



Universidad de San Andrés
Maestría en Negocios Digitales

Bahía

Infraestructura de criptomonedas en LatAm
para empresas fuera de LatAm

Autor

Daniel Di Giovanni

Legajo

95474472

Mentor

Patricio Molina

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 4 de abril de 2024

Resumen ejecutivo

Bahía se erige como una infraestructura pionera de criptomonedas en América Latina, diseñada específicamente para satisfacer las necesidades de empresas internacionales que buscan establecer o expandir su presencia en esta región vibrante y diversa. En un entorno donde las barreras regulatorias y las altas tarifas complican las transacciones financieras internacionales, Bahía emerge como una solución integral, ofreciendo rampas de criptomonedas que simplifican y abaratan el proceso.

Nuestro estudio se centra en evaluar cómo Bahía puede ser un catalizador para la integración de métodos de pago innovadores y accesibles para compañías fuera de América Latina, buscando participar en su mercado financiero. Bahía no solo aborda los desafíos relacionados con las tarifas y regulaciones en las transacciones internacionales, sino que también facilita a estas empresas internacionales la expansión de sus servicios de una manera eficaz y eficiente.

Si bien Bahía tiene el potencial de beneficiar a una amplia gama de fintechs, incluidas aquellas dentro de LATAM, este análisis se enfoca en su capacidad para servir a las empresas externas a la región. Destacamos especialmente su enfoque en la automatización de procesos de on-ramp y off-ramp, lo que proporciona una ventaja competitiva crucial a través del acceso a métodos de pago locales adaptados a las necesidades de estas fintechs globales. Esta propuesta de valor única se amplía con la habilidad de Bahía para coordinar diversas soluciones de rampa de criptomonedas, lo que simplifica enormemente la integración para empresas que no cuentan con presencia en LATAM.

Agradecimientos

A Rafael Di Giovanni, por apoyarme siempre en mis decisiones académicas.

A Javier Braier, por haber sido un guía en los últimos años y la compañía durante las horas de estudio.

A mi familia, por el seguimiento y la inspiración para formarme continuamente.

A Juan Patricio McLoughlin, por la amistad y por haber confiado en mí para la elaboración de nuestra tesis de grado.

A la Argentina, por permitirme desarrollarme y hacer vida en este maravilloso país.



Universidad de
San Andrés

Índice de contenidos

| | |
|--|-----------|
| Resumen ejecutivo | 2 |
| Agradecimientos | 3 |
| Índice de contenidos | 4 |
| Introducción y antecedentes | 6 |
| Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas | 7 |
| El cliente | 8 |
| Segmentos de clientes seleccionados..... | 8 |
| Justificación de la selección..... | 8 |
| Necesidades y puntos de dolor..... | 9 |
| Actores involucrados..... | 9 |
| Cuadro comparativo de valor agregado..... | 10 |
| Propuesta de valor | 11 |
| Beneficios..... | 11 |
| Características diferenciales..... | 12 |
| Declaración de la propuesta de valor..... | 12 |
| El product market fit | 13 |
| Proceso de construcción de MVP..... | 14 |
| Experimentos de validación..... | 14 |
| El mercado | 16 |
| Total Addressable Market (TAM)..... | 16 |
| Serviceable Available Market (SAM)..... | 17 |
| Serviceable Obtainable Market (SOM)..... | 17 |
| Justificación del TAM, SAM, SOM..... | 17 |
| Competencia | 19 |
| Tabla comparativa de competidores..... | 19 |
| Ventaja competitiva..... | 20 |
| Contexto | 21 |
| Análisis PESTEL de Bahía..... | 21 |
| Análisis del contexto..... | 23 |
| Oportunidades y amenazas..... | 24 |
| Industria | 25 |
| Modelo de negocios | 26 |
| Insumos y actividades clave..... | 27 |
| Socios claves y relaciones..... | 28 |
| Modelo de ingresos y pricing..... | 28 |
| Go To Market Plan | 29 |
| Estrategia de gestión del funnel de marketing..... | 30 |
| Proceso de venta escalable..... | 30 |
| Canales de distribución..... | 31 |

| | |
|--|-----------|
| Recursos, procesos y plan operativo del negocio..... | 32 |
| Cadena de suministro del emprendimiento..... | 32 |
| Proceso productivo y/o de prestación de servicio..... | 33 |
| Recursos y actividades clave..... | 34 |
| Plan operativo..... | 34 |
| Implementación del negocio..... | 34 |
| Estrategia de expansión geográfica..... | 35 |
| Metas a 2 y 5 años..... | 35 |
| Localización y estructura operativa..... | 36 |
| Equipo emprendedor..... | 36 |
| Contexto macro y microeconómico..... | 37 |
| Proyección de variables claves del escenario macroeconómico..... | 37 |
| Proyección de variables claves del escenario microeconómico..... | 38 |
| Proyección del tamaño y market share de cada segmento target..... | 38 |
| Modelo económico..... | 39 |
| Validación del modelo..... | 39 |
| Unit economics..... | 40 |
| Costos variables y fijos..... | 40 |
| Key drivers..... | 40 |
| Punto de equilibrio económico y financiero..... | 40 |
| Proyección a 3 años..... | 40 |
| Impacto impositivo y beneficios fiscales..... | 41 |
| Requerimientos de inversión y financiamiento..... | 41 |
| Cash flow (3 años)..... | 41 |
| Cash flow proyectado..... | 42 |
| Estado de situación patrimonial proyectado..... | 42 |
| Tabla de proyección financiera completa..... | 42 |
| Consideraciones..... | 43 |
| Condiciones para la viabilidad de negocio..... | 43 |
| Estimación del costo del capital..... | 43 |
| Cálculo de creación de valor económico (VAN)..... | 44 |
| Conclusiones..... | 44 |
| Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas..... | 45 |
| Riesgo regulatorio..... | 45 |
| Riesgo tecnológico..... | 45 |
| Riesgo de mercado..... | 46 |
| Riesgo operativo..... | 46 |
| Riesgo competitivo..... | 46 |
| Aspectos legales y regulatorios..... | 47 |
| Fuentes y bibliografía..... | 48 |

Introducción y antecedentes

En la compleja y dinámica realidad latinoamericana, el mercado de las remesas emerge como un componente vital de la economía regional. Con millones de inmigrantes enviando fondos a sus hogares, se forja un tejido financiero intercontinental. Es en este contexto que nace Pactta, proyecto precursor de Bahía, que originalmente se estableció como una aplicación dirigida a inmigrantes latinos para realizar remesas intrarregionales.

La historia de Pactta se entrelaza con las experiencias de los inmigrantes que, a pesar de las distancias, desean conectar con sus raíces y proveer apoyo económico a sus seres queridos. Como una aplicación B2C, Pactta emergió para abordar las deficiencias en la transferencia de remesas, a menudo afectada por altas tarifas y procedimientos complejos. Este capítulo inicial de Pactta se destaca como una respuesta directa a las necesidades de la comunidad inmigrante, ofreciendo una plataforma que simplifica y agiliza el proceso de enviar dinero a través de fronteras.

No obstante, a medida que Pactta se sumergía en el panorama latinoamericano, surgieron desafíos significativos. La falta de infraestructura sólida y las barreras regulatorias obstaculizaron el camino hacia la eficiencia financiera. Con una visión audaz y una adaptabilidad innata, Pactta evolucionó hacia Bahía, transformando su enfoque de B2C a B2B2C. Este *pivot* no solo fue una respuesta estratégica a los desafíos identificados, sino también una iniciativa para abordar las deficiencias sistémicas en la infraestructura financiera regional.

En el corazón de esta transformación se encuentra la justificación basada en la falta de infraestructura. La realidad financiera de América Latina demanda soluciones más amplias y sistémicas. Bahía, como plataforma proveedora de infraestructura, se propone construir puentes financieros, ofreciendo rampas de criptomonedas que no solo agilizan las transacciones, sino que también democratizan el acceso a servicios financieros avanzados.

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

En el proceso de desarrollo y validación de la idea de negocio de Bahía, se emplearon marcos conceptuales y herramientas de gestión que han demostrado ser fundamentales en el ecosistema emprendedor contemporáneo.

El Business Model Canvas proporcionó una visión holística y estructurada de los elementos clave del negocio, desde los segmentos de clientes hasta las fuentes de ingresos, permitiendo una comprensión profunda de la mecánica operativa de Bahía.

El enfoque Lean Startup, con su énfasis en la validación temprana de hipótesis a través de iteraciones rápidas y prototipado de *MVP*, fue instrumental. Se aplicó también el framework "3W (Who, What, Why)" para definir con precisión los actores clave, la propuesta de valor y las motivaciones subyacentes.

En el ámbito de la validación, las entrevistas con rampas norteamericanas y empresas de Blockchain proporcionaron una perspectiva valiosa sobre las dinámicas del mercado y las posibles asociaciones estratégicas. Por otro lado, las encuestas a usuarios finales arrojaron luz sobre la adopción de criptomonedas y el uso de métodos de pago electrónicos en el mercado local.

El análisis FODA fue útil para evaluar el entorno macroeconómico, la competencia y las capacidades internas de Bahía. Este enfoque estratégico ayudó a anticipar desafíos y a identificar oportunidades para la diferenciación en un mercado dinámico.

En el diseño del plan de ventas, herramientas como el Funnel de Ventas y el Customer Journey proporcionaron un marco estructurado para comprender y optimizar la experiencia del cliente, desde la conciencia hasta la conversión. Esta perspectiva centrada en el cliente fue esencial para diseñar estrategias de ventas efectivas y mejorar continuamente la propuesta de valor de Bahía.

El cliente

Bahía nace debido a que el mercado de criptomonedas en América Latina enfrenta barreras significativas en términos de accesibilidad y eficiencia en las transacciones financieras. Exchanges de criptomonedas, rampas y billeteras que operan internacionalmente carecen de soporte de moneda local y enfrentan dificultades al integrar métodos de pago efectivos en la región. Las transferencias bancarias locales emergen como una solución óptima, superando los costos elevados, la lentitud y la baja eficiencia de las alternativas predominantes, como las transacciones con tarjeta de crédito.

