Jesús S. (2021). Desde entonces su crecimiento basado en capitalización, operaciones y número de usuarios ha aumentado exponencialmente, actualmente todo el mercado de criptomonedas vale U\$S300.000. Millones. Liderada por Bitcoin con una cotización de U\$S 61.000.- (23/10/2021) además de

ser la de mayor valor es la más utilizada por plataformas que la adoptaron como medio de pago. (CoinMarketCap 2021).

Para comenzar, las criptomonedas son un medio digital de intercambio basado en la criptografía fuerte con el fin de garantizar a sus usuarios sus transacciones, la emisión controlada de la moneda y registro de las transacciones a través de un método innovador: blockchain o cadena de bloques que consiste en una base de datos descentralizada que a diferencia del sistema tradicional de bancos que hoy predomina en el mundo financiero este se presenta como revolucionario y ha sido adoptado por gran parte de la población mundial, esto puede verse en los niveles de capitalización de las monedas y las cantidad de operaciones concretadas.

En la actualidad solo se está hablando de futuros proyectos de ley para las regulaciones de éste mercado principalmente en cuestiones de lavado de activos, por lo tanto no es fácil determinar rendimientos a través de las comisiones sin embargo la realidad es que cada vez más usuarios se animan a realizar este tipo de inversiones y aprovechando que Naranja ya cuenta con una billetera virtual (Naranja X) será una transición más sencilla y amable para los clientes que hoy corren riesgos operando con entidades desconocidas, en su mayoría del exterior del país. El usuario se sentirá más seguro operando con Naranja, ya que reconoce su seriedad y compromiso con el cliente.

El gran crecimiento de Naranja pudo llevarse a cabo gracias al espíritu emprendedor de los socios fundadores y al aprovechamiento de oportunidades. En consideración de la actualidad del grupo que ya cuenta con muchos años de experiencia en el sector económico y financiero de la argentina; y constantemente va en busca de evolucionar en el plano tecnológico. Se considera que Naranja se encuentra nuevamente ante la oportunidad de dar un paso hacia el

futuro siendo pionero entre sus competidores incursionando en el mercado de las criptomonedas.

La pandemia y sus consecuencias han replanteado tanto en los consumidores como en las organizaciones los canales de comunicación y la necesidad de involucrarse en el uso de la tecnología como una herramienta de gran utilidad, durante este período muchas personas que no estaban familiarizados con la tecnología se vieron obligados por sus propias necesidades de realizar trámites de manera virtual, realizar compras a través de tiendas web, comunicarse entre ellas y con sus prestadores de servicios por medios que hasta la fecha no eran masivamente utilizados. Por el contrario, a pesar de que muchas de estas herramientas ya existían, como es el caso de Naranja, los usuarios no las utilizaban en su mayoría.

Si se aprovecha esta nueva habilidad de los consumidores y se la vincula con servicios adaptados, seguros y accesibles a través de una estrategia de diferenciación se dará un gran cambio en lo que respecta a la atención al cliente en los locales de manera presencial significando un mejor uso de sus recursos.

## **Análisis externo**

### **Macroentorno: PESTEL**

#### **Factores Políticos:**

Este juega un papel crucial para cualquier ciudadano de la república argentina independientemente de su rol en la economía, desde los consumidores, comerciantes hasta las industrias y prestadores de servicios todos tienen en común que las decisiones políticas que se tomen van a afectarles y en muchos casos se deberá modificar el curso en el que dirigimos

nuestra actividad por esta incesante incertidumbre que caracteriza a la política de los últimos años.

Considerando que estamos finalizando un año muy particular producto de la pandemia mundial por COVID-19 la cual ha llevado al sector político a gobernar en situación de emergencia. Esto sumado a que estamos finalizando el año con cambios en la cámara de diputados y senadores que serán a través de las próximas elecciones de noviembre del 2021 terminará presentando un nuevo escenario en lo político y permitirá prever para el próximo año el carácter de las decisiones que se pondrán en marcha.

Este debe ser uno de los puntos de mayor importancia debido a que producto de las decisiones que se tomen a futuro para la regulación del mercado de criptomonedas se sentaran las bases y condiciones para las plataformas que hoy prestan este servicio de inversión a sus clientes, regulados de manera parcial por diferentes entidades.

### **Factores Económicos:**

El Índice Nacional de Estadística y Censo de Argentina (INDEC, 2020) registró una caída del 12,9% del EMAE (Estimador mensual de la actividad económica) durante la primera mitad del año 2020 en relación al mismo período del año 2019; a su vez, publicó un incremento del índice de precio al consumidor del 42,8% (variación interanual) durante el mes de junio del mismo año. Por otro lado, el Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2020) expresó un incremento 17,57% del tipo de cambio minorista vendedor, acumulado durante el primer semestre del 2020.

Estas variables muestran la contracción económica que experimenta Argentina luego de que la Organización Mundial de la Salud declara pandemia al virus Covid-19 (OMS, 2020); siendo el sector de la tecnología uno de los más afectados ante esta crisis. La demanda de

estos tipos de productos y servicios es muy elástica, ante pequeñas variaciones en el precio o en el nivel de ingreso de la sociedad, sufren incidencias abruptas en su demanda.

### **Factores Sociales:**

La realidad social de la república argentina se encuentra en un punto crítico al que se ha llegado después de un cambio de gobierno muy anunciado, una fuerte baja del poder adquisitivo, altos niveles de inflación, pérdida de empleo, aumento en los índices de pobreza y como agravante a la situación que predominaba la aparición del virus COVID-19 en el país a mediados de Marzo del 2020 hasta la actualidad que provocó a fuertes medidas de aislamiento, millones de personas contagiadas, y más de cien mil argentinos fallecidos.

Esto ha repercutido en la sociedad de diferentes maneras, dependiendo del papel que les toco llevar a cabo en esta emergencia.

En primer lugar se colocará a las personas que por ser portadores del virus han sido perjudicados en su salud, muchos de estos han estado internados con riesgo de vida y al ser una porción significativa de la sociedad esta sensibilidad permanecerá. También encontramos a los familiares de personas que perdieron la vida y sienten que son víctimas de la situación, de las medidas tomadas, y seguramente piensan que se podría haber evitado, por eso entiendo que esta importante porción de la sociedad jugara en el futuro un papel importante por su experiencia traumática.

