

Un estudio sobre la metodología Total
Economic Impact™ de Forrester
encargado por Stripe
Julio de 2018

La metodología Total Economic Impact™ de Stripe Connect

Los ahorros de costes y los beneficios
empresariales de Stripe Connect

Índice

Resumen ejecutivo	1
Principales conclusiones	2
Estructura y metodología TEI	4
La trayectoria del cliente en Stripe Connect	5
Entrevistas a organizaciones	5
Principales dificultades	5
Principales resultados	6
Organización modelo	9
Análisis de los beneficios	10
Beneficio adicional derivado de la mejora de funciones	10
Mejora en la implementación de vendedores	12
Ahorros en la gestión de plataformas	13
Expansión internacional	15
Beneficios no cuantificados	17
Análisis de costes	18
Coste de implantación	18
Plazos de gestión y desarrollo	20
Resumen financiero	22
Stripe Connect: resumen	23
Apéndice A: Total Economic Impact	24

Directora del proyecto:
Sarah Musto

ACERCA DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting proporciona servicios de consultoría basados en análisis objetivos e independientes para ayudar a los directivos a cosechar éxitos en sus empresas. Con un alcance muy extenso que va desde una breve sesión de estrategias hasta proyectos personalizados, los servicios de Forrester Consulting te ponen en contacto directo con analistas que elaboran informes especializados sobre los retos específicos de tu empresa. Para obtener más información, visita forrester.com/consulting.

© 2018, Forrester Research, Inc. Todos los derechos reservados. Queda terminantemente prohibido reproducir o copiar este documento. La información está basada en los recursos disponibles.

Las opiniones aquí presentadas reflejan juicios de valor válidos en el momento de su realización y están sujetas a cambios. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar y Total Economic Impact son marcas comerciales de Forrester Research, Inc. El resto de marcas comerciales son propiedad de sus respectivas empresas. Para obtener más información, visita forrester.com.

Resumen ejecutivo

Stripe ha encargado a Forrester Consulting la elaboración de un estudio basado en la metodología Total Economic Impact™ (TEI) y un análisis del posible retorno de la inversión (ROI) que las empresas podían obtener implementando Stripe Connect, una solución que permite a los marketplaces y plataformas aceptar pagos de terceros y enviar a estos transferencias a cuentas bancarias.

Los marketplaces y las plataformas conectan a vendedores con compradores aceptando los pagos de estos últimos (clientes finales que adquieren bienes o servicios), cobrando comisiones de gestión, y coordinando los desembolsos a vendedores independientes (empresas o particulares que venden bienes o servicios).

Principales beneficios



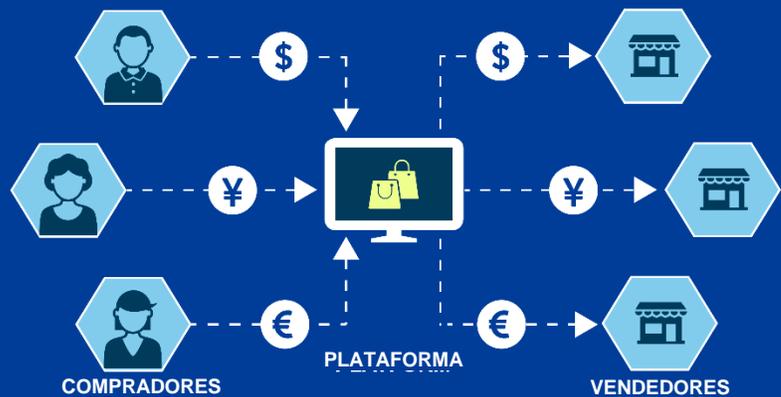
Volumen adicional en la plataforma gracias a nuevas funciones antes del tercer año:
91 millones de \$



Reducción de los plazos medios de implementación de vendedores mediante Stripe Connect:
Dos semanas