Segmentos de clientes seleccionados

- Exchanges de criptomonedas internacionales: Buscan expandir su presencia en LATAM y necesitan soportar monedas locales.
- Billeteras de *stablecoins*: Desean ofrecer a sus usuarios en LATAM opciones de compra y venta eficientes en sus monedas locales.
- Rampas de criptomonedas: Requieren integrar métodos de pago locales para facilitar las transacciones de sus usuarios finales.

Justificación de la selección

Estos segmentos enfrentan desafíos significativos para operar eficazmente en LATAM debido a que no cuentan con presencia en la región. A su vez, luchan con la falta de infraestructura financiera adaptada a las necesidades locales. Por otro lado, estas empresas valoran la eficiencia, seguridad y costos reducidos en transacciones financieras, por lo cual solo estarían dispuestos a establecer alianzas con empresas que cuenten con estos rasgos.

Necesidades y puntos de dolor

| Segmento | Necesidades específicas | Puntos de dolor |
|----------------------------|---|---|
| Exchanges de criptomonedas | Expansión eficiente en LATAM sin infraestructura local. | <ul style="list-style-type: none">- Altos costos de transacción y conversión.- Barreras regulatorias.- Falta de soporte para monedas locales. |
| Billeteras de stablecoins | Facilitar transacciones rápidas y seguras en monedas locales. | <ul style="list-style-type: none">- Limitadas opciones de pago local.- Procesos de conversión costosos.- Experiencia de usuario deficiente. |
| Rampas de criptomonedas | Integrar métodos de pago locales para mejorar la accesibilidad. | <ul style="list-style-type: none">- Dependencia de sistemas de pago internacionales costosos.- Retrasos en las transacciones.- Dificultades en la adaptación a mercados específicos de LATAM. |

Actores involucrados

Bahía ha adoptado estratégicamente un modelo de negocio B2B2C. Esto nos permite trabajar directamente con exchanges de criptomonedas, rampas y billeteras digitales como clientes empresariales, al tiempo que indirectamente atendemos las necesidades de los consumidores finales en Latinoamérica. Este enfoque dual posibilita que Bahía no solo se centre en las soluciones empresariales para sus

clientes directos, sino también en cómo estas soluciones impactan y mejoran la experiencia del usuario final.

- Cliente directo: Exchanges de criptomonedas, rampas y billeteras.
- Cliente indirecto: Usuarios finales (empresas o personas) en LATAM que utilizan plataformas de compra o venta de criptomonedas.

Cuadro comparativo de valor agregado

| Aspecto | Sin Bahía | Con Bahía |
|-----------------------|---|---|
| Costos de transacción | Altos, debido a tarifas internacionales y comisiones de intermediarios. | Reducidos, gracias a la eliminación de intermediarios y tarifas más bajas por el uso de transferencias locales. |
| Métodos de pago | Limitados a tarjetas de crédito internacionales, con altas tasas de rechazo y comisiones. | Ampliados para incluir transferencias bancarias locales, pagos electrónicos y monederos digitales populares en LATAM. |
| Monedas disponibles | Predominantemente USD y EUR, con conversión costosa y poco práctica para usuarios finales en LATAM. | Inclusión de monedas locales latinoamericanas (MXN, BRL, COP, ARS, etc.), facilitando la accesibilidad y reduciendo costos de conversión. |

Propuesta de valor

Bahía se presenta como una solución innovadora diseñada para superar los retos asociados con la entrada y operación de rampas de criptomonedas, exchanges, y billeteras digitales en América Latina. Nuestra propuesta de valor se centra en facilitar la integración de servicios financieros digitales con soporte para monedas locales latinoamericanas, mediante el uso de transferencias bancarias locales y otros métodos de pago eficientes. Esto no solo reduce los costos operativos para nuestros clientes B2B, sino que también mejora significativamente la experiencia de los usuarios finales, ofreciéndoles transacciones más rápidas, económicas y accesibles.

Beneficios

- Reducción de costos: Transacciones hasta un 50% más económicas en comparación con las tarifas promedio de tarjetas de crédito, mediante el uso de transferencias bancarias.
- Eficiencia mejorada: Procesos de transacción más rápidos y confiables.
- Expansión de mercado: Acceso a nuevos usuarios en LATAM interesados en criptomonedas pero limitados por las actuales.
- Mejora en la experiencia del usuario: Menos fricciones en el proceso de compra/venta de criptomonedas.
- Seguridad y confiabilidad: Transacciones seguras respaldadas por una infraestructura robusta.

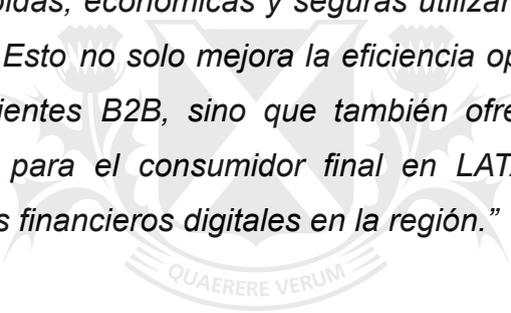
Características diferenciales

- Especialización en LATAM: Comprensión profunda y enfoque exclusivo en las necesidades y desafíos específicos de América Latina.
- Integración sencilla: Facilidad de integración con sistemas existentes de nuestros clientes, permitiendo una rápida expansión de sus servicios en nuevos mercados.

- Personalización y soporte: Ofrecemos soluciones personalizadas y soporte continuo para asegurar que nuestros clientes puedan maximizar el valor de nuestra oferta.
- Seguridad avanzada: Tecnología de punta para garantizar la seguridad de las transacciones y proteger la información sensible de los usuarios finales.

Declaración de la propuesta de valor

“Para rampas de criptomonedas, exchanges, y billeteras digitales internacionales que buscan expandirse en América Latina pero enfrentan barreras en términos de soporte de moneda local y métodos de pago eficientes, hemos desarrollado Bahía, una plataforma que facilita transacciones rápidas, económicas y seguras utilizando monedas y métodos de pago locales. Esto no solo mejora la eficiencia operativa y reduce costos para nuestros clientes B2B, sino que también ofrece una experiencia de usuario superior para el consumidor final en LATAM, democratizando el acceso a servicios financieros digitales en la región.”

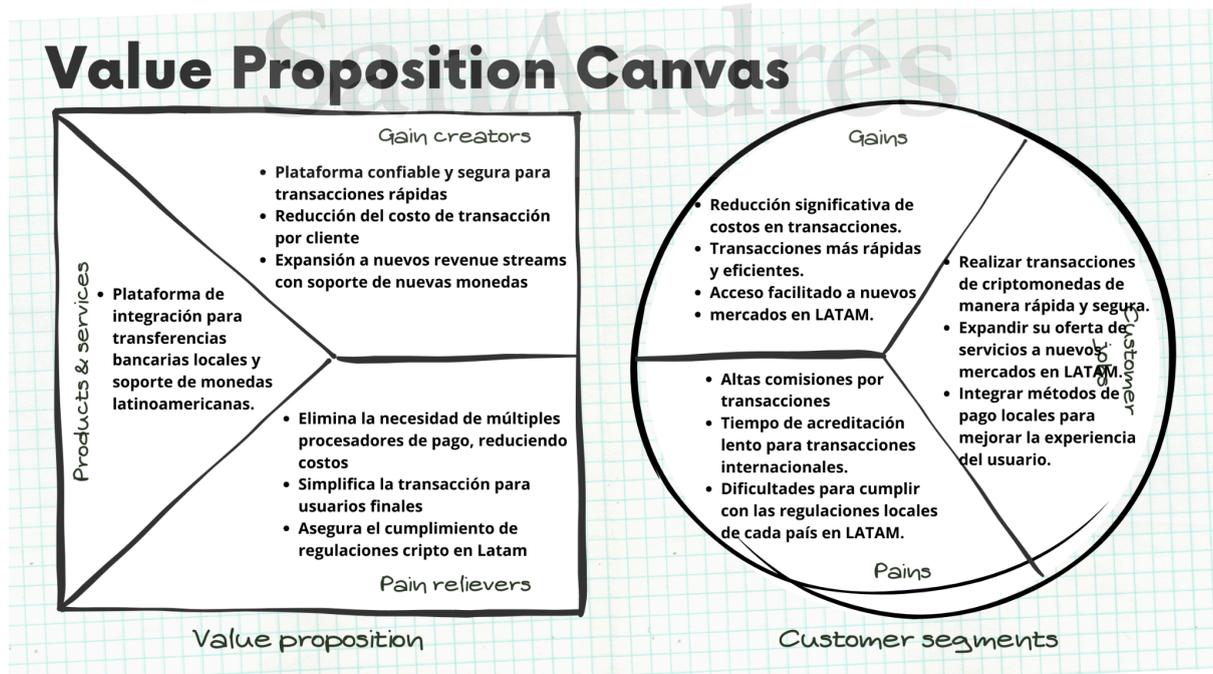


Universidad de
San Andrés

El product market fit

El fit entre Bahía y el mercado latinoamericano de criptomonedas se basa en la capacidad de la plataforma para abordar de manera efectiva las necesidades insatisfechas y los puntos de dolor experimentados tanto por las empresas (exchanges de criptomonedas, rampas de acceso y billeteras digitales) como por los usuarios finales en la región. Para esto, hemos identificado dos factores clave:

- Demanda insatisfecha: Existe una creciente demanda en América Latina por servicios de criptomonedas accesibles, eficientes y seguros. Muchos usuarios y empresas en la región enfrentan dificultades con los sistemas de pago tradicionales, que son lentos, costosos y, a menudo, inaccesibles para transacciones internacionales.
- Solución específica para LATAM: Bahía ofrece una solución diseñada específicamente para superar los obstáculos que enfrentan los usuarios de criptomonedas en LATAM, incluyendo el soporte para monedas locales y la integración de métodos de pago locales, lo que facilita una mayor adopción y uso de criptomonedas en la región.