Si se analiza a la sociedad de acuerdo a su nivel económico se puede dividir en dos grupos para diferenciar las necesidades de estos, por un lado se encuentran los sectores menos vulnerables a los cuales las medidas de aislamiento y las nuevas formas de trabajo y circulación les ha permitido permanecer en sus hogares la mayor parte del tiempo por lo que se han sentido más seguros de contraer el virus y a nivel económico no se han sentido

afectados gravemente. En otros casos esto sí ha ocurrido lo cual llevo las situaciones económicas por encima de la salud generando un malestar y en muchos casos una sensación de desesperación, esto se pudo ver durante la pandemia en las numerosas marchas y movilizaciones sociales.

Por ultimo en los sectores más vulnerables donde la pandemia solo sumo un problema más a la realidad de las personas que ya tenían que vivir en malas condiciones, con falta de trabajo, ingresos muy bajos y no producto de relaciones laborales serias por lo tanto no cuentan con ningún tipo de protección al impedimento de realizar sus trabajos por medidas sanitarias.

Tribus Deep Research para el diario Página 12 (2020) informó que casi el 74% de la población había cambiado radicalmente sus hábitos desde que se decretó la cuarentena en Argentina. Alguno de los cambios presentados fueron: el uso de tecnología para la comunicación, el trabajo home office, evitar el tacto con terceros y el distanciamiento social.

Dentro de estas nuevos hábitos en la población también podemos encontrar la adaptación que la misma ha tenido en relación al uso de la tecnología en ámbitos que hasta el momento no eran de uso masivo, entre ellos encontramos por ejemplo, que gran parte de la población bancarizada se vio obligada a generar usuarios en Homebanking y otras plataformas para poder realizar sus trámites bancarios, los cuales han tenido un crecimiento en su uso entre un 200% y un 300% (Vallevoni 2021) la atención de manera virtual de los organismos públicos, las ventas a través de plataformas virtuales tanto en comercios por tiendas virtuales, e-commerce. Ésto ha generado de manera masiva en la población una especie de capacitación en el uso de tecnologías, por lo tanto, estos consumidores se encuentran en condiciones de contratar servicios de manera virtual.

Por otro lado, encontramos dentro de los consumidores un segmento creciente de personas curiosas del mundo de las criptomonedas, no es novedad que encontremos publicaciones en periódicos o noticias en la televisión respecto a subidas o bajas en el precio de este tipo de activos, ésto ha despertado en la población mundial mucho interés y ha llevado a millones de personas a convertirse en inversores y a otros a seguir buscando información, En Mayo del 2020 se registraban 66 millones de usuarios y para Junio del 2021 el numero ascendió a 221 millones. (Crypto.com 2021).

Las tecnologías utilizadas por esta economía virtual también conocida como Blockchain cada vez toma mayor protagonismo y es tendencia en los jóvenes que constantemente buscan capacitarse en el uso de las mismas. Podemos encontrar cada vez más desde redes sociales hasta centros de convenciones repletos de personas que tienen como fin capacitarse en el uso de las nuevas tecnologías y la economía digital. El pasado 29 de Septiembre del corriente se brindó la conferencia “Crypto Talks” organizado por la universidad siglo 21 en conjunto con “Xcapit” y “Paxful”.

### **Factores Tecnológicos:**

Las organizaciones se han visto obligadas, luego de desatada la pandemia, a realizar un salto cualitativo en lo que respecta a tecnologías digitales. El acceso a la información de manera remota, el uso de medios digitales de comunicación, la incorporación de e-commerce, la implementación de monedas virtuales tales como e-check o tarjetas de crédito, son algunas de las acciones que debieron implementar la mayoría de las empresas. Esto podría verse cómo una nivelación en la digitalización empresarial, disminuyendo las desigualdades que existen entre pequeñas, medianas y grandes empresas.

En éste escenario digital se encuentra una versión financiera con sus propios códigos y particularidades, gracias a la creación de la tecnología Blockchain en el año 2009 se sentaron

las bases de una nueva forma de realizar operaciones que involucraban en principio la criptomoneda Bitcoin y posteriormente la aparición de nuevos activos.

Ésta tecnología tiene como premisa garantizar transparencia en las operaciones, agilidad y descentralizar la economía alejándola de las entidades bancarías tradicionales, sin embargo, la novedad o la base se encuentra en la encriptación de información (operaciones) en bloques y éstos se replican en el resto, por lo tanto todas las operaciones están constantemente actualizando el código de este algoritmo, eliminando la posibilidad de que cualquier usuario pueda “hackear” la red o hacerse de bitcoins por fuera de la operatoria, garantizando una transparencia en la emisión de la moneda que en la actualidad no existe.

A pesar de las múltiples aplicaciones de ésta tecnología que constantemente se encuentra en actualización, por no ser una moneda tradicional que cuenta con respaldo de reservas ya sea en oro, plata u otras divisas tiene muchos detractores como el reconocido economista Roubini Nouriel (2021) refiriéndose al token en ocasiones como “shitcoin”, a pesar de la polémica instalada la realidad refleja que a la fecha cuenta con un volumen diario de operaciones de Bitcoin U\$S 38.431.816.866.- actualizado 22/10/2021 (CoinMarketCap 2021).

### **Factores Ecológicos:**

El desarrollo e implementación de energías sustentables en los sectores productivos son una necesidad inminente para la protección de los seres vivos. El uso de hidrocarburos es la principal fuente energética del mundo al alcanzar un 81,6% y en Argentina el porcentaje es aún superior al representar un 90%, según datos proporcionados por el Ministerio de Educación (2020). La Cámara Argentina de Energías Renovables (CADER, 2019) plantea la necesidad de transitar hacia las energías renovables mediante políticas de estado concisas y sostenidas en el tiempo, que incentiven a los sectores tanto públicos como privados en la

implementación de dichas energías. El sector tecnológico es uno de los más avanzados en este aspecto, ya que la eficiencia es su principal motor para la reducción de costos.

En el sector económico la emisión de dinero significa una constante utilización de recursos naturales para la impresión de los mismos, distribución y posteriormente la destrucción a través de los procesos para quitar de circulación billetes.