Expansión internacional más rápida y rentable mediante Stripe Connect:
Cuatro mercados adicionales con una reducción de costes del 67 %



Los pagos son esenciales para el éxito de los marketplaces y las plataformas, donde las transacciones son un componente fundamental para la satisfacción del cliente. Con cada vez mayor frecuencia, los vendedores buscan sistemas de transferencia a cuentas bancarias rápidos y flexibles, y tanto estos como los compradores desean disfrutar de una experiencia perfectamente integrada e ininterrumpida. Sin embargo, dadas las ya de por sí complejas transacciones entre múltiples partes que se desarrollan en las plataformas, estas expectativas son, si cabe, más difíciles de satisfacer.

El objeto del presente estudio es ofrecer a los lectores un marco de trabajo sobre el que evaluar el posible impacto financiero de implementar Stripe Connect en sus organizaciones. Para entender más adecuadamente los beneficios, los costes y los riesgos asociados con esta inversión, Forrester ha entrevistado a varios clientes con años de experiencia en el uso de Stripe Connect.

Antes de utilizar Stripe Connect, las organizaciones a las que hemos entrevistado utilizaron varias soluciones de pago que no consiguieron abordar los desafíos exclusivos a los que se enfrentaban sus plataformas. Concretamente, dichas soluciones anteriores: 1) carecían de flexibilidad en el direccionamiento de pagos; 2) requerían procesos manuales para cubrir deficiencias en sus funciones; y 3) suponían un incremento de los esfuerzos en el ámbito de la expansión internacional. Por tanto, las soluciones no ayudaban a dichas organizaciones a gestionar los cambios constantes que tienen lugar en las normativas relativas a los marketplaces, lo cual generaba riesgos de cumplimiento normativo adicionales. Además, la experiencia de vendedor desarticulada que ofrecían prolongaba la implementación de vendedores, confundía a los



ROI (retorno de la inversión)
364 %



Beneficios (VA)
6,1 millones de \$



VAN
4,8 millones de \$



Período de amortización
<3 meses

compradores y, con frecuencia, daba lugar a un aumento de los contracargos y el tiempo dedicado a labores de atención al cliente. Las organizaciones destinaban a estas ineficiencias valiosos recursos que podrían haberse utilizado para respaldar el crecimiento de sus respectivos negocios.

Gracias a Stripe Connect, las organizaciones pueden superar estas dificultades reduciendo la complejidad a la que se enfrentan en la gestión de los flujos de pago y aumentar su focalización en estrategias de negocio fundamentales. Stripe Connect es una solución íntegramente desarrollada cuyo núcleo incorpora un motor de pagos y servicios de soporte adicionales para las plataformas, los vendedores y los compradores. Las organizaciones entrevistadas utilizan Stripe Connect para gestionar fácilmente flujos de pago complejos, implementar rápidamente nuevos vendedores y proporcionar a estos y a sus equipos internos las funciones de elaboración de informes que requieren. Al utilizar la solución, las organizaciones delegan las laboriosas tareas de cumplimiento normativo a Stripe, reduciendo así su carga de trabajo burocrático y mitigando el riesgo de incumplimiento normativo. Además, Stripe Connect facilita la expansión a 25 mercados internacionales. El desarrollo interno que estas organizaciones ahorran con el uso de Stripe puede reencauzarse hacia el desarrollo y el lanzamiento de nuevas funciones que potencian el crecimiento.