Proceso de construcción de MVP

Iniciado a mediados de octubre de 2023, el proceso de construcción del MVP para Bahía tomó forma a través de una landing page diseñada en la plataforma Framer. Disponible en la URL "<https://www.bahia.exchange>", este sitio presentó un formulario de registro tipo *waitlist*, estrategia clave para validar el interés de mercado de forma eficiente y económica, antes de emprender el desarrollo completo de la plataforma.

- **Diseño del MVP:** La landing page se diseñó para ser intuitiva y atractiva, comunicando claramente la propuesta de valor de Bahía. El formulario de registro capturó información esencial sobre los usuarios interesados, incluyendo sus necesidades específicas y expectativas.
- **Objetivos del MVP:** Validar la demanda del mercado, recopilar datos sobre los clientes potenciales y comenzar a construir una comunidad de usuarios y empresas interesadas en la solución ofrecida por Bahía.

Experimentos de validación

- **Entrevistas y encuestas:** Se realizaron entrevistas con stakeholders clave del ecosistema de criptomonedas en LATAM, incluyendo usuarios finales, propietarios de exchanges y expertos en regulación financiera. Las encuestas en línea se distribuyeron a través de redes sociales y foros relacionados con criptomonedas, para recabar opiniones más amplias sobre las necesidades del mercado.
- **Análisis del mercado:** Se revisaron informes de industria y análisis de mercado (ver bibliografía) para entender mejor las tendencias de adopción de criptomonedas en LATAM, los desafíos existentes y las oportunidades de crecimiento.
- **Landing page:** El lanzamiento de la landing page y la campaña de registro en lista de espera proporcionaron una validación inicial del interés del mercado. La tasa de conversión de visitantes a registros en la lista de espera, junto con

el feedback recopilado a través del formulario, ofreció insights valiosos sobre el PMF.

- Feedback e iteración: La información recopilada a través de estos canales permitió iterar sobre la propuesta inicial, refinando la oferta de Bahía para asegurar que se alinea estrechamente con las necesidades y expectativas del mercado.

La combinación de estos métodos de validación confirmó la existencia de un PMF para Bahía, demostrando que hay una demanda clara y específica en el mercado latinoamericano de criptomonedas que la solución propuesta está bien posicionada para satisfacer. Este proceso de validación no solo aseguró que el producto se desarrollara con una base sólida de evidencia del mercado real, sino que también estableció una fundación para el crecimiento futuro y la expansión de la solución.



Universidad de
San Andrés

El mercado

Para calcular el mercado potencial de Bahía, se ha llevado a cabo un análisis centrado en el panorama actual y las tendencias emergentes del sector de criptomonedas y servicios financieros digitales en América Latina. Este enfoque metódico ha implicado la revisión de diversas fuentes y estudios sectoriales, así como la implementación de un conjunto de suposiciones basadas en el conocimiento acumulado sobre la evolución y el dinamismo del mercado. La finalidad de este ejercicio ha sido estimar de manera informada el Total Addressable Market (TAM), el Serviceable Available Market (SAM) y el Serviceable Obtainable Market (SOM) para Bahía, ofreciendo así una visión clara del potencial de mercado que la empresa podría alcanzar con su propuesta de valor única.

Total Addressable Market (TAM)

El TAM representa el mercado total demandante de servicios de criptomonedas en América Latina. Definimos que, según datos basados en la tendencia de crecimiento del mercado de criptomonedas global, el valor del mercado de criptomonedas en LATAM para finales de 2023 se estima en \$50 mil millones anuales, considerando la adopción creciente de criptomonedas, la inclusión financiera y la digitalización de pagos.

Serviceable Available Market (SAM)

El SAM se refiere a la porción del TAM que Bahía puede atender con su propuesta de soluciones para transferencias bancarias locales y soporte de monedas latinoamericanas. Suponiendo que Bahía se enfoque inicialmente en los principales mercados de LATAM con infraestructura financiera digital en desarrollo (como Brasil, México, Argentina y Colombia), el SAM podría estimarse en un 40% del TAM, lo que equivaldría a aproximadamente \$20 mil millones.

Serviceable Obtainable Market (SOM)

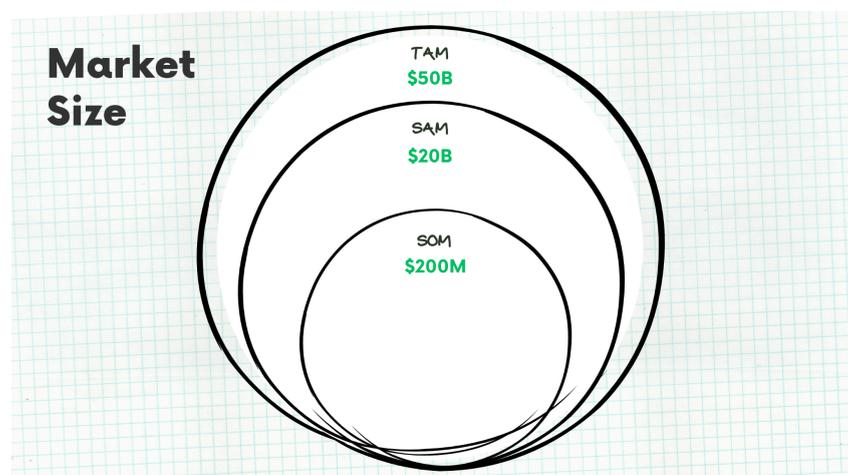
El SOM es la porción del SAM que Bahía planea capturar en los primeros años. Considerando la competencia, las barreras de entrada y el esfuerzo de marketing necesario, definimos que un objetivo realista para Bahía podría ser alcanzar un 1% del SAM en los primeros 3 años, lo que representaría \$200 millones.

Justificación del TAM, SAM, SOM

Para llegar a estas cifras, se adoptaron además las siguientes hipótesis:

- La adopción de criptomonedas en LATAM sigue creciendo a un ritmo acelerado, impulsada por la necesidad de inclusión financiera y alternativas a los sistemas de pago tradicionales.
- Los principales mercados de LATAM ofrecen la infraestructura más prometedora y un entorno regulatorio en desarrollo que favorece la adopción de soluciones fintech.

Las cifras y proyecciones utilizadas se basan en una combinación de tendencias del mercado observadas, informes de la industria y análisis del crecimiento del sector de criptomonedas a nivel global y regional. Los datos se han obtenido a través de fuentes como los informes de mercado de CoinMarketCap, Statista, el Banco Mundial y estudios específicos de consultorías sobre el mercado fintech en LATAM.



Competencia

El mercado de criptomonedas y servicios financieros digitales en América Latina se caracteriza por ser un océano rojo, donde una multitud de jugadores compiten intensamente por la atención y la preferencia de los usuarios. En esta industria altamente competitiva, las empresas emergentes y establecidas luchan por diferenciarse y capturar una porción significativa del mercado. Frente a este escenario, el análisis de la competencia se vuelve fundamental para identificar oportunidades estratégicas y posicionar efectivamente a Bahía.

Tabla comparativa de competidores

| Competidor | Fortalezas | Debilidades | Oportunidades para Bahía |
|------------|--|--|--|
| Koywe | Amplia red de distribución en LATAM. Innovación tecnológica constante. | Precios relativamente altos. Servicio al cliente mejorable. | Ofrecer tarifas más competitivas y un servicio al cliente superior. |
| Bitso | Fuerte presencia en México y Argentina. Diversidad de servicios. | Limitaciones en algunos mercados de LATAM fuera de su core. | Expansión a mercados menos atendidos dentro de LATAM. |
| Latamex | Integración con Binance para facilitar compras. Buena reputación. | Dependencia de asociaciones con grandes exchanges. | Desarrollar asociaciones estratégicas y diversificar fuentes de ingreso. |
| KilliB | Enfoque en seguridad y tecnología de punta. | Alcance limitado en términos de mercado y diversidad de servicios. | Aprovechar nichos de mercado específicos ofreciendo soluciones personalizadas. |

| | | | |
|----------|---|---|--|
| Inswitch | Soluciones fintech integradas. Amplia cartera de productos. | Enfoque más amplio que puede diluir la especialización en cripto. | Especialización en servicios cripto con enfoque local. |
| Rio | Buenas capacidades tecnológicas y de innovación. | Enfoque limitado y falta de penetración en el mercado LATAM. | Expandir la presencia en LATAM con servicios adaptados a la región. |
| Kravata | Innovación en métodos de pago y accesibilidad. | Nueva en el mercado, menor reconocimiento de marca. | Construir una sólida reputación de marca y expandir la base de usuarios. |

Ventaja competitiva

En comparación con los competidores, Bahía se posiciona estratégicamente para capitalizar las oportunidades en el mercado de criptomonedas y servicios financieros digitales en LATAM al enfocarse en:

- Precios competitivos: Al ofrecer tarifas más bajas que las plataformas establecidas, Bahía puede atraer a una base de clientes sensible a los precios.
- Calidad y funcionalidades: Priorizando la seguridad, la facilidad de uso y la integración de métodos de pago locales, Bahía se distingue por su enfoque en la calidad y la adaptabilidad.
- Servicio al cliente: Un servicio al cliente excepcional y personalizado puede ser un diferenciador clave, especialmente en un mercado donde los usuarios valoran el soporte y la confianza.
- Especialización local: Con un profundo conocimiento del mercado LATAM, Bahía tiene la oportunidad de ofrecer soluciones que respondan específicamente a las necesidades y regulaciones locales.