La adecuación de este sistema a una versión digital aunque sea de manera progresiva y parcial permitirá minimizar la utilización de recursos naturales y será de gran ayuda al medioambiente.

### **Factores Legales:**

El conflicto sanitario al que se ha enfrentado el mundo, trajo aparejado la aplicación de políticas públicas y sus consecuentes incidencias sociales. El presidente de la Nación Argentina, Alberto Fernández, mediante los Decreto de Necesidad y Urgencia 297/2020 y 260/2020 emitidos en marzo del 2020, limitó los pasos fronterizos, la libre circulación de los ciudadanos intra e inter provinciales, incrementó el control policial y habilitó en una primera etapa el funcionamiento de industrias, empresas y servicios de primera necesidad.

Argentina no tiene una regulación unificada para las criptomonedas. Por el contrario, distintas dependencias del gobierno las han ido regulando en forma parcial. En este sentido, las principales regulaciones han sido emitidas por la Unidad de Información Financiera (“UIF”), el Banco Central de la República Argentina (“BCRA”) y la Administración Federal de Ingresos Públicos (“AFIP”), y cada una de estas entidades utiliza distintos conceptos para este tipo de activos.

En 2014, la UIF emitió la Resolución 300/14 que determinó que ciertos sujetos obligados (incluyendo entre otros, bancos, remesadoras de fondos, agentes del mercado de valores,

asegurados, emisoras de tarjetas de crédito, escribanos) deben informar a la UIF todas las transacciones que involucren monedas virtuales. En el 2020 informó que está trabajando en una regulación de prevención de lavado de activos siguiendo los lineamientos del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) para activos virtuales.

En 2017, la Comisión Nacional de Valores (CNV) emitió un comunicado advirtiendo sobre los riesgos involucrados en las ofertas iniciales de criptomonedas. Aunque el comunicado indicaba que las mismas no están sujetas al control específico de la CNV, también manifestó que en caso que los tokens o cripto activo emitido caigan dentro de la definición de valor negociable, éstas deberá estar sujeta a la previa autorización de la CNV. La CNV ha estado trabajando en la regulación de estas materias, pero aún no se ha hecho público ningún proyecto de resolución. Vale mencionar que la Ley de Mercado de Capitales (Ley N° 26.831) incluye en su definición el concepto de contrato de inversión, que ha sido el concepto utilizado por la Securities Exchange Commission de Estados Unidos para considerar que determinados tokens califican como valores negociables.

En octubre de 2019, el BCRA emitió la Comunicación “A” 6823 que dispone que los emisores de tarjetas de crédito, tarjetas prepagas y tarjetas de débito deben obtener la previa conformidad del BCRA para realizar pagos al exterior en relación a la adquisición de criptomonedas con dichas tarjetas. Asimismo, de conformidad con la Comunicación “A” 7030 emitida en mayo de 2020, el BCRA considera a las criptomonedas como activos externos líquidos, es decir, activos que permiten obtener disponibilidad inmediata de moneda extranjera.

La ley 27.430 conocida como “Ley de Reforma Tributaria”, modificó varios aspectos de la ley de impuesto a las ganancias, una de las modificaciones más importantes fue la incorporación de las “monedas digitales” dentro del alcance del impuesto. Sin embargo la ley

no estableció una definición de “moneda digital” y como es una ley reciente no hay jurisprudencia, en consecuencia se espera que en el futuro esta definición sea determinada o la ley sea modificada para una mejor interpretación e implementación de la misma.

En la actualidad las inversiones en criptomonedas carecen de un marco regulatorio firme por lo tanto en cuestiones impositivas como IVA o Bienes Personales se encuentran exentas.

Para poder operar dentro de este mercado, AFIP exige el cumplimiento de la Resolución General AFIP N° 4614/2019 (2019) que hace referencia a la transparencia de las operaciones y el flujo de información hacia los organismos oficiales de manera periódica. Esto no significa para Naranja un inconveniente ya que como entidad financiera posee controles de este tipo.

### **Microentorno: Las cinco fuerzas de Porter**

#### **Poder de negociación con los inversores:**

El público apuntado es el pequeño ahorrista argentino, que hasta el momento realiza inversiones tradicionales comprando divisa extranjera (dólares) y con depósitos a término (plazo fijo) y por desconocimiento no opera en el mercado bursátil y menos en criptomonedas. Este público no tiene gran poder de negociación, por el contrario, suelen ser clientes de los mismos bancos en los que perciben haberes o son clientes por cercanía por lo tanto sería un poder de negociación intermedio ya que la influencia de los competidores es la fuerza principal.

Con el desarrollo de una plataforma interactiva y accesible para el público en general y sin experiencia en inversiones, se podrá aprovechar un sector que hasta el momento no es explotado y que abarca a los ahorristas que, actualmente, sean clientes de Naranja o no.

#### **Poder de negociación de los proveedores:**

Los proveedores necesarios para la puesta en marcha de la plataforma serán los mismos que actualmente utiliza para el funcionamiento de Naranja X. Únicamente deberá incorporar a los servidores soporte para las nuevas funciones que brinde la aplicación el desarrollo de la misma a través de programadores.

### **Productos Sustitutos:**

Los productos que hoy se encuentran en el mercado, especialmente los fondos comunes de inversión y similares ofrecidos por billeteras virtuales como Mercado Pago que ofrecen un interés diario de acuerdo a un índice de rendimiento mensual del fondo en los últimos 30 días, puede verse como un competidor que brinda servicios financieros de inversión similares a los de Naranja. Por lo tanto, se puede prestar un servicio similar a nuestros clientes abonando un interés por su saldo en tenencia durante periodos de tiempo determinados. En la actualidad plataformas como Binance prestan éste servicio y es muy común en los agentes de liquidaciones y compensaciones ALyC (comúnmente llamados agentes de bolsa), los cuales abonan un interés a los clientes por ceder sus bonos durante un plazo de tiempo, finalizado este el inversor vuelve a poseer el bono en tenencia y un interés adicional.