Principales conclusiones

Beneficios cuantificados. Los siguientes beneficios cuantificados en términos de valor actual (VA) ajustado al riesgo son representativos de los experimentados por las empresas entrevistadas:

- › **Incremento anual de los ingresos de hasta 3,6 millones de \$ a partir del aumento del volumen registrado en la plataforma gracias a nuevas funciones de Stripe Connect, que supone una mejora media de los ingresos de hasta el 10 %.** Al superar las limitaciones de las soluciones de pago anteriores y proporcionar nuevas funciones específicamente diseñadas para mejorar la experiencia de los vendedores, las organizaciones atraen a nuevos vendedores hacia sus plataformas y aumentan su volumen de transacciones en hasta un 10 % antes del tercer año.
- › **Una mejora media de dos semanas en los plazos de implementación de vendedores incrementa los ingresos anuales medios por nuevos vendedores.** Las organizaciones registraron un incremento del 10 % en los ingresos por nuevos vendedores gracias a la agilización del proceso de implementación con Stripe Connect.
- › **Ahorros de casi 1 millón de \$ en recursos de tiempo gracias a la sustitución de procesos manuales por procesos de Stripe Connect.** Las organizaciones registraron diversos ahorros en funciones de contabilidad, finanzas, desarrollo y atención al cliente al eliminar o reducir significativamente el trabajo manual asociado con sus plataformas de pago anteriores.
- › **Reducción de los costes de expansión en hasta un 67 % gracias a las facilidades de expansión que proporciona Stripe Connect.** Las organizaciones entrevistadas pudieron expandirse a mercados internacionales de una forma más rentable y rápida que con sus plataformas anteriores accediendo a una media de cuatro mercados internacionales más de los que habían previsto.

«Tuvimos la sensación de que Stripe avanzaba a un ritmo de innovación tan rápido que no solo estábamos contratando los conjuntos de herramientas de los que estamos disfrutando en la actualidad, sino también aquellos que utilizaremos dentro de uno o cinco años. Puesto que otras empresas llevaban ofreciendo la misma solución de siempre desde no se sabe cuándo, no nos lo pensamos dos veces».

Exdelegado de protección de datos de una plataforma de gestión de ligas



Beneficios no cuantificados. Las organizaciones entrevistadas experimentaron los siguientes beneficios no cuantificados en este estudio:

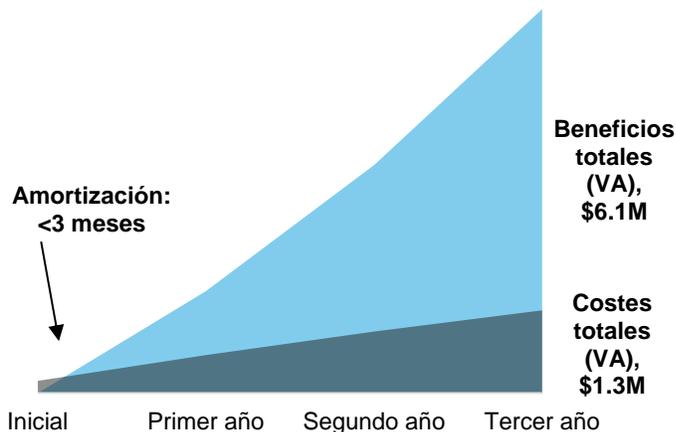
- › **Reducción del riesgo de incumplimiento normativo.** Además de reducir el tiempo dedicado a procesos de cumplimiento normativo, como se señaló anteriormente, las organizaciones tuvieron la impresión de que su riesgo de incumplimiento descendía gracias a su inversión en Stripe.
- › **Reducción en las tasas de contracargos.** Al mejorar la experiencia de comprador mediante la inversión en Stripe Connect, algunas organizaciones registraron un descenso de 25 % en sus tasas de contracargos.
- › **Mejora en las tasas de conversión de vendedores.** Las organizaciones registraron un aumento en la conversión de vendedores gracias a un proceso de implementación más rápido y a una mejora de la experiencia del vendedor en sus plataformas.