Contexto

El entorno en el que Bahía se dispone a operar está marcado por una dinámica interacción de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos, cada uno influyendo significativamente en el sector de criptomonedas y servicios financieros digitales en América Latina. Comprender este contexto es crucial para navegar las oportunidades y desafíos que estos factores presentan. A continuación, se detalla un análisis PESTLE que ofrece una perspectiva integral sobre el entorno externo que rodea a Bahía, identificando elementos clave que impactan su estrategia y operaciones.

Análisis PESTEL de Bahía

| Factor | Detalles | Oportunidades | Amenazas |
|-----------|--|---|---|
| Político | <ul style="list-style-type: none">- Variabilidad en el apoyo gubernamental a las fintech entre países.- Esfuerzos de integración económica regional que podrían facilitar el comercio y las operaciones financieras transfronterizas. | <ul style="list-style-type: none">- Aprovechar los programas de incentivo en países con fuerte apoyo a fintech.- Beneficiarse de acuerdos de integración para expandir operaciones. | <ul style="list-style-type: none">- Riesgo de regulaciones adversas en países con alta inestabilidad política.- Impacto de tensiones geopolíticas en la operatividad y expansión. |
| Económico | <ul style="list-style-type: none">- Crecimiento desigual en la región, con algunos países mostrando robustez y otros enfrentando dificultades económicas.- Alta inflación en ciertos mercados, afectando el poder adquisitivo. | <ul style="list-style-type: none">- Identificar y centrarse en los mercados con economías emergentes fuertes para la expansión inicial.- Ofrecer servicios que protejan contra la inflación. | <ul style="list-style-type: none">- La volatilidad económica puede afectar la capacidad de inversión y el apetito por nuevas tecnologías.- Riesgos cambiarios en operaciones transfronterizas. |

| | | | |
|-------------|--|---|--|
| Social | <ul style="list-style-type: none"> - Creciente penetración de internet y dispositivos móviles. - Diversidad cultural y de idiomas en LATAM. - Jóvenes adoptando rápidamente nuevas tecnologías. | <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en soluciones móviles y digitales para capturar una base de usuarios en expansión. - Personalización de servicios para adaptarse a la diversidad cultural. | <ul style="list-style-type: none"> - Barreras lingüísticas y culturales pueden complicar la comunicación y marketing. - Desconfianza en nuevas tecnologías en segmentos menos tecnificados. |
| Tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> - Avances rápidos en blockchain y tecnologías de pago. - Incremento en la ciberseguridad y tecnologías de protección de datos. | <ul style="list-style-type: none"> - Integrar las últimas innovaciones para mejorar la seguridad y eficiencia de las transacciones. - Usar tecnología para superar barreras físicas y financieras. | <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de inversión continua en seguridad para proteger contra ciberataques. - Dependencia de infraestructura tecnológica que podría no estar uniformemente desarrollada en LATAM. |
| Legal | <ul style="list-style-type: none"> - Diversidad de regulaciones cripto y fintech entre países. - Tendencias hacia la regulación más estricta en algunos mercados. | <ul style="list-style-type: none"> - Navegar eficientemente el marco legal puede ofrecer una ventaja competitiva. - Colaborar con reguladores para formar entornos favorables. | <ul style="list-style-type: none"> - Cambios regulatorios repentinos pueden imponer nuevos desafíos. - Dificultades para cumplir con un mosaico de regulaciones locales. |
| Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> - Creciente enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa. - Preocupaciones sobre el impacto ambiental de la minería de criptomonedas. | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y promover prácticas sostenibles puede mejorar la imagen de marca. - Invertir en tecnologías que reduzcan el impacto ambiental. | <ul style="list-style-type: none"> - Críticas al consumo energético de operaciones cripto. - Presión para adoptar prácticas más verdes que pueden incrementar los costos. |

Análisis del contexto

- Tendencias demográficas: La juventud latinoamericana, cada vez más conectada y abierta a nuevas tecnologías, representa una oportunidad significativa para Bahía al ofrecer soluciones financieras digitales adaptadas a sus necesidades y hábitos.
- Tendencias tecnológicas: La rápida adopción de tecnologías móviles y blockchain en LATAM crea un entorno propicio para soluciones innovadoras en el sector fintech y de criptomonedas.
- Entorno económico: La variabilidad económica en LATAM resalta la necesidad de servicios financieros digitales flexibles y accesibles, capaces de adaptarse a diferentes contextos económicos.
- Leyes y regulaciones: Mientras que algunas regulaciones pueden representar desafíos, la tendencia hacia un marco legal más claro y favorable para fintech en varios países LATAM puede facilitar la expansión de servicios como los ofrecidos por Bahía.
- Entorno político: La estabilidad política es crucial para la previsibilidad del negocio. Los cambios políticos pueden influir tanto positiva como negativamente en la adopción de tecnologías financieras digitales.
- Incertidumbres: La volatilidad en el valor de las criptomonedas y la incertidumbre regulatoria representan desafíos constantes que requieren una gestión de riesgos efectiva y adaptabilidad.

Oportunidades y amenazas

- Oportunidades:
 - Aprovechar el creciente interés y la necesidad de servicios financieros digitales en una población joven y tecnológicamente hábil.
 - Capitalizar la claridad y el apoyo regulatorio en países pro-fintech para expandirse y consolidar la presencia de Bahía.
- Amenazas:
 - Regulaciones cambiantes o restrictivas que puedan limitar la operación y expansión de servicios financieros digitales y de criptomonedas.

- Incertidumbres económicas y políticas que pueden afectar la confianza y la estabilidad del mercado.

La evaluación del entorno mediante el análisis del contexto, revela un panorama complejo pero lleno de oportunidades para Bahía en el mercado latinoamericano de criptomonedas y servicios financieros digitales. Las tendencias demográficas y tecnológicas, junto con un entorno económico en evolución y un marco legal cada vez más definido, ofrecen un terreno fértil para la innovación y el crecimiento. Sin embargo, la necesidad de adaptabilidad y una gestión de riesgos cuidadosa es fundamental ante las incertidumbres políticas y económicas, así como las preocupaciones ecológicas y legales.



Universidad de
San Andrés

Industria

El sector de criptomonedas y servicios financieros digitales en América Latina se encuentra en una fase de rápido crecimiento, impulsado por un aumento en la adopción de tecnologías blockchain y un interés generalizado en las criptomonedas como medio de inversión, ahorro y transacción. A pesar de la volatilidad inherente al valor de las criptomonedas, la región ha visto un aumento sostenido en el número de usuarios y transacciones, gracias en parte a la necesidad de alternativas financieras en países con economías inestables o con altas tasas de no bancarización.

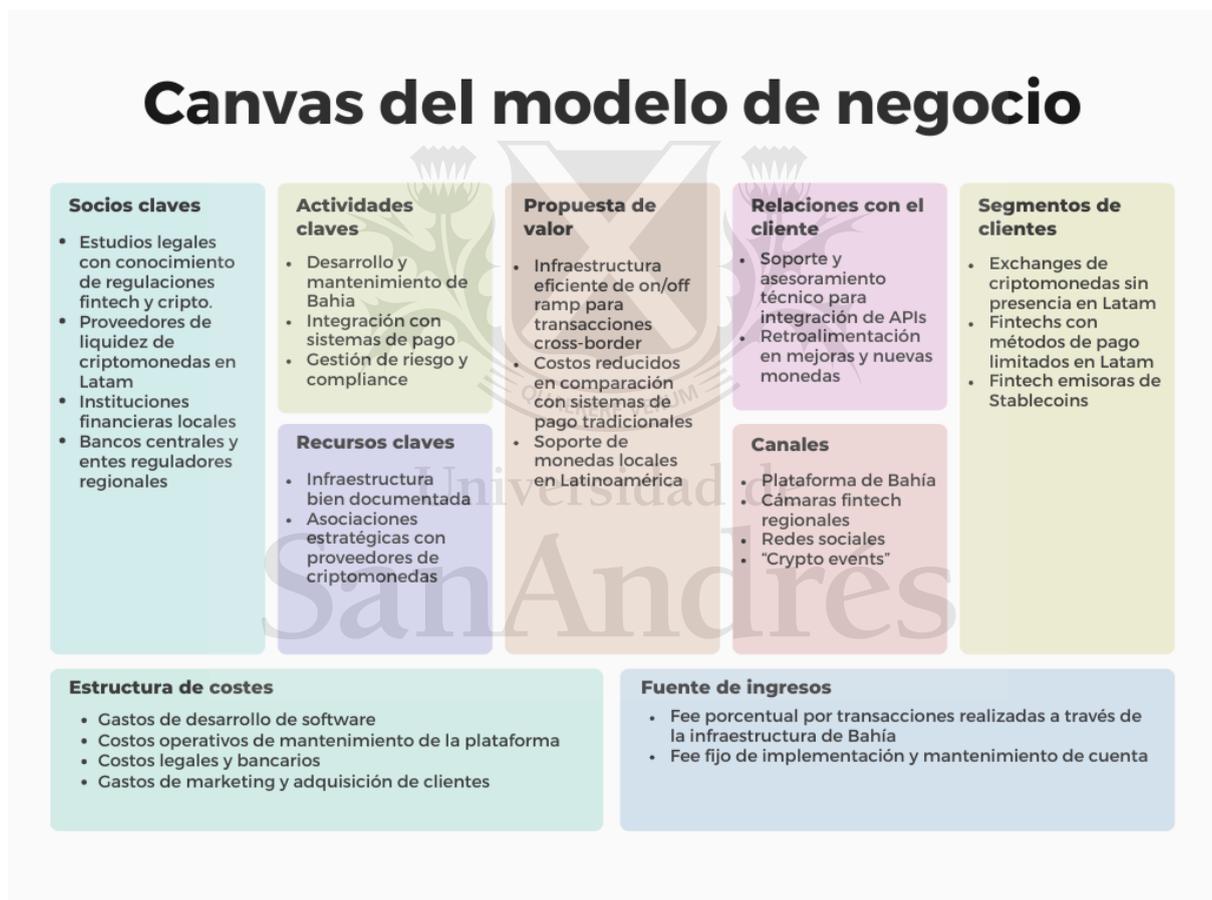
La digitalización de los servicios financieros, acelerada por la pandemia de COVID-19, ha contribuido a una mayor aceptación y uso de billeteras digitales, pagos móviles y, por supuesto, criptomonedas. Las perspectivas futuras para esta industria en LATAM son prometedoras, con expectativas de una mayor integración de servicios de criptomonedas en la vida cotidiana, la aparición de regulaciones más claras y favorables, y un crecimiento continuo en la adopción por parte de consumidores y empresas.