### **Riesgo de que ingresen nuevos competidores potenciales:**

El riesgo de ingreso de nuevos competidores es bajo ya que la inversión necesaria para contratar personal capacitado y los recursos tecnológicos necesarios para la implementación y desarrollo de este tipo de plataformas o billeteras virtuales presenta una barrera económica para la aparición de nuevos competidores, mas allá de que la falta de regulaciones y el avance de la información a nivel mundial respecto de este tipo de inversiones, ha inundado al público. Sobre todo entre los adolescentes, quienes ya estaban enterados de la existencia de las criptomonedas y la evolución de su precio. Al ser un sector no productivo ni experto en inversiones, es decir que no trabaja ni tiene alto flujo de dinero o ahorros, no los hace parte

mayoritaria en cuanto a capitalización del mercado, pero si funciona como un repetidor de información que en muchos casos ha llegado a sus padres o ellos mismos con sus primeros ahorros han invertido y han recibido sus primeros frutos. Dado este crecimiento de los últimos años, cada vez se pueden encontrar nuevas billeteras virtuales y nuevas plataformas para operar en el mercado.

### **Competencia entre las empresas establecidas:**

Actualmente existen plataformas dedicadas a inversiones en criptomonedas, ellas son Ripio y Binance, estas son las de mayor presencia en el mercado argentino, en primer lugar Ripio es una empresa argentina que presta el servicio a través de su plataforma web y una app (tanto ios como android) donde permite realizar transacciones de compra y venta de ciertas criptomonedas entre ellas podemos encontrar: Bitcoin, Ethereum, USD coin, DAI, Litecoin entre otras. Esta plataforma es la más amigable para usuarios inexpertos ya que tiene una forma de operar muy simple y sintética.

Por el otro lado Binance. Si bien la operatoria es cada vez más simple, no deja de ser una plataforma más técnica apuntada a un público más capacitado e inmerso en el mundo de las inversiones bursátiles. Su principal ventaja es la puesta en marcha de un sistema de transacciones directas a través del P2P, que consiste en brindar un score a los inversores de acuerdo a las operaciones completadas y el soporte para encontrar a los compradores y vendedores, la contraparte necesaria para finalizar las operaciones siendo una especie de mediador en la misma, garantizando la transparencia de las operaciones y los fondos de las mismas a través de un sistema de apelaciones que garantiza a ambas partes el control de las operaciones y el capital en cuestión.

Ambas plataformas compiten entre sí a través de campañas que realizan a través de “influencers”, actuando como sponsors de eventos y demás campañas publicitarias.

Principalmente, su herramienta más utilizada es cupones de descuento sobre comisiones, cupones de saldos para incitar a los potenciales clientes a generar su usuario en la plataforma e invitarlo a invertir y por último, la plataforma Ripio con la creación de su propio Token que utiliza un sistema de recompensas y bonificaciones por la utilización de la plataforma y esta le brinda al usuario la posibilidad de pagar las propias comisiones a un precio preferencial.

Si bien ambas billeteras virtuales cuentan con gran parte de los consumidores de este tipo de servicios, ninguna de ellas tiene un respaldo como el que posee grupo naranja, sin mencionar que se cuenta con clientes fidelizados.

### **Análisis interno**

#### **Cadena de valor**

Luego del análisis externo, es importante llevar a cabo el análisis interno de la empresa a través de la “Cadena de valor”, guiándonos de la información brindada por (Canvas, 2021).

#### **Actividades Primarias**

**Operaciones:** Naranja cuenta con un manual de procesos con detalle de cada paso de las operatorias, tanto las que requieren atención al público como las que se llevan a cabo puertas adentro. También cuenta con personal dedicado a la reingeniería de estos procesos siempre en búsqueda de la eficiencia atendiendo a las necesidades del sector que opera.

**Marketing y Ventas:** Cuenta con un departamento encargado en la captación de nuevos clientes y sobre todo en fidelizar a los que ya posee a través de promociones, reconocimientos para los clientes más antiguos, constantemente Naranja busca alianzas con comercios para que estos adopten sistemas de pago como NPOS que es el servicio de posnet que brinda naranja a los comercios, y a su vez se beneficia a través de sus clientes.

***Servicio al cliente:*** Es una de las actividades más importantes de la empresa ya que sobre ella se sientan las bases para el cumplimiento de sus objetivos. La cultura de la empresa tiene que sentirse en todas las personas que forman parte de ella, y esto debe ser observado por el cliente que es fundamental para Naranja.

Tanto en sus sucursales tradicionales, sus sucursales inteligentes y plataformas on-line Naranja tiene la política de tratar al cliente como un amigo y esto se puede ver claramente con el constante ofrecimiento de ayuda y la facilidad de diferentes herramientas para prestar servicio a los clientes.

### **Actividades Secundarias**

***Recursos Humanos:*** En Naranja el primer cliente al que se intenta satisfacer es al cliente interno, es decir los empleados, es de público conocimiento que en varias ocasiones naranja ha sido reconocido como una de las mejores empresas para trabajar en cuanto a los niveles de satisfacción de sus empleados. Por lo tanto es una actividad de apoyo a la actividad principal que muestra que en este caso el crecimiento de las personas es directamente proporcional al de la empresa en la que se desempeña.

***Tecnología:*** Por el tamaño de la empresa es fundamental estar a la vanguardia de los avances tecnológicos ya que la velocidad de los mismos es alta y uno puede fácilmente ser sobrepasado por la misma por lo tanto es de gran importancia en Naranja, constantemente realiza inversiones en sus servidores y sistemas para la optimización de sus recursos.

***Infraestructura:*** Cuenta con 238 Casas Naranja o sucursales entre ellas su casa matriz ubicada en la ciudad de Córdoba.

### **Análisis de Mercado**

Se pretende penetrar en el mercado de personas entre 18 y 30 años de la República Argentina, lo que abarca 8.525.865 personas (INDEC, 2010). Dentro de éste número, se debe tomar entre ellos a las personas que puedan ser considerados ahorristas, es decir, la parte de esta población que cuente con un excedente de dinero y esté dispuesto a invertirlo motivado por el pago de una renta o una capitalización de sus ingresos, actualmente éstas personas se encuentran utilizando servicios bancarios tradicionales. Debido al gran crecimiento de las economías digitales y las criptomonedas, los jóvenes ahorristas han comenzado a migrar a este tipo de plataformas de inversión.