Costes. Las organizaciones entrevistadas incurrieron en los siguientes costes de VA ajustados al riesgo:

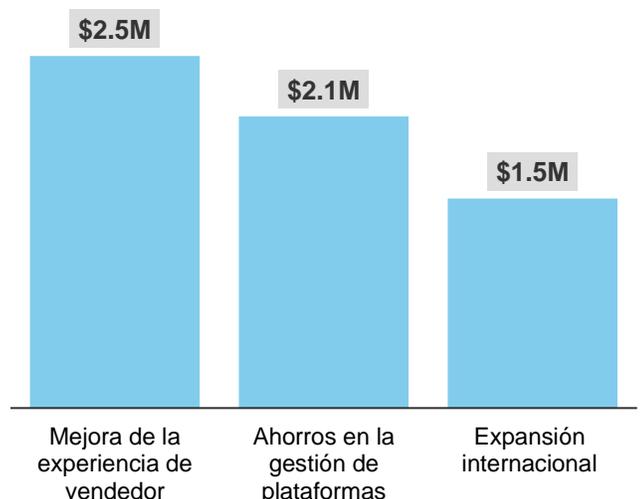
- › **Costes de implantación y formación.** La mayoría de organizaciones registraron plazos de implantación de entre tres y seis meses. Algunos de los miembros de la plantilla interna participaron en una sesión formativa de una hora de duración.
- › **Nuevas funciones que mejoran la experiencia del vendedor.** Con el fin de potenciar parte del crecimiento adicional al que nos referimos anteriormente, las organizaciones invirtieron tiempo de su desarrollo en la provisión de nuevas funciones que mejoraron la experiencia del vendedor.

Las entrevistas realizadas por Forrester a cuatro clientes actuales de Stripe y una serie de análisis financieros posteriores determinaron que, según dichas organizaciones entrevistadas, las empresas registraron beneficios de 6,1 millones de \$ a lo largo de tres años incurriendo en costes de 1,3 millones de \$, cifras que representan un valor actual neto (VAN) de 4,8 millones de \$ y un ROI del 364 %.

Resumen financiero



Beneficios (a tres años)



La metodología TEI ayuda a las empresas a demostrar, justificar y materializar el valor tangible de las iniciativas en TI tanto para la cúpula directiva como para otras partes interesadas de las organizaciones.

Estructura y metodología TEI

A partir de la información facilitada en las entrevistas, Forrester ha elaborado una estructura Total Economic Impact™ (TEI) para aquellas empresas que están planteándose la adopción de Stripe Connect.

El objetivo de dicha estructura es determinar el coste, los beneficios, la flexibilidad y los factores de riesgo que afectan a la decisión de inversión. Forrester adoptó un enfoque de trabajo estructurado en torno a múltiples etapas para evaluar el impacto que Stripe Connect puede tener sobre una organización:



DILIGENCIA DEBIDA

Entrevistas a partes interesadas de Stripe y analistas de Forrester para recopilar datos relativos a Stripe Connect.



ENTREVISTAS A CLIENTES

Entrevistas a cuatro organizaciones que utilizan Stripe Connect para obtener datos relativos a sus costes, beneficios y riesgos.



ORGANIZACIÓN MODELO

Diseño de una organización modelo a partir de las características de las organizaciones entrevistadas.



MARCO DE UN MODELO FINANCIERO

Elaboración de un modelo financiero representativo de las entrevistas utilizando la metodología TEI y el ajuste de dicho modelo financiero al riesgo a partir de los problemas y las preocupaciones planteados por las organizaciones entrevistadas.



CASO PRÁCTICO

Uso de cuatro elementos fundamentales de la metodología TEI — los beneficios, los costes, la flexibilidad y los riesgos — para modelar el impacto de Stripe Connect. Habida cuenta de la cada vez mayor sofisticación de las empresas a la hora de analizar el ROI (retorno de la inversión) asociado con las inversiones en tecnologías de la información, la metodología TEI de Forrester contribuye al objetivo de ofrecer una visión global del impacto económico total de las decisiones de compra. Consulta el Apéndice A para obtener información adicional acerca de la metodología TEI.

AVISOS

Información para el lector:

Este estudio ha sido encargado por Stripe y elaborado por Forrester Consulting. Dicho estudio no pretende servir de análisis competitivo.