La cadena de valor de la industria de criptomonedas y servicios financieros digitales incluye varias etapas clave, desde la creación y mantenimiento de infraestructura blockchain, hasta el desarrollo de plataformas de intercambio, billeteras digitales, servicios de pago y remesas, así como servicios de asesoría y cumplimiento normativo.

Bahía se posiciona en la intersección entre el desarrollo de infraestructura tecnológica y la provisión de servicios financieros digitales, con un enfoque específico en facilitar transacciones eficientes y accesibles para usuarios y empresas en LATAM. La propuesta de valor de Bahía se centra en ofrecer una plataforma que integre soluciones de pago locales con el ecosistema global de criptomonedas, abordando así una necesidad crítica dentro de la cadena de valor: la facilitación de transacciones seguras, rápidas y económicas que conecten el mercado latinoamericano con el ámbito global de las criptomonedas.

Modelo de negocios

El modelo de negocios de Bahía está diseñado para capturar la creciente oportunidad en el mercado de criptomonedas y servicios financieros digitales en América Latina, proporcionando una infraestructura B2B2C que facilita el acceso a métodos de pago locales, así como transacciones seguras, rápidas y de bajo costo. Este modelo se basa en el Business Model Canvas y se centra en crear valor tanto para los usuarios finales como para las empresas dentro de la región.



Insumos y actividades clave

Para llevar adelante el diseño, producción y venta de nuestra propuesta de valor, Bahía se enfoca en:

- Desarrollo tecnológico: Inversiones en tecnología blockchain y sistemas de seguridad para garantizar transacciones rápidas y seguras.
- Integración de sistemas de pago locales: Adaptación y conexión con sistemas de pago locales en LATAM para ofrecer una amplia gama de opciones a los usuarios.
- Cumplimiento normativo: Asesoría legal constante para asegurar el cumplimiento de las regulaciones locales e internacionales, incluyendo políticas KYC/AML.

Socios claves y relaciones

- Proveedores de liquidez de criptomonedas: Alianzas estratégicas con proveedores de liquidez para garantizar la disponibilidad y estabilidad de las criptomonedas ofrecidas.
- Instituciones bancarias: Colaboración con bancos locales para abrir cuentas de recaudación, permitiendo a Bahía operar eficientemente dentro de los marcos financieros de cada país.
- Estudios legales: Asociaciones con estudios legales especializados en fintech y criptomonedas para navegar el marco regulatorio y asegurar el cumplimiento de las políticas KYC/AML.

Estas relaciones y asociaciones son fundamentales para el éxito de Bahía, proporcionando el soporte necesario para ofrecer un servicio integral y adaptado a las necesidades del mercado LATAM.

Modelo de ingresos y pricing

- Comisiones por transacción: Bahía implementará un modelo de ingresos diversificado. Principalmente, generará ingresos aplicando una comisión del 3% sobre el valor de cada transacción procesada mediante su infraestructura. Este modelo está diseñado para escalar, con los ingresos aumentando en correlación directa al crecimiento del volumen de transacciones. Adicionalmente, se ajustarán las comisiones según las particularidades de las monedas involucradas en las operaciones, permitiendo una flexibilidad que se adapte a las necesidades del mercado.

- Servicios de asesoría y cumplimiento: En paralelo, Bahía ofrecerá servicios especializados en asesoría normativa y asistencia en integración tecnológica para empresas, aplicando un modelo de precios basado en el valor proporcionado y la complejidad de los servicios requeridos. Estos servicios tendrán una estructura de precios inicial desde \$500 USD para asesorías básicas, escalando según la profundidad y amplitud del soporte técnico y legal necesario.

Para validar el modelo de ingresos y el pricing, Bahía tiene planificado ejecutar pilotos con usuarios y empresas seleccionadas durante el primer trimestre de lanzamiento. Este enfoque permitirá ajustar y optimizar las estrategias de precios basándose en la respuesta del mercado y la valoración del servicio, asegurando una adaptación efectiva a las necesidades y expectativas de sus clientes.



Go To Market Plan

El plan de entrada al mercado de Bahía fue diseñado para maximizar el alcance y la adopción de las criptomonedas en América Latina. La estrategia se centra en gestionar eficientemente el funnel de marketing, diseñar un proceso de venta escalable y utilizar canales efectivos para llegar a nuestros clientes.

Estrategia de gestión del funnel de marketing

Get (Adquirir):

- **Conciencia y educación:** Implementaremos campañas de marketing digital a través de redes sociales, SEO y contenido educativo para construir conciencia sobre Bahía y el valor de las criptomonedas en LATAM. Las asociaciones con hubs locales y cámaras fintech serán claves para amplificar nuestro mensaje y alcanzar una audiencia relevante.
- **Eventos y networking:** Participaremos en eventos de la industria y foros fintech para presentar nuestra solución, generar interés y establecer conexiones valiosas con potenciales clientes y socios.

Keep (Retener):

- **Onboarding eficiente:** Desarrollaremos un proceso de onboarding simplificado y atractivo para asegurar una experiencia de usuario positiva desde el primer contacto.
- **Soporte y servicio al cliente:** Además de asistir en las integraciones, ofreceremos soporte excepcional para resolver dudas y problemas, fomentando la satisfacción y la retención de clientes.

Grow (Crecer):

- **Programas de referencia:** Incentivaremos a los usuarios actuales a referir a nuevos clientes mediante beneficios mutuos, ampliando nuestro alcance de manera orgánica.

- Expansión de funcionalidades: Continuaremos desarrollando y mejorando nuestras ofertas de servicio para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros usuarios, impulsando el crecimiento y la adopción.

Proceso de venta escalable

Diseñamos un plan de ventas escalable y replicable en diferentes jurisdicciones de LATAM. Esto incluye:

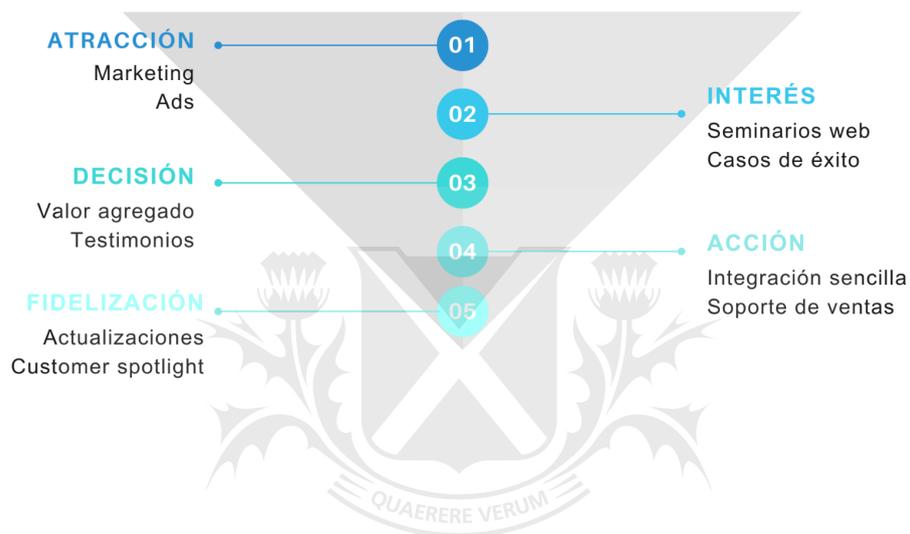
- Automatización de procesos: Utilizaremos herramientas de CRM y automatización de marketing para gestionar leads, seguimientos y conversiones de manera eficiente.
- Capacitación continua: Equipos de venta recibirán capacitación continua sobre el producto, el mercado y técnicas de venta para mejorar constantemente su efectividad.
- Feedback: Estableceremos un ciclo de retroalimentación con el equipo de ventas para identificar oportunidades de mejora en el proceso de venta y ajustar la estrategia según sea necesario.

Canales de distribución

- Plataforma online: La plataforma de Bahía servirá como el principal canal de venta y servicio, ofreciendo acceso directo a nuestros servicios para clientes fuera de LATAM.
- Asociaciones estratégicas: Colaboraremos con hubs locales, cámaras fintech y otras entidades relevantes para facilitar el acceso a mercados, clientes y recursos regulatorios. Estas asociaciones nos permitirán realizar eventos conjuntos, campañas de co-marketing y otras actividades para aumentar la visibilidad y adopción de Bahía.
- Redes sociales y marketing de contenido: Estos canales nos permitirán construir una comunidad en torno a Bahía, educando al mercado sobre las ventajas de nuestros servicios y manteniendo el interés y la lealtad de los clientes.

El plan de entrada al mercado de Bahía está diseñado para asegurar un lanzamiento exitoso y sostenible crecimiento en la vibrante industria fintech de América Latina, aprovechando las oportunidades únicas del mercado y abordando sus desafíos específicos.

FUNNEL DE VENTAS



Universidad de
San Andrés

Recursos, procesos y plan operativo del negocio

La gestión eficaz de la cadena de suministro, los procesos productivos y la optimización de recursos y actividades clave son fundamentales para el éxito de Bahía.

Cadena de suministro del emprendimiento

La cadena de suministro está compuesta principalmente por proveedores de tecnología, socios financieros y reguladores.