Una de las principales plataformas Ripio que opera en el país desde el año 2017 cuenta con 1.7 millones de usuarios registrados, cabe mencionar que la empresa se encuentra instalada también en Brasil donde compro Bitcoin Trade, el segundo Exchange más importante del país. Por otro lado Bitso suma 375.000 cuentas activas en menos de un año de funcionamiento en el país. Y por último el Exchange Se Socio que cuenta con 280.000.- usuarios. Conociendo los números de usuarios registrados y el crecimiento sostenido de los mismos a nivel mundial se considera que Naranja Crypto podrá posicionarse en un mercado en evolución.

### **Marco teórico**

El presente reporte de caso se desarrolló utilizando como herramienta la “planificación estratégica”, seguida de un mix de estrategias de “crecimiento” y “diferenciación” con la utilización de herramientas como “administración de la calidad total” y tácticas de apoyo como la búsqueda de “innovación superior”. A continuación se desarrollaran los conceptos mencionados en base a sus autores.

La planificación de acuerdo a Sainz de Vicuña Ancín (2017) establece los medios necesarios para participar en la construcción del futuro, la planificación en necesaria ya que

permite a las organizaciones minimizar la incertidumbre interviniendo con acciones que minimicen los riesgos y permitan garantizar en cierta forma que las actividades que se realicen en pos del logro de los objetivos y de respetando el plan previamente establecido.

Según Hill (2015) la estrategia es consecuencia de un proceso de planeación formal y que la dirección general es la que tiene mayor incidencia en este proceso. Este proceso incluye cinco pasos principales: determinar las metas principales y elegir la misión de la organización; analizar la competencia para detectar oportunidades y amenazas; realizar un análisis interno que denote las fortalezas y debilidades de la misma; de acuerdo a los análisis anteriores seleccionar las estrategias adecuadas al caso, estas deben ser consistentes y viables; por ultimo encontramos la implementación de estas estrategias.

Dentro de los distintos tipos de planificación estratégica encontramos la de “crecimiento”, ésta incluye tácticas y estrategias que buscan el desarrollo empresarial incrementando su tamaño en diferentes espectros, sea el tamaño físico o infraestructura, el mercado propiamente dicho, y también de manera estructural aumentando el valor de sus recursos.

De acuerdo con lo planteado por Robbins y Coulter (2014) la estrategia de crecimiento ocurre cuando la organización busca aumentar sus unidades de negocio, refuerza las actuales a través de una inversión de recursos o explorar nuevos mercados. Ésto puede significar un aumento en los ingresos de la organización.

Como una planificación estratégica genérica de “diferenciación” está basado en el convencimiento de los consumidores de que los productos o servicios de la empresa poseen un valor agregado, a diferencia de los que se encuentran en el mercado son únicos, la explotación de esta ventaja competitiva permite mayor presencia en el mercado gracias a los enfoques de marketing. Sainz de Vicuña Ancín J.M. (2017).

Hill afirma que la estrategia de diferenciación puede llevarse a cabo en diferentes aspectos de la organización, puede ser por el diseño, funciones, características, prestaciones, servicio post venta, soporte y atención al cliente, etc. La aplicación de ésta estrategia brinda a la organización dos ventajas competitivas: por un lado permite el aumento del precio, ya que es un bien único; y por el otro, la presencia en el mercado quitando participación a la competencia. Hill (2015).

La administración de una calidad total (TQM) es en la actualidad uno de los principales instrumentos a la hora de buscar incrementos en la confiabilidad de sus productos, servicios, procesos, etc. Ésta herramienta está basada en 5 pasos: la mejora de la calidad implica la mejor utilización de recursos sea a través de costos y minimizar los tiempos de producción; ésto permite la mejora en la productividad; en consecuencia la organización penetra de mejor manera en el mercado permitiendo que eleven sus precios de venta; ésto aumenta la rentabilidad de la organización y permite la continuidad de la actividad; por último el crecimiento de la organización crea más puestos de trabajo. Hill (2015).

Finalmente abordaremos la táctica estratégica que hace referencia a la innovación superior, de acuerdo a lo planteado por Hill (2015) la innovación es la fuente de ventaja competitiva más fuerte, ya que la capacidad de mejorar atributos de productos existentes así como la aparición de nuevos enfocados en necesidades no satisfechas del mercado. Para conservar la ventaja competitiva es necesario que la organización se encuentre comprometida con la innovación, es decir debe ser un proceso que se lleve de manera constante y no de manera intermitente. A pesar de los aspectos positivos de la innovación es necesario considerar que éstos tienen una tasa de fracasos y son consecuencia de las características que posee la innovación: al ser productos innovadores no existe una demanda latente, es decir, es incierta; pueden no cumplir las expectativas por la mala comercialización de la tecnología; la

mala aplicación de la estrategia de posicionamiento que se basa en precio, plaza, promoción y distribución; presentar un producto que no tiene la demanda en el mercado; la demora en la presentación y oferta al mercado puede permitir a la competencia invadir el mercado antes que la organización. Para evitar incurrir en estos errores y no obtener el éxito es necesario asegurarse de que exista una integración entre las funciones de IyD, de producción y de marketing. Hill (2015).

Lo anteriormente mencionado se utilizará como base teórica para el desarrollo de una estrategia que acentúe las ventajas competitivas de la organización y el perfeccionamiento de las tácticas para el logro de los objetivos de manera eficiente.

### **Conclusiones diagnósticas**

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente, se establece como principal objetivo del reporte de caso el desarrollo e implementación de una nueva unidad de negocios innovadora que permitirá al grupo naranja aplicar una estrategia mix de diferenciación y segmentación

Se puede observar en el mercado actual una baja explotación de los servicios de inversión en criptomonedas en relación a las inversiones tradicionales, esto presenta una oportunidad a aprovechar por el grupo, ya que como se mencionó en el análisis previo, la barrera de ingreso a nuevos competidores es alta. La implementación de esta estrategia de diferenciación obtendrá beneficios y el incremento de los ingresos a través de la explotación de un segmento del mercado que hasta el momento no se encuentra intervenido por el grupo.

La idea de explorar en el mercado de los inversionistas significa para Naranja la puesta en marcha de una conversión en lo que refiere a los consumidores de sus productos que hasta la fecha son personas que se encuentran en situación de deuda, en éste caso se incrementarán la

cantidad de clientes y se diversificará la misma por lo que representará un crecimiento del grupo.