Forrester no hace suposiciones respecto al posible ROI (retorno de la inversión) que obtendrán otras organizaciones. Forrester recomienda encarecidamente a los lectores que utilicen sus propias estimaciones dentro del marco de trabajo proporcionado en el informe para determinar la conveniencia de invertir en Stripe Connect.

Aunque Stripe ha revisado el estudio y ha facilitado a Forrester comentarios y sugerencias, Forrester conserva el control editorial del estudio y no acepta cambios que contradigan las conclusiones extraídas por él o que enturbien el significado del mismo.

Aunque Stripe ha proporcionado nombres de clientes para las entrevistas, no ha participado en ellas.

La trayectoria del cliente en Stripe Connect

ANTES Y DESPUÉS DE LA INVERSIÓN EN STRIPE CONNECT

Entrevistas a organizaciones

Para este estudio, Forrester realizó cuatro entrevistas a clientes de Stripe Connect. Entre las organizaciones entrevistadas se incluyeron las siguientes:

SECTOR	REGIÓN	PERSONA ENTREVISTADA	VOLUMEN EN STRIPE
Plataforma de gestión de ligas	Sede en Estados Unidos	Exdelegado de protección de datos, Director de operaciones empresariales	Volumen de transacciones anual de 275 millones de \$
Empresa tecnológica	Sede en Estados Unidos y presencia en más de 20 países	Vicepresidente sénior del departamento de Finanzas	Volumen de transacciones anual de 600 millones de \$
Empresa de relaciones públicas, estrategia y marketing	Sede en Estados Unidos	Director ejecutivo	Volumen de transacciones anual de 50 millones de \$
Software de contabilidad	Sede en Nueva Zelanda y presencia en casi 200 países	Director de Tecnologías	Volumen de transacciones anual de 500 millones de \$

Principales dificultades

Antes de invertir en Stripe Connect, las organizaciones entrevistadas se enfrentaban a diversas dificultades, entre ellas las siguientes:

- **Las soluciones de pago anteriores no proporcionaban funciones completas y, en ocasiones, requerían del uso de múltiples sistemas para gestionar los flujos de pago (pagos entrantes y transferencias a cuentas bancarias).** Antes de adoptar Stripe Connect, varios de los entrevistados recurrían a diferentes soluciones de pago para, mediante su combinación, obtener las funciones necesarias para respaldar sus actividades. Una de las organizaciones contaba con hasta siete mecanismos de pago distintos que, gracias a Stripe Connect, se consolidaron en uno solo. La solución inicial de otra de las organizaciones no permitía realizar pagos a vendedores de fuera de Estados Unidos, de modo que esta tenía que utilizar una solución para dicho país y otra para el resto. Otros entrevistados hicieron alusión a limitaciones relacionadas con el uso de un único sistema antes de adoptar Stripe Connect como, por ejemplo, restricciones en los flujos de fondos y la imposibilidad de personalizar las experiencias de vendedor y comprador.
- **Las organizaciones dedicaban parte del valioso tiempo de sus empleados a gestionar las limitaciones de sus anteriores soluciones de pago.** Una organización empleaba una importante cantidad de tiempo en la conciliación manual, lo cual introducía también un mayor riesgo de errores. Otra organización se refirió al tiempo que necesitaban sus ingenieros y agentes de atención al cliente para gestionar flujos de fondos complejos mediante sus múltiples soluciones anteriores. Varias de las organizaciones se refirieron a los esfuerzos de cumplimiento normativo que debían realizar y reconocieron que eran tan grandes en términos de tiempo y

«Con [nuestra plataforma anterior] nos enfrentábamos a un gran número de restricciones en cuanto a la forma en la que circulaba el dinero, un problema que nos traía de cabeza. Aunque cuando procesábamos una donación teníamos la posibilidad de pagar a los clientes finales, era imposible realizar reembolsos y contracargos a su favor, lo cual es esencial cuando lanzas una campaña de marketing agresiva».