- Proveedores de tecnología: Desarrolladores de software blockchain y plataformas de seguridad (KYC, KYT) para garantizar transacciones seguras y eficientes.
- Socios financieros: Bancos locales e internacionales, y proveedores de liquidez de criptomonedas para facilitar el intercambio y las transacciones financieras.
- Reguladores: Entidades gubernamentales y organismos de regulación financiera para asegurar el cumplimiento con las normativas locales e internacionales.

Proceso productivo y/o de prestación de servicio

El proceso productivo de Bahía se enfoca en la prestación de servicios financieros digitales, el cual se estructura de la siguiente manera:

- Integración tecnológica: Desarrollo e implementación de la plataforma que integra soluciones de blockchain con sistemas de pago y transferencias locales.
 - Capacidades: Diseño adaptable y escalable que puede soportar un creciente número de transacciones.
 - Tiempos de ciclo: Implementación inicial estimada en 6-12 meses, con actualizaciones y mantenimiento continuo.

- Cuellos de botella: La integración con sistemas bancarios locales y la adaptación a diferentes marcos regulatorios pueden retrasar el lanzamiento de servicios en nuevos mercados.
- Operación del servicio: Provisión del servicio a clientes y usuarios finales, incluyendo transacciones, almacenamiento de criptomonedas y asesoramiento financiero.
 - Capacidades: Procesamiento de miles de transacciones diariamente.
 - Tiempos de ciclo: Transacciones procesadas casi en tiempo real; atención al cliente y resolución de incidencias en menos de 24 horas.
 - Cuellos de botella: La capacidad de respuesta del servicio al cliente y la seguridad de las transacciones son críticas para la retención de usuarios.

Recursos y actividades clave

- Recursos tecnológicos: Arquitectura de última generación para el procesamiento de transacciones de criptomonedas y la seguridad de la información.
- Capital humano: Un equipo de expertos en criptomonedas, regulación financiera y desarrollo tecnológico. La contratación se enfocará en talento con experiencia específica en fintech y blockchain, aprovechando redes profesionales y programas de reclutamiento especializado.
- Relaciones regulatorias: Asesoría legal y cumplimiento normativo. Se establecerán alianzas con estudios legales especializados en el sector fintech para navegar el complejo entorno regulatorio de LATAM.

Plan operativo

El plan operativo de Bahía contempla la expansión gradual en los principales mercados de LATAM, comenzando por países con marcos regulatorios más claros y mercados de criptomonedas en crecimiento. La estrategia incluye el desarrollo continuo de la plataforma para incorporar nuevas funcionalidades y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

Implementación del negocio

La estrategia de implementación de Bahía está diseñada para asegurar un lanzamiento eficaz y un crecimiento sostenido del emprendimiento en el mercado de criptomonedas y servicios financieros digitales en América Latina. Considerando la naturaleza dinámica de este sector, el plan se enfoca en una expansión geográfica escalonada, metas claras a mediano y largo plazo, y una estructura operativa que se adapta a las necesidades del negocio.

Estrategia de expansión geográfica

Año 1-3:

- Fase inicial (Año 1): Lanzamiento en Argentina, Perú y Colombia, seleccionados por su ambiente regulatorio fintech emergente y una creciente demanda de servicios financieros digitales. Esta fase incluirá la incorporación legal de Bahía en estos países y la integración de sistemas de KYC/AML conforme a las leyes locales.
- Expansión (Año 2-3): Una vez establecida la operación y confirmada la viabilidad del modelo en los mercados iniciales, Bahía se expandirá a México y Brasil, mercados más grandes y con un potencial significativo de usuarios y transacciones.

La decisión de comenzar en Argentina, Perú y Colombia se justifica por la oportunidad de testear y perfeccionar nuestro modelo en mercados con desafíos regulatorios y operativos diversos, pero menos saturados que México y Brasil, facilitando una entrada más controlada y un aprendizaje valioso para futuras expansiones.

Metas a 2 y 5 años

- A 2 Años:
 - Establecer presencia operativa en Argentina, Perú, Colombia, México y Brasil.
 - Alcanzar un volumen de transacciones de \$2 millones mensuales.

- Desarrollar y lanzar funcionalidades adicionales basadas en el feedback de los primeros usuarios.
- Lograr un market share combinado del 5% en los mercados iniciales.
- A 5 Años:
 - Consolidar la posición de Bahía como líder en servicios financieros digitales y de criptomonedas en LATAM.
 - Alcanzar un volumen de transacciones de \$6 millones mensuales.
 - Expandir servicios a todos los países de LATAM.
 - Diversificar la oferta de productos, incluyendo soluciones de financiamiento e inversión en criptomonedas.

Localización y estructura operativa

Localización:

La sede principal se establecerá en Buenos Aires, Argentina, aprovechando el ecosistema fintech activo y las políticas de apoyo a startups tecnológicas. Las operaciones en otros países se gestionarán a través de oficinas locales y equipos dedicados a la integración y soporte regulatorio y comercial.

Estructura operativa:

- Fase inicial: Un equipo compacto enfocado en desarrollo tecnológico, cumplimiento legal y marketing.
- Expansión: Incremento del equipo para incluir especialistas en operaciones locales, ventas y soporte al cliente en cada nuevo mercado.
- Consolidación: Desarrollo de departamentos especializados conforme el negocio crezca, incluyendo R&D para innovación de producto y expansión de servicios.

La implementación de Bahía está planificada meticulosamente para asegurar una entrada exitosa y un crecimiento sostenible en el vibrante mercado de criptomonedas y servicios financieros digitales en LATAM, adaptándose a las dinámicas locales y respondiendo proactivamente a las oportunidades y desafíos que surjan.

Equipo emprendedor

El éxito de Bahía se fundamenta en la fortaleza y la complementariedad de su equipo emprendedor que aporta una combinación única de experiencia, habilidades y visión para transformar el ecosistema de pagos y criptomonedas en América Latina.

Daniel Di Giovanni - CEO & Co-Founder

Su experiencia previa incluye roles de liderazgo en empresas tecnológicas y startups, donde se especializó en el desarrollo de productos innovadores y la gestión estratégica de proyectos. Daniel aporta al equipo su profundo conocimiento en blockchain y fintech, así como una red extensa de contactos en la industria tecnológica y financiera.

Su liderazgo es clave para definir la visión de Bahía, establecer relaciones estratégicas con socios clave y guiar al equipo hacia la realización de la misión de la empresa. La motivación de Daniel proviene de su deseo de democratizar el acceso a servicios financieros en LATAM, usando tecnología de vanguardia para superar barreras tradicionales.

Juan Patricio McLoughlin - CPO & Co-Founder

Juan Patricio, como CPO, es el cerebro detrás de la estrategia de producto de Bahía. Su perfil revela una trayectoria amplia en el diseño y la implementación de soluciones tecnológicas centradas en el usuario, con un enfoque especial en la usabilidad y la experiencia del cliente. Su experiencia abarca desde el desarrollo de software hasta la gestión de producto en startups tecnológicas, donde ha demostrado su capacidad para transformar ideas en productos exitosos.

Su rol es crucial para asegurar que la infraestructura de Bahía no solo cumpla con las necesidades del mercado sino que también exceda las expectativas de los usuarios.

Contexto macro y microeconómico

Proyección de variables claves del escenario macroeconómico

- Crecimiento PBI: La recuperación económica post-pandemia ha sido desigual entre países, pero se espera un crecimiento moderado en LATAM. Para países como Argentina, Perú y Colombia, un crecimiento anual del PBI en el rango de 2-4% podría ser una proyección razonable basada en las tendencias recientes y la recuperación económica gradual ("Banco Mundial, Perspectivas Económicas Globales, 2023").
- Inflación: La inflación sigue siendo una preocupación en muchos países de LATAM, con tasas que pueden variar significativamente. Por ejemplo, se esperaría una tasa de inflación anual del 10-50% en Argentina, mientras que en Perú y Colombia podría estar en el rango de 3-7% ("Informe de Inflación, Banco Central de Reserva del Perú, 2023").
- Tipo de cambio: La volatilidad del tipo de cambio es una constante en la región, afectada por factores externos e internos. Se anticipa una depreciación moderada de las monedas locales frente al dólar en el corto a medio plazo.
- Tasa libre de riesgo y prima de riesgo país: Las tasas libres de riesgo pueden seguir siendo bajas en un entorno de políticas monetarias expansivas, mientras que las primas de riesgo país pueden reflejar la percepción de estabilidad y riesgo en cada mercado.

Proyección de variables claves del escenario microeconómico

- Evolución de la actividad: Se espera un crecimiento en la actividad del sector de servicios financieros digitales y criptomonedas, impulsado por una mayor adopción y la necesidad de servicios financieros inclusivos.
- Precios y costos del sector: Los precios de los servicios pueden mantenerse competitivos debido a la creciente competencia, mientras que los costos operativos pueden verse afectados por la inflación y la fluctuación de las monedas.

Proyección del tamaño y market share de cada segmento target

- Segmento de usuarios de criptomonedas: Con una adopción creciente, el mercado de usuarios de criptomonedas en LATAM podría experimentar un crecimiento anual del 20-30%, alcanzando un volumen significativo en términos de transacciones y usuarios activos.
- Segmento de servicios financieros digitales: Este segmento puede ver un crecimiento anual del 15-25%, impulsado por la digitalización de pagos y la inclusión financiera.



Universidad de
San Andrés

Modelo económico

Bahía genera ingresos mediante un modelo de comisión del 3% sobre transacciones facilitadas para empresas de criptomonedas fuera de LATAM que desean ofrecer soporte de moneda local latinoamericana y métodos de pago prácticos. Este modelo se justifica por la demanda de estas empresas por acceder a nuevos mercados con una solución eficiente que supera las barreras de entrada tradicionales y los retos de integración financiera.

Validación del modelo

- La validación conceptual se basa en análisis de mercado y feedback inicial de potenciales clientes, indicando un interés significativo en el servicio propuesto.

Unit economics

- Ticket promedio por transacción: \$50 USD.
- Comisión por transacción (3%): \$1.50 USD.
- Costo operativo por transacción (1.5%): \$0.75 USD.
- Rentabilidad bruta por transacción: \$0.75 USD.

Costos variables y fijos

- Costos variables: Corresponden al 1.5% del valor de la transacción, es decir, \$0.75 por transacción de \$50 USD.
- Costos fijos mensuales: Estimados en \$10,000 USD, incluyendo salarios, alquiler, tecnología, y marketing.

Key drivers

- Volumen de transacciones.
- Ticket promedio.
- Costo de adquisición de clientes (CAC).

Punto de equilibrio económico y financiero

Se calculó basándose en la relación entre los ingresos totales y la suma de los costos fijos y variables, considerando un CAC de \$500 USD.

Proyección a 3 años

Suponiendo un crecimiento progresivo que lleve a Bahía a alcanzar \$2 millones USD en ingresos por el año 3, partiendo de una base de clientes inicial y un aumento sostenido del volumen de transacciones.

Estructura para proyección a 3 años:

| Año | Volumen de Transacciones | Ingresos Totales | Costos Variables | Costos Fijos | Resultado Operativo |
|-----|--------------------------|------------------|------------------|--------------|---------------------|
| 1 | 100,000 | \$150,000 | \$75,000 | \$120,000 | -\$45,000 |
| 2 | 250,000 | \$375,000 | \$187,500 | \$150,000 | \$37,500 |
| 3 | 666,667 | \$2,000,000 | \$1,000,000 | \$200,000 | \$800,000 |

Nota: Los volúmenes de transacciones son supuestos para alcanzar el objetivo de ingresos de \$2 millones en el año 3, con un crecimiento orgánico y la adquisición de nuevos clientes.

Impacto impositivo y beneficios fiscales

- Se considerará el impuesto a la renta sobre los resultados operativos, ajustando por beneficios fiscales disponibles para startups y empresas de tecnología en LATAM, promoviendo la reinversión y la innovación.

Requerimientos de inversión y financiamiento

Cash flow (3 años)

Supuestos generales:

- Inicio con una ronda pre-seed de \$100,000 USD a una valuación de \$3 millones.
- Acceso a un grant de \$50,000 USD para desarrollo y operaciones.
- Inflación estimada en un 3% anual para ajustar costos futuros.

Uso de fondos:

- Desarrollo de MVP: \$60,000 (40%).
- Trámites legales y aperturas bancarias: \$45,000 (30%).
- Runway operativo (12 meses): \$30,000 (20%).
- Marketing y ventas: \$15,000 (10%).

Cash flow proyectado

- Año 1: Foco en el desarrollo del MVP, trámites legales, y establecimiento de infraestructura operativa básica.
- Año 2-3: Incremento en el gasto operativo para soportar el crecimiento, marketing y ventas para expandir la base de clientes.

Capital de trabajo operativo:

- Cálculos basados en el flujo operativo mensual y las necesidades para soportar el crecimiento hasta alcanzar el punto de equilibrio.

Necesidades de inversión en bienes de capital y depreciaciones:

- Inversión inicial en tecnología y equipamiento estimada en \$20,000.
- Depreciación estimada en un 20% anual sobre el Capex.

Estado de situación patrimonial proyectado

- Año 1: Capital inicial más grant, menos gastos de inicio y desarrollo del MVP.
- Año 2-3: Ajustes basados en el cash flow operativo, inversiones adicionales y depreciaciones.

Tabla de proyección financiera completa

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---------------------------------|-----------------------|-----------|-------------|
| Ingresos | \$150,000 | \$750,000 | \$2,000,000 |
| Capex | \$20,000 | \$5,000 | \$5,000 |
| Gastos operativos | \$135,000 | \$500,000 | \$700,000 |
| Cash Flow neto | -\$15,000 | \$250,000 | \$1,300,000 |
| Estado de situación patrimonial | Ajustado | Ajustado | Ajustado |
| TIR | A calcular post Año 3 | | |

Consideraciones

- TIR: La tasa interna de retorno se calculará al final del Año 3, basándose en el flujo de caja neto acumulado, considerando cualquier inversión adicional y el valor residual o de salida esperado de la empresa.
- Impacto de la inflación: No se ha considerado explícitamente en estos cálculos simplificados.
- Beneficios fiscales: Posibles beneficios fiscales por reinversión o promoción industrial no se han incluido en los cálculos, pero pueden mejorar la posición financiera de la empresa.

Condiciones para la viabilidad de negocio

Estimación del costo del capital

El costo del capital para Bahía puede estimarse considerando una combinación de deuda y capital propio. Dado que Bahía está en una fase inicial, supondremos que la financiación proviene principalmente de capital propio y grants, con un menor énfasis en la deuda. Para startups en etapas tempranas en el sector tecnológico y de criptomonedas, el costo del capital propio suele ser más alto debido al mayor riesgo asociado.

- Costo del capital propio: Supongamos un 20%, reflejando el alto riesgo y la alta expectativa de retorno de los inversores en startups tecnológicas y de criptomonedas.

Cálculo de creación de valor económico (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es una medida de la creación de valor económico y se calcula descontando los flujos de caja futuros esperados al costo del capital. Para simplificar, utilizamos los flujos de caja netos proyectados previamente y el costo del capital estimado.

- Suposiciones para el VAN:
 - Flujos de caja netos para los próximos 3 años: -\$15,000 (Año 1), \$250,000 (Año 2), \$1,300,000 (Año 3).
 - Tasa de descuento (costo del capital): 20%.

Usando la fórmula del VAN:

- **Cálculo:**

- Año 1: $\frac{-15,000}{(1+0.20)^1} = -12,500$
- Año 2: $\frac{250,000}{(1+0.20)^2} = 173,611$
- Año 3: $\frac{1,300,000}{(1+0.20)^3} = 900,954$

$$VAN = -12,500 + 173,611 + 900,954 = 1,062,065$$

Conclusiones

La estimación del costo del capital refleja el riesgo y las expectativas de retorno asociadas a una startup en el sector de tecnología y criptomonedas. El cálculo del VAN sugiere que Bahía crearía un valor económico significativo, superando el costo del capital. Estas métricas, junto con una TIR que excede el costo del capital y un periodo de recuperación descontado razonable, indican que el negocio de Bahía sería financieramente viable bajo los supuestos utilizados.

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Riesgo regulatorio

La cambiante y a menudo incierta regulación de criptomonedas y servicios financieros digitales en LATAM es un riesgo significativo. Este entorno puede impactar la operatividad y la escalabilidad de Bahía. Para mitigar este riesgo, Bahía se comprometerá a mantener una comunicación continua con reguladores y asesores legales especializados en cada mercado objetivo para adaptarse rápidamente a los cambios normativos. Además, diversificar la presencia en varios países de LATAM puede reducir la dependencia de las regulaciones de un solo mercado.

Riesgo tecnológico

La dependencia de Bahía en la tecnología blockchain y los sistemas de pago digital conlleva el riesgo de fallas técnicas, brechas de seguridad y obsolescencia tecnológica. La estrategia de cobertura incluye inversiones continuas en seguridad cibernética, la adopción de mejores prácticas en el desarrollo de software y la colaboración con proveedores tecnológicos de renombre para asegurar una infraestructura robusta y actualizada.

Riesgo de mercado

La volatilidad del mercado de criptomonedas puede afectar la demanda de servicios de on-ramp y off-ramp. Para contrarrestar este riesgo, Bahía se enfocará en educar a sus clientes sobre los beneficios a largo plazo de la adopción de criptomonedas y desarrollará productos que ofrezcan valor incluso en condiciones de mercado fluctuantes. La diversificación de servicios y la adaptación a las necesidades cambiantes del cliente también ayudarán a mitigar este riesgo.

Riesgo operativo

El manejo de operaciones transfronterizas complejas, incluidos los aspectos legales, fiscales y logísticos, representa un riesgo operativo. Bahía planea establecer alianzas estratégicas con entidades bancarias y financieras locales en cada país de

operación para simplificar estos procesos. Además, la implementación de un equipo operativo local en mercados clave permitirá una mejor gestión y adaptación a los desafíos locales.

Riesgo competitivo

La entrada de nuevos competidores o la expansión de actores existentes en el mercado de servicios financieros digitales y criptomonedas en LATAM es un riesgo constante. Para mantener una ventaja competitiva, Bahía se compromete a la innovación continua, el desarrollo de características únicas en su plataforma y la creación de una experiencia de usuario superior.



Universidad de
San Andrés

Aspectos legales y regulatorios

La operación de Bahía en el marco regulatorio argentino presenta un escenario donde la adaptación a las normativas cambiarias y la prevención del lavado de activos son fundamentales. Según el análisis realizado por el estudio legal Tanoira Cassagne, se destaca la importancia de encuadrar las actividades de compra y venta de criptoactivos dentro de las normas existentes, enfatizando que, aunque las operaciones de cambio de moneda deben realizarse a través de entidades autorizadas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la compra y venta de criptoactivos por parte de Bahía, realizada por cuenta y orden de sus clientes, no configura una operación de cambio tradicional. Esto se debe a que Bahía actúa bajo un mandato de sus clientes para ejecutar transacciones de criptoactivos, y no se compromete a la venta de moneda extranjera.

Desde el restablecimiento del control de cambios en Argentina el 1 de septiembre de 2019, las actividades relacionadas con criptoactivos adquieren una relevancia particular en términos regulatorios. La ley argentina, a través del Régimen Penal Cambiario, establece penalizaciones para las operaciones de cambio realizadas sin la intervención de una entidad autorizada. No obstante, el modelo de negocio de Bahía, centrado en las transacciones de criptoactivos por cuenta de los clientes, permite argumentar que no se incurre en operaciones de cambio directo, lo cual podría ofrecer una base de defensa ante posibles interpretaciones regulatorias adversas.