Hasta hoy, el grupo abarca una gran parte del mercado en relación de los portadores de tarjetas de crédito y ha implementado nuevas unidades de negocios siempre teniendo como eje a la financiación y siendo ésta la principal fuente de ingresos, se entiende esta situación como un estancamiento de acuerdo al gran crecimiento que tiene naranja desde sus inicios por lo tanto. podría verse como una debilidad la poca incidencia que tiene en la búsqueda de nuevos mercados.

La amenaza de que los medios digitales de financiación se adecúen a los que actualmente presta el grupo ya sea que afecte a una porción de los clientes, significa un retroceso. Por lo tanto es necesario realizar acciones que permitan constantes procesos de actualización de los servicios y la necesidad de capacitación de los empleados para una constante mejora en las actividades internas que tendrá como consecuencia la mejora de la calidad y aumento en la rentabilidad.

Uno de los puntos fuertes con los que cuenta Naranja es la fidelización de sus clientes, ésto ha sido consecuencia de un trabajo orientado en la estrategia de diferenciación la cual deberá ser perfeccionada y actualizada a las nuevas necesidades de los clientes. Se podrá aprovechar la actual clientela, sabiendo que de estos mismos aparecerán los primeros inversores de esta nueva plataforma.

Por lo expuesto anteriormente se considera que la situación actual presenta un escenario favorable para la aparición de esta nueva unidad de negocios “Naranja Crypto”, la cual le permitirá al grupo aumentar sus ingresos y penetrar un mercado que le ofrece grandes posibilidades de negocio y en caso que el avance tecnológico presente nuevas oportunidades, Naranja estará listo para actuar y aprovecharlas.

Una vez definida ésta estrategia, se procederá a la implementación de planes de acción en las distintas áreas del grupo para lograr una sinergia organizacional orientada al logro de las nuevas metas.

### **Plan de implementación**

A continuación, se presenta el plan de implementación compuesto por objetivos generales y objetivos específicos, a través de los cuales serán propuestas tácticas de acción en pos de responder a las necesidades del reporte de caso.

Para determinar las acciones a realizar es necesario que estas respeten la esencia de la misión, visión y propósito de la empresa en la actualidad, ya que los resultados esperados deben estar alineados con los de Naranja.

Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez la más admirada y querida por los colaboradores, clientes y consumidores en general” (Naranja 2019).

Misión; “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”. (Naranja 2019).

Propósito: “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (Naranja 2019).

Una vez mencionados, podemos decir que el reporte se encuentra avalado por la naturaleza de Naranja, lo que permite una mejor adaptación.

### **Alcance**

El desarrollo de Naranja Crypto tendrá como eje principal a la empresa Naranja con sede central en la ciudad de Córdoba. La aplicación de una planificación estratégica que permita la creación de una nueva unidad de negocio, se apunta temporalmente a finalizar a mediados de

2022, a nivel geográfico será dentro del territorio argentino captando a los actuales clientes de Naranja y penetrar en un mercado no explotado a la fecha.

### **Objetivo general**

Conseguir 1.500.000 de usuarios para la plataforma Naranja Crypto para el mes de Junio 2022 y duplicar este número para el mes de Diciembre 2022. Consiguiendo así convertirse al finalizar el año desde su presentación como el principal Exchange de la Argentina.

Se plantea un objetivo general en dos etapas ya que al ser una unidad de negocios nueva deberá estar acompañada de una campaña de marketing y planes de promoción para la primera camada de usuarios y se apela a que en la segunda etapa la captación sea mayoritariamente producto del “boca en boca” y la aceptación de la misma.

### **Objetivos específicos**

1- Para el primer año de la plataforma, fidelizar al 15% (675.000 clientes en base a los actuales 4.5 millones) de los clientes actuales de Naranja convirtiéndolos en usuarios de Naranja Crypto.

2- Capacitar a 50 empleados para la creación y lanzamiento de un fondo de inversión 100% gestionado por Naranja Crypto para Junio del 2022 que permita a los usuarios invertir sus activos en custodia en la misma plataforma obteniendo un beneficio o renta.

3- Concretar 3.000.000 de operaciones para el mes de Junio de 2022, lo que representará 2 operaciones promedio por cliente, a través de promociones “Operaciones comisión preferencial 1%”.

## Tablas: Tácticas

Una vez definidos el objetivo general y objetivos específicos se presentan las siguientes tácticas para el logro de los mismos.

### 1- Pasos a desarrollar táctica 1

PLAN	RECURSOS			TIEMPO		SERVICIO TERCERIZADO	PRESUPUESTO
	HUMANOS	MATERIALES	TÉCNICOS	INICIO	FIN		
Planificar una campaña de marketing apuntado a clientes de Naranja.	Dto. Marketing	Teléfonos, computadoras	-	1/1/2022	15/1/2022	no	\$0
Producir y diseñar el contenido a publicitar.	Dto. Marketing	Telefonos, computadoras	-	1/1/2022	1/2/2022	no	\$0
Buscar de empresas de publicidad para realizar campañas multimedios.	Dto. Compras y contrataciones	Telefonos, computadoras	-	1/1/2022	15/1/2022	no	\$0
Elegir de la empresa encargada.	Dto. Compras y contrataciones	Telefonos, computadoras	-	15/1/2022	20/1/2022	no	\$0
Contratar de la empresa y pago por publicidad multimedios.	Dto. Compras y contrataciones	Telefonos, computadoras	-	21/1/2022	31/1/2022	TecSid	\$7.500.000.-
						TOTAL	\$7.500.000.-

Fuente elaboración propia (2021)