Director Ejecutivo, empresa de relaciones públicas, estrategia y marketing



coste que llegaron a tener que afrontar riesgos de incumplimiento, especialmente en el caso de las normativas que cambiaban más frecuentemente. Las organizaciones también hicieron alusión al tiempo dedicado a tareas de atención al cliente relacionadas con problemas de pago, más concretamente con la gestión de contracargos y conciliaciones.

- › **Las limitaciones de las soluciones anteriores y el tiempo y coste necesarios para abordarlas limitaron la expansión de sus respectivos negocios.** De hecho, las organizaciones entrevistadas señalaron varias áreas en las que su crecimiento se vio limitado por sus dificultades con la gestión de pagos. Varias organizaciones se refirieron a procesos de implementación largos que redujeron sus tasas de conversión de vendedores. Estas también señalaron que la ausencia de funciones clave — como mecanismos de cobro diario o la posibilidad de pagar los vendedores en tiempo real — impidieron que determinados vendedores se incorporasen a sus marketplaces. La expansión a nuevos mercados geográficos también suponía una dificultad, y mientras algunas organizaciones tuvieron que dedicar recursos adicionales y contratar nuevas soluciones de pago para ampliar lentamente su presencia en otros territorios, otras simplemente renunciaron a esta oportunidad. A este respecto, una organización declaró: “Cuando procesas pagos en Canadá, las reglas aplicables son totalmente distintas, ¿verdad? Pues nosotros ni siquiera nos planteábamos tratar de entenderlas hasta que Stripe nos dijo “Nosotros nos ocupamos de eso. Basta con que nos conectéis con la plataforma””.

«La complejidad de la cuestión radicaba en que todo el dinero que recaudábamos llegaba hasta nosotros y, posteriormente, deberíamos devolvérselo a las ligas restándole nuestras comisiones. Todos estos pasos conformaban un proceso disparatadamente complejo que requería que el [director de operaciones empresariales, cuatro ingenieros y ocho agentes de atención al cliente se dedicasen a él a tiempo completo los cinco días de la semana: una auténtica locura».

Exdelegado de protección de datos de una plataforma de gestión de ligas



Principales resultados

Las entrevistas revelaron que entre los principales resultados de la inversión en Stripe Connect se incluían:

- › **Stripe Connect redujo el tiempo que las organizaciones dedicaban a gestionar procesos de pago manuales.** Al migrar a Stripe Connect, las organizaciones entrevistadas pudieron ahorrar tiempo en diferentes funciones, incluidas las de desarrollador, ingeniero y algunas relacionadas con los departamentos de contabilidad, finanzas y atención al cliente. Los procesos manuales se redujeron de forma significativa o se eliminaron por completo, y se registró también una reducción en las solicitudes de atención al cliente. Los entrevistados también utilizan Stripe Connect para gestionar cuestiones de cumplimiento normativo, lo cual les permite reducir sus costes internos y externos. Al describir las diversas formas en que Stripe Connect mejoró sus procesos de pago, una de las organizaciones afirmó: “En lugar de tener que recibir directamente el dinero, cada transacción que se procesa a través de Stripe se divide en tres rutas y se cobra al final del día. De esta forma, nuestra empresa no tiene que tocar los fondos de cobro, lo cual nos ahorra muchísimos recursos y resta una enorme cantidad de riesgo a nuestro negocio”. Otro entrevistado mencionó que Stripe Connect se había convertido en la “fuente de referencia de datos financieros” gracias a sus capacidades de elaboración de informes altamente detallados que todos los entrevistados aprovechan para potenciar su eficiencia.
- › **Al mejorar la experiencia de vendedor mediante Stripe Connect, las organizaciones registraron un crecimiento adicional en los volúmenes de sus plataformas.** Las organizaciones entrevistadas se

«Stripe proporciona a los desarrolladores una experiencia increíblemente sencilla, integrada, flexible y potente cuya adopción y adaptación ha sido muy fácil y rápida. Mientras que la adición de funciones adicionales ha sido también muy ágil, el trabajo de integración inicial de Stripe ha sido verdaderamente sencillo gracias a sus API simples e intuitivas».