Es esencial que Bahía mantenga un enfoque cauteloso y conforme a las regulaciones vigentes, especialmente considerando la posibilidad de que el BCRA pueda cuestionar operaciones que, a su juicio, eludan las normativas cambiarias. La claridad en los términos y condiciones del servicio, subrayando la naturaleza de las operaciones con criptoactivos realizadas por cuenta y orden de los clientes, es crucial para minimizar riesgos regulatorios y legales.

Fuentes y bibliografía

1. CoinMarketCap. (2023). *Global cryptocurrency market reports*. Recuperado de <https://www.coinmarketcap.com>
2. Statista. (2023). *Fintech report 2023 - Latin America*. Recuperado de <https://www.statista.com/study/42943/fintech-report-latin-america/>
3. Banco Mundial. (2023). *The World Bank annual report 2023: Supporting countries in a time of global change*. Recuperado de <https://www.worldbank.org/en/about/annual-report>
4. Catalini, C., & Gans, J. S. (2020). *Some simple economics of the blockchain*. MIT Sloan Management Review, 62(1), 92-108.
5. Claessens, S., Frost, J., Turner, G., & Zhu, F. (2018). *Fintech credit markets around the world: Size, drivers and policy issues*. BIS Quarterly Review, September, 29-49.
6. De la Torre, A., Gozzi, J. C., & Schmukler, S. L. (2017). *Innovative experiences in access to finance: Market-friendly roles for the visible hand?*. Latin American Development Forum Series. Washington, DC: World Bank.
7. Mendoza, J. E., & Piñeiro, L. (2019). *Blockchain y criptomonedas: Regulación y casos de uso en América Latina*. CEPAL - Serie Financiamiento del Desarrollo, (290).
8. Narayanan, A., Bonneau, J., Felten, E., Miller, A., & Goldfeder, S. (2016). *Bitcoin and cryptocurrency technologies: A comprehensive introduction*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
9. Pérez, A., & Rojas, M. (2021). *El futuro del dinero: Criptomonedas y fintech en el sistema financiero global*. México: Fondo de Cultura Económica.
10. Miller, D. (2017). *Building a StoryBrand*. HarperCollins. Capítulo 1: The key to being seen, heard, and understood.
11. Aaker, D. *Building Strong Brands*. Capítulos 1 y 3.
12. Rogers, D. L. *The Digital Transformation Playbook – Columbia Business School Publishing*. Capítulo 3: Build platforms, not just products.
13. Rogers, D. L. *The Digital Transformation Playbook – Columbia Business School Publishing*. Capítulo 7: Mastering disruptive business models.

Anexos

Anexo 1. 3Ws: Who, What, Why



Anexo 2. Buyer Persona

ACERCA DE
Su misión es garantizar la eficiente y rentabilidad al facilitar el acceso a servicios financieros digitales y operaciones con criptoactivos de manera global.

PERSONALIDAD

Extrovertido Introvertido

Piensa Siente

Análisis Intuición

DATA DRIVEN CUIDADOSO

OBJETIVO
Expandir su presencia en LATAM sin incurrir en los altos costos y complejidades regulatorias asociadas con las operaciones locales. Mejorar los fees ofreciendo métodos de pago locales y en moneda local para aumentar las tasas de éxito de las transacciones.

PERFIL

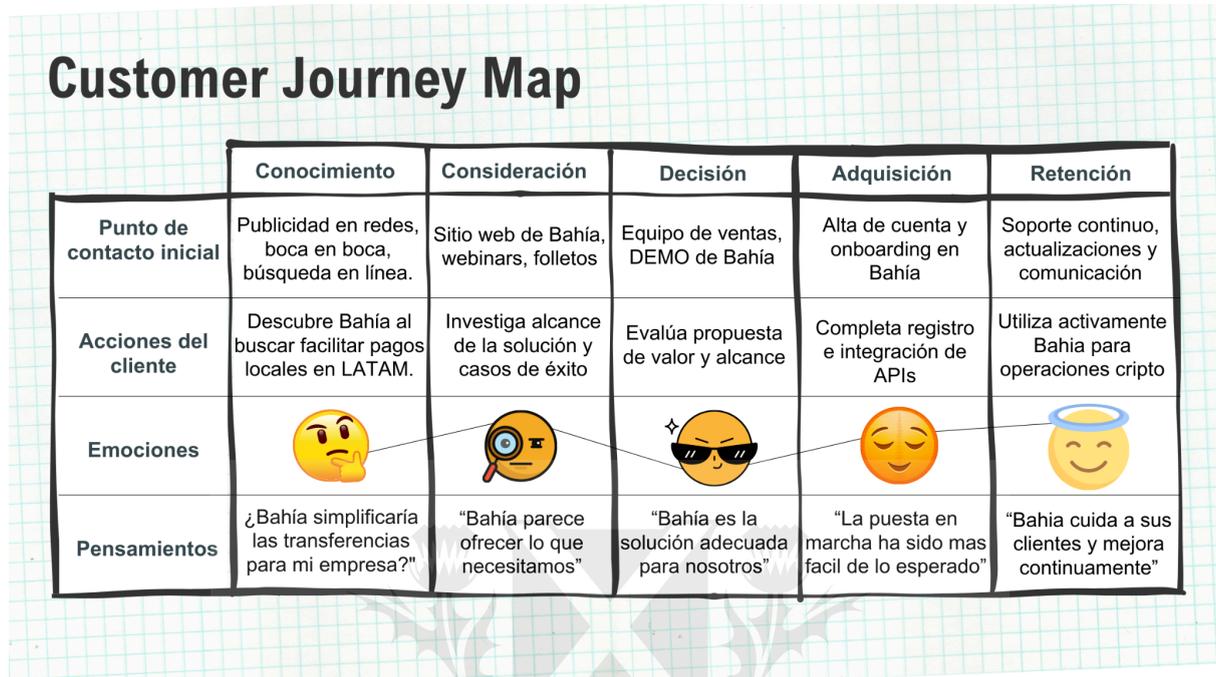
IT

Finanzas

Toma de decisiones

MAURITS BIGLER
CFO/COO @ Fintech
37 años. Basado en USA.

Anexo 3. Customer Journey Map



Anexo 4. Análisis FODA

| Fortalezas | Oportunidades |
|---|--|
| 1. Innovación tecnológica: Uso avanzado de blockchain para ofrecer soluciones de pago seguras y eficientes. | 1. Expansión del mercado: Creciente demanda de soluciones de criptomonedas en LATAM por parte de empresas internacionales. |
| 2. Bajos costos de transacción: Comisiones competitivas en comparación con los métodos de pago tradicionales. | 2. Alianzas estratégicas: Potencial para formar alianzas con bancos locales y fintechs para facilitar la integración y expansión. |
| 3. Experiencia del equipo: Conocimiento profundo del mercado LATAM y del sector fintech global. | 3. Innovación en productos: Oportunidad de desarrollar nuevos servicios adaptados a las necesidades específicas de empresas internacionales. |
| Debilidades | Amenazas |

| | |
|--|--|
| 1. Regulación incierta: Cambios regulatorios constantes en LATAM que pueden afectar las operaciones. | 1. Regulación adversa: Implementación de políticas restrictivas sobre criptomonedas en mercados clave. |
| 2. Competencia creciente: Presencia de otras plataformas y soluciones fintech que buscan capturar el mismo mercado. | 2. Volatilidad del mercado: Fluctuaciones en el valor de las criptomonedas que pueden afectar la percepción del riesgo. |
| 3. Adaptación cultural y de negocio: Diferencias en la manera de hacer negocios entre LATAM y empresas fuera de la región. | 3. Seguridad cibernética: Riesgos asociados a ataques cibernéticos y fraudes que puedan comprometer la confianza en la plataforma. |

Anexo 5. Formato de entrevistas

Clientes directo:

1. ¿Cómo describirías tu enfoque actual para ofrecer opciones de pago a los usuarios en Latam?
2. ¿Qué tipo de dificultades has experimentado en relación a las tarifas o falta de opciones de pago asequibles en LATAM?
3. ¿Cómo crees que influiría la incorporación de métodos de pago locales más accesibles para la adopción de usuarios latinos?
4. ¿Qué opinas sobre la adopción de criptomonedas en Latinoamérica y cómo impacta en tu modelo de negocio?
5. ¿Cuál crees que es el principal obstáculo para lograr una conversión fluida entre monedas para tus usuarios latinos?
6. ¿Qué valorarías más en una solución de conversión entre monedas que ofreces a tus usuarios?
7. ¿Qué factores influyen en tu decisión de adoptar nuevas tecnologías para mejorar tus servicios en la región?
8. ¿Para qué te interesaría explorar soluciones tecnológicas que mejoren la conversión entre monedas para tus usuarios en Latam?

9. ¿Qué crees que podría hacer que los usuarios latinos confíen más en las opciones de pago y conversión en tu plataforma?
10. ¿En qué medida crees que la incorporación de una infraestructura de conversión de monedas más accesible podría impactar tus operaciones y crecimiento?

Cliente indirecto:

1. ¿Cuál es tu experiencia actual al comprar o vender criptomonedas a través de una plataforma? ¿Qué experiencia tenés con soluciones B2B?
2. ¿Cuáles son las principales razones que te motivan a comprar o vender criptomonedas?
3. ¿Qué dificultades has enfrentado al realizar transacciones de criptomonedas en América Latina?
4. ¿Qué métodos de pago prefieres utilizar o considerarías utilizar para comprar criptomonedas?
5. ¿Qué factores son más importantes para ti al confiar en una plataforma para comprar o vender criptomonedas?
6. ¿Para qué considerarías relevante la incorporación de una plataforma que ofrezca opciones de conversión entre monedas más económicas y accesibles?
7. ¿Qué aspectos de seguridad son esenciales para ti?
8. ¿Qué valor añadido encontrarías en una plataforma que te permita realizar transacciones de manera más eficiente y económica? ¿Cómo afectaría esto tus decisiones de compra y venta?