### 2- Pasos a desarrollar táctica 2

PLAN	RECURSOS			TIEMPO		SERVICIO TERCERIZADO	PRESUPUESTO
	HUMANOS	MATERIALES	TÉCNICOS	INICIO	FIN		
Coordinar reunion entre el departamento recursos humanos y el jefe de Naranja Crypto.	Dto. Recursos humanos y Jefe Naranja Crypto.	Telefono, computadoras	-	1/1/2022	7/1/2022	no	\$0
Confeccionar una lista de empleados para capacitar.	Dto. Recursos humanos.	Telefono, computadoras	-	7/1/2022	15/1/2022	no	\$0
Buscar instituciones educativas que ofrezcan capacitaciones en mercado de criptomonedas y finanzas.	Dto. Compras y contrataciones.	Telefono, computadoras	-	7/1/2022	15/1/2022	no	\$0
Realizar conversaciones y negociaciones con los empleados listados.	Dto. Recursos humanos.	Telefono, computadoras	-	15/1/2022	20/1/2022	no	\$0
Seleccionar la institucion educativa que prestara el servicio de capacitacion.	Dto compras y contrataciones	Telefono, computadoras	-	15/1/202	20/1/2022	Universiad siglo 21	\$3.500.000.-
Coordinar el equipo de empleados capacitados para la realizacion del fondo de inversion.	Dto. Finanzas	Telefono, computadoras	-	1/3/2022	31/3/2022	no	\$0
Informar al Dto. Tecnologia para configurar la plataforma de acuerdo al nuevo fondo de inversion	Dto. Finanzas y Dto. Tecnología	Telefono, computadoras	-	1/4/2022	7/4/2022	no	\$0
Implementar el fondo en Naranja Crypto.	Dto. Finanzas y Dto. Tecnología	Telefono, computadoras	-	15/4/2022	31/12/2022	no	\$0
						TOTAL	\$3.500.000.-

Fuente elaboración propia (2021)

## 3- Pasos a desarrollar táctica 3

PLAN	RECURSOS			TIEMPO		SERVICIO TERCERIZADO	PRESUPUESTO
	HUMANOS	MATERIALES	TÉCNICOS	INICIO	FIN		
Realizar un curso de introducción al mercado de criptomonedas para inversores inexpertos.	Dto.Crypto.	Telefono, computadoras	-	1/1/2022	31/1/2022	no	\$0
Realizar planes de marketing que permitan captar clientes con experiencia en inversiones.	Dto.Marketing.	Telefono, computadoras	-	1/1/2022	15/1/2022	no	\$0
Realizar campañas de promoción por operaciones con comisiones incluidas.	Dto. Marketing.	Telefono, computadoras	-	1/1/2022	30/6/2022	no	\$0
Controlar de manera semanal los niveles de operaciones por parte de los clientes.	Dto. Crypto.	Telefono, computadoras	-	1/1/2022	30/6/2022	no	\$0
Realizar ajustes en la oferta de operaciones libre de comision en cuando estas se reduzcan.	Dto. Crypto.	Telefono, computadoras	-	1/1/2022	30/6/2022	no	\$0
						TOTAL	\$0

Fuente elaboración propia (2021)

Para el logro de los objetivos específicos y posteriormente el objetivo general es necesario realizar un control estricto del plan de acción y las tácticas mencionadas en los cuadros adjuntos por lo tanto se determinarán controles de procesos y resultados de manera mensual en todos los planos intervinientes para garantizar el cumplimiento de los mismos. A demás se realizará el control una vez finalizado el plazo estimado para verificar los resultados y re-evaluar en caso de no obtener los mismos.

### Diagrama de Gantt

A continuación se expresará de manera gráfica y ordenada las acciones necesarias para la realización de los planes de acción y el tiempo requerido por las mismas, el plazo de referencia es el año 2022 y se utilizaron las 52 semanas que la comprenden como unidad de medida.





de decisiones, estos son la tasa interna de retorno (ROI), el valor actual neto (VAN) y el retorno de la inversión(ROI).

En el caso planteado podemos observar que obtuvo como resultado de la TIR 76%, esto permite realizar comparaciones respecto de otros proyectos de inversión similares. Por otro lado el VAN resulto positivo en 1.699.911.- este representa el valor de los flujos futuros con una actualización basada en la tasa de interés publicada por el BCRA, sirve para comparar el rendimiento posible del proyecto en contraposición a una inversión a plazo fijo. Por último el cálculo de ROI hace referencia a que la inversión tendrá un retorno de 186 %, por lo tanto cada peso invertido en el proyecto se recuperará y se obtendrá una rentabilidad de \$0.86.- de acuerdo al plazo temporal elegido.

### **Presupuesto.**

En el caso planteado se observará una gran utilización de recursos internos de la organización por lo tanto solo se realizarán presupuestos para las tareas que sean necesarias llevarlas a cabo por prestadores de servicios.

- Contratación de empresa de marketing: (\$7.500.000.-) Anexo I

- Capacitación: (\$3.500.000.-) Anexo II

Inversión total (\$11.000.000.-)

### **Conclusiones finales y recomendaciones profesionales**

El trabajo planteado previamente presentó la oportunidad y tácticas de aprovechamiento de acuerdo a la situación actual del grupo Naranja que le permitirá incursionar en un nuevo mercado que hoy es tendencia mundial y su número de usuarios crece día a día.

Se considera los riesgos de implementar esta nueva unidad de negocio son altos ya las inversiones de este tipo aún no se han establecido en los argentinos, de hecho es desconocida por gran parte de ellos, sin embargo el contexto de incertidumbre económica de años de inflación, la dolarización de los ahorros de los argentinos y su alejamiento del peso puede alentar a estos a considerar nuevas opciones.

Si se entiende la implementación de esta unidad de negocios como el primer paso, una vez consolidado podemos imaginar para un futuro la creación de un Token propio para Naranja que le permitirá a sus usuarios abonar sus resúmenes de tarjeta, sus compras en la tienda naranja, sus comisiones en Naranja Crypto, y demás operaciones que puedan adaptarse a este nuevo activo.

En caso de que el público no responda a la nueva plataforma o las regulaciones cambien y no permitan la comercialización de este tipo de activos, el grupo deberá re-evaluar si puede mutar la misma hacia inversiones más tradicionales como pueden ser los fondos comunes de inversiones basados en activos tradicionales, estos tendrán una mayor aceptación al ser conocidos por los usuarios. Este producto hoy es ofrecido por bancos e instituciones financieras, esto también significa expandir los servicios de naranja, sin embargo a diferencia del mercado de criptomonedas en este caso contaría con competencia establecida con mayor presencia.

## Referencias

- “Bitcoin: 6 preguntas para entender la más grande de las criptomonedas, cómo funciona y por qué es peligrosa” (2021). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57066481>
- Boletín oficial – Ley de impuesto a las ganancias Dec.336/2021. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/244729/20210525>
- Censo nacional de población hogares y viviendas (2010)  
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoNacional-3-6-Censo-2010>
- Comisión nacional de valores – web institucional (2021). Obtenido de <https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Institucional/Institucionalb>
- De Toma, S. (2021) “Se viene una ley para regular las criptos al 100%: el sector está en llamas por la decisión” – Obtenido de <https://www.infotechnology.com/finanzas-digitales/se-viene-una-ley-para-regular-las-criptos-al-100-el-sector-esta-en-llamas-por-la-decision/>
- “El impacto positivo de la transformación digital en el medio ambiente” (2021). Obtenido de <https://www.metalmecanica.com/temas/El-impacto-positivo-de-la-transformacion-digital-en-el-medio-ambiente+136857>
- Hill, C.W.L (2015) - Administración estratégica 11ª. Edición.
- Jesús S. (2021) - “¿Cómo nacen las criptomonedas? El origen de todo”. - Obtenido de <https://economia3.com/como-nacen-las-criptomonedas/>
- Ley impuesto al valor agregado (2021). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42701/texact.htm>
- Marco Legal del sistema financiero argentino (2021) Obtenido de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/SistemasFinancierosYdePagos/MarcoLegalCompleto.pdf>

- Marco normativo BCRA (2021) Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/SistemasFinancierosYdePagos/marco%20normativo.pdf>
- “Measuring Global Crypto Users” Crypto.com (2021). Obtenido de [https://crypto.com/images/202107\\_DataReport\\_OnChain\\_Market\\_Sizing.pdf](https://crypto.com/images/202107_DataReport_OnChain_Market_Sizing.pdf)
- Molano, N. (2019) - Claves para entender la tecnología 'blockchain' –Obtenido de <https://www.bbva.com/es/claves-para-entender-la-tecnologia-blockchain/>
- Naranja (2021) – Web institucional. Obtenido de <https://www.naranjax.com/>
- Normativa UIF (2021) – Web gubernamental. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/uif/normativa>
- Ortega M. (2021). - “Bancos rompen el molde” - Obtenido de <https://www.ambito.com/ambito-biz/bancos/digitalizacion-consumada-los-rompen-el-molde-n5297341>
- Pedotti A.C. (2021). - “Criptomonedas: cuántos argentinos tienen Bitcoin” - Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/criptomonedas-argentinos-bitcoin\\_0\\_nr5Y5bHTA.html](https://www.clarin.com/economia/criptomonedas-argentinos-bitcoin_0_nr5Y5bHTA.html)
- Resolución General AFIP N° 4614/2019 (2019) Obtenido de [http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01004614\\_2019\\_10\\_24](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01004614_2019_10_24)
- Robbins, S.P y Coulter, M. (2014) - Administración 12ª. Edición.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2017) - El planl estratégico en la práctica 5ª. Edición.
- Valleboni C. (2021) - “¿Y después qué? El desafío de los bancos tras la digitalización de sus clientes” - Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/negocios/y-despues-que-desafio-bancos-tras-digitalizacion-sus-clientes-n5302>

## Anexos – Justificación de presupuesto

### Anexo I – Táctica N°1

Contactos Efectivos	Plan Standard	Plan Premium	Plan Gold	Plan Master
100 clics	Sars 630.00-	Sars 1.132.00-	Sars 1.897.00-	Sars 2.909.00-
200 clics	Sars 1.210.00-	Sars 2.230.00-	Sars 3.678.00-	Sars 5.765.00-
300 clics	Sars 1.799.00-	Sars 3.304.00-	Sars 5.333.00-	Sars 8.620.00-
400 clics	Sars 2.367.00-	Sars 4.373.00-	Sars 6.995.00-	Sars 11.443.00-
500 clics	Sars 2.909.00-	Sars 5.396.00-	Sars 8.595.00-	Sars 14.250.00-
600 clics	Sars 3.475.00-	Sars 6.426.00-	Sars 10.209.00-	Sars 17.069.00-
700 clics	Sars 4.041.00-	Sars 7.442.00-	Sars 11.825.00-	Sars 19.835.00-
800 clics	Sars 4.598.00-	Sars 8.441.00-	Sars 13.278.00-	Sars 22.627.00-
900 clics	Sars 5.127.00-	Sars 9.437.00-	Sars 14.776.00-	Sars 25.356.00-
1000 clics	Sars 5.481.00-	Sars 10.327.00-	Sars 16.350.00-	Sars 28.069.00-
1500 clics	Sars 8.106.00-	Sars 15.476.00-	Sars 24.441.00-	Sars 41.861.00-
2000 clics	Sars 10.631.00-	Sars 20.589.00-	Sars 32.572.00-	Sars 53.874.00-
3000 clics	Sars 15.873.00-	Sars 30.783.00-	Sars 48.811.00-	Sars 78.566.00-

(Planes TecSid – Anuncios Web)

### Anexo II – Táctica N°2

**Curso de Blockchain: fundamentos de una tecnología disruptiva.**

**Título:** Curso de Blockchain: fundamentos de una tecnología disruptiva.

**Duración:** 2 meses.

**Modalidad:** 100% Online

**Certificación otorgada por:** Universidad Siglo21.

Desarrollá las competencias requeridas para conocer y evaluar el potencial de la tecnología Blockchain.

Este Curso te permitirá conocer el marco jurídico en el cual puede funcionar la tecnología Blockchain, permitiéndote iniciar emprendimientos o verificar la aplicabilidad de la tecnología en emprendimientos en ejecución. Este programa te permitirá conocer el funcionamiento y el marco legal en el que se encuentra inmerso esta tecnología, como así también su aplicación y uso estratégico.

**Plan de Estudios**

**CURSO 1. BLOCKCHAIN: FUNDAMENTOS DE UNA TECNOLOGÍA DISRUPTIVA**

**Módulo 1:** La infraestructura de la transferencia de riqueza

**CURSO 2. BLOCKCHAIN: APLICACIÓN PRÁCTICA.**

En este curso, el docente experto te acompañará en la investigación y desarrollo del proyecto de negocio de Blockchain que hayas

(Curso de Blockchain – Universidad Siglo 21)