Director de tecnología de una empresa de software de contabilidad



centraron en proporcionar nuevas funciones para mejorar la experiencia de vendedor y potenciar el crecimiento. Refiriéndose a la mejora en los plazos de implementación, una organización declaró que: “el proceso de implementación es extremadamente directo y se desarrolla íntegramente online. De hecho, tras adoptar la solución, nuestros plazos de implementación se redujeron de dos a tres semanas a cinco minutos”. Además, las organizaciones establecen un vínculo entre la optimización del proceso de implementación y la mejora en las tasas de conversión de vendedores. Otro entrevistado mencionó que los costes de su solución anterior eran opacos e impredecibles y que, ahora, los vendedores se muestran satisfechos con la visibilidad y predictibilidad de las tarifas de Stripe. En lo que respecta a la gestión de los reembolsos y contracargos, una organización declaró lo siguiente: “A nuestros clientes les encanta Stripe porque, sin duda alguna, prefieren abonar un reembolso en tiempo real que encontrarse a final de mes con una factura de 20 000 \$ por todos los reembolsos del período”. Además, la adopción de Stripe Connect ha generado una reducción de las llamadas al servicio de atención al cliente y un menor número de contracargos en varias organizaciones. Tal y como lo expresó una organización, “cuanto menor es el número de reembolsos y contracargos que registramos, mejor es la actividad de recaudación de nuestros clientes, lo cual hace que ganemos más dinero”. Varios entrevistados establecieron un vínculo entre la introducción de funciones mejoradas y el aumento en el número de vendedores y los volúmenes de sus plataformas.

- › **Al acelerar la expansión a nuevos mercados, Stripe Connect generó además oportunidades de crecimiento internacional.** De hecho, una organización pudo ampliar su presencia en más mercados gracias a la reducción en los plazos y los costes de expansión que le proporcionó Stripe Connect. La persona entrevistada en dicha empresa mencionó que, gracias a Stripe, su organización obtuvo una reducción de los costes internos del 67 % que se atribuyó al establecimiento de pagos en mercados internacionales. A consecuencia de la facilidad de expansión proporcionada por Stripe Connect, otra organización entrevistada pudo comenzar a considerar ampliar su presencia en nuevos mercados tras la inversión.

«El proceso de implementación es extremadamente directo y se desarrolla íntegramente online. De hecho, tras adoptar la solución, nuestros plazos de implementación se redujeron de dos a tres semanas a cinco minutos».

*Director de operaciones
empresariales de una plataforma
de gestión de ligas*



«En los últimos dos años, los países a los que nuestra organización se ha expandido nos han reportado millones de dólares en ingresos adicionales, y no creo que hubiéramos podido hacerlo [sin Stripe], debido al coste y tiempo que habría supuesto acceder a ellos».

*Vicepresidente sénior de
Finanzas de una empresa
tecnológica*



- › **El cumplimiento normativo fue una de las principales áreas de preocupación para todos los entrevistados en las que, además de reducir los plazos y costes asociados, Stripe Connect restó además riesgo a las empresas.** Las organizaciones entrevistadas hicieron mención al riesgo que el incumplimiento normativo generaba en sus plataformas. Estas señalaron también que la gestión interna del cumplimiento normativo no se encontraba entre sus puntos fuertes y que su desarrollo resultaría costoso. Los entrevistados describieron el proceso de cumplimiento normativo con Stripe Connect como “ininterrumpido” y añadieron: “tenemos la posibilidad de solicitar a Stripe sus materiales de cumplimiento normativo para nuestras auditorías, ya que siempre están dispuestos a proporcionárnoslos y gracias a ellos mejoramos nuