E-247
Abril del 2024

Flywire: los retos iniciales de un futuro unicornio (A)

Jeroen Neckebrouck
Isaac Sastre Boquet

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

En mayo 2013, Mike Massaro iba de camino a casa en su coche para ver un partido de fútbol con sus hijos confiando en evitar el tráfico en hora punta de Boston. Era vicepresidente de Desarrollo Empresarial en peerTransfer, una *start-up* de pagos internacionales a la que se había incorporado hacía apenas un año.

Mientras esperaba parado en un semáforo, no podía evitar que su mente divagara hacia las noticias que acababa de recibir. Iker Marcaide, fundador y CEO de la empresa, dejaba su puesto tras cuatro años al frente de la *start-up* y había recomendado a Massaro como nuevo CEO.

A pesar de ser una gran oportunidad profesional, Massaro había pedido unos días para sopesar la oferta. Por el puesto que ocupaba, conocía perfectamente los retos a los que se enfrentaba peerTransfer en los próximos meses o incluso años, ya que la empresa, aún en sus inicios, seguía teniendo dificultades para demostrar que su modelo de negocio era viable. Ser el CEO de una *start-up* sin éxito podría perjudicar su carrera, así que quería estar seguro antes de dar el paso. También se preguntaba si, con treinta y pocos años y una década de experiencia trabajando en *start-ups* tecnológicas, era el momento adecuado para asumir el cargo de CEO.[1]

¿Debía aceptar la propuesta? Si lo hiciera, ¿cuáles debían ser sus prioridades?

peerTransfer

Iker Marcaide era un ingeniero industrial español que se matriculó en el MIT en el 2008 para cursar un MBA. De carácter inquieto, siempre había buscado experiencias en otros países mientras estudiaba, ya fuera organizando fiestas latinas en Alemania o recogiendo tulipanes en Países Bajos.[2]

Caso preparado por el profesor Jeroen Neckebrouck e Isaac Sastre Boquet, case writer. Abril del 2024.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar la discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © 2024 IESE. Copyright de esta traducción © 2025 IESE. Para pedir copias de este documento, diríjase a IESE Publishing a través de www.iesepublishing.com. También puede escribir a publishing@iese.edu o llamar al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 9/10/25

Siempre interesado en proyectos que pudieran hacer del mundo un lugar mejor, Marcaide se refirió a sí mismo una vez como "emprendedor bobo", es decir, alguien que tenía que sufrir un problema en primera persona para ser capaz de ver una oportunidad.[3] Eso es exactamente lo que ocurrió cuando intentó pagar la matrícula en el MIT.

Para los estudiantes internacionales pagar las tasas de matrícula era un quebradero de cabeza y, a menudo, una fuente de ansiedad y estrés. Se trataba de pagos cuantiosos y los fondos debían enviarse por transferencia desde su país de origen y convertirlos después a dólares. A pesar de que el dinero desaparecía al instante de su cuenta, podía tardar hasta dos semanas en llegar al destino, sin que hubiera ninguna forma de hacer el seguimiento del estado del pago. Además, el gran número de intermediarios se traducía en comisiones más elevadas y en un mayor riesgo de que se produjeran errores, como le ocurrió a Marcaide, que tuvo problemas por las distintas convenciones de Estados Unidos y España para registrar los nombres y los apellidos. En palabras de Marcaide, uno de sus pagos "se perdió en algún lugar del Atlántico".[4]

Tras esa experiencia, Marcaide fundó peerTransfer en el 2009. Básicamente, la idea consistía en crear una plataforma entre pares (P2P) que permitiera a los estudiantes hacer transferencias internacionales de forma sencilla. Para financiar la empresa, utilizó 40.000 euros de su propia beca del MIT y, más adelante, añadió 20.000 euros procedentes de un premio a la iniciativa empresarial. En el 2010 peerTransfer recaudó 1,1 millones de dólares de financiación inicial (véase el **Anexo A1**, rondas de financiación de peerTransfer), poco después de que Marcaide consiguiera la patente de su idea (véase el **Anexo A2**).[5]

Sin embargo, tras hablar con varios representantes de instituciones educativas, Marcaide pronto dejó de lado su primer modelo y se inclinó por una plataforma para pagar las tasas de matrícula. La plataforma estaba diseñada para tener las universidades como clientes y, de acuerdo con el modelo de ingresos, las instituciones educativas podían utilizar peerTransfer sin coste alguno. La única fuente de ingresos era la pequeña comisión que cobraba peerTransfer por transacción, normalmente, entre el 1% y el 2% de cada operación. Esto suponía una importante reducción respecto a las comisiones de entre el 3% y el 4% que imponían las instituciones financieras tradicionales.[6] Marcaide creía que este enfoque presentaba una oportunidad de negocio mucho mejor y eliminaba la posible preocupación por el hecho de que la plataforma se empleara para el blanqueo de dinero. Se calculaba que cada universidad que se uniera a la red podía atraer hasta 200.000 dólares de beneficios potenciales, mientras que los costes de adquisición estarían en torno a los 1.000 dólares.[7]

Inicialmente, el principal mercado del producto era Estados Unidos. En el 2013 el número de estudiantes internacionales matriculados en universidades de ese país era de casi 720.000 y la tendencia era al alza (véanse los **Anexos A3** y **A4**).[l] De media, los estudiantes internacionales pagaban entre 25.000 y 30.000 dólares anuales en concepto de matrícula por un programa de grado en una universidad privada (el tipo más habitual de institución de acogida para estudiantes internacionales) y alrededor de 15.000 dólares al año en una universidad pública.[8] Según peerTransfer, los estudiantes internacionales gastaban 1.000 millones de dólares al año en comisiones y tipos de cambio desfavorables.[9]

[l] Los estados con mayor número de estudiantes internacionales en el curso 2012/13 fueron California (13,9% de todos los alumnos internacionales), Nueva York (11,0%) y Texas (7,8%). Las tres principales instituciones de acogida fueron NYU (1,3%), USC (1,2%) y Columbia University (1,2%). En total, las 20 instituciones de acogida más importantes representaron aproximadamente el 18% de los estudiantes internacionales.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

peerTransfer ofrecía varias ventajas. Los estudiantes podían pagar a peerTransfer en su propia moneda mediante transferencia bancaria. La empresa convertía el dinero a la moneda necesaria para pagar las tasas de matrícula y, acto seguido, transfería los fondos directamente a la universidad. Los estudiantes podían hacer el seguimiento del estado del pago en cualquier momento y tenían acceso a un centro de atención al cliente que funcionaba 24 horas, todos los días de la semana. Además, capturando y proporcionando información de identificación, peerTransfer también ayudaba a las universidades a hacer el seguimiento y reconciliar pagos, reduciendo así los gastos administrativos provocados por pagos sin identificar, inexistentes o insuficientes.[10] Para lograr este objetivo, la plataforma de peerTransfer se asoció con Ellucian y Oracle con el fin de permitir la integración directa en los sistemas ERP de los centros educativos.[11] Los centros recibían un depósito diario de pagos, donde se incluía la información esencial del estudiante y las cuentas de pago; también podían acceder a un sitio web personalizado y un portal *online* para hacer el seguimiento de las transferencias. Gracias a la consolidación de pagos, peerTransfer conseguía negociar con los bancos comisiones y tipos de cambio bastante más bajos.

Las oficinas centrales de la empresa se encontraban en Boston, una zona con una alta densidad de universidades con grandes contingentes de estudiantes internacionales. El equipo de ingenieros tenía su sede en Valencia, ciudad natal de Marcaide. Marcaide lo explicaba así: "Boston es ventas, *marketing*, gestión del producto; Valencia, el resto". "Sin Boston no conseguiríamos más clientes; sin Valencia, no podríamos procesar ni un pago".[12]

Tras un año en funcionamiento, peerTransfer había incorporado 30 universidades, un número que acabaría aumentando hasta 260 a finales del 2012 y hasta más de 350 a mediados del 2013, con una cobertura del 28% de todos los estudiantes internacionales en EE. UU.[13] En la cartera de clientes de peerTransfer había prestigiosas universidades, como Cornell, MIT, UPenn, University of Boston y otras muchas.[14] Para financiar su crecimiento, la empresa consiguió una ronda de inversión de serie A por valor de 7,5 millones de dólares en el 2011.[15] El principal inversor en esa ronda fue Spark Capital, una firma de capital riesgo de gran prestigio con sede en San Francisco y una oficina local en Boston que había invertido anteriormente en Twitter, Tumblr y Foursquare.

Mike Massaro

La intención de Mike Massaro al graduarse en el Babson College en Sistemas Informáticos y Finanzas en el 1999 era dedicarse a la consultoría. En su época universitaria Massaro había hecho prácticas en PricewaterhouseCoopers y, en el último año de carrera, había aceptado un trabajo como consultor para la firma. Sin embargo, un día se fue a comer con unos amigos que acababan de empezar a trabajar en una *start-up* llamada edocs, con sede en Natick, Massachusetts, que creaba *software* de facturación electrónica. Le preguntaron a Massaro si estaría interesado en trabajar con ellos. Varios días después, la empresa le envió una oferta. Massaro recuerda que pensó: "¿Me la juego y me voy a trabajar a una *start-up* o sigo en la consultoría?". Era la época en la que la burbuja de las puntocoms acababa de explotar y Massaro tenía ciertas dudas. Sin embargo, tras hablarlo con su padre, que era contable y le dijo: "No te vas a morir de hambre, así que vale la pena arriesgarse", dejó PwC. En edocs Massaro trabajó en un principio como ingeniero de *software*, pero pronto se pasó a la ingeniería de ventas.[16] En el 2004, edocs, cuya plantilla había aumentado hasta los 180 empleados, fue adquirida por Siebel Systems por 115 millones de dólares.[17] Un año más tarde, la propia Siebel fue adquirida por Oracle por 5.850 millones de dólares. En ese momento, Massaro era director de la línea de productos de la empresa y había gestionado los calendarios de lanzamiento de varios productos de comunicaciones basados en la web.[18]

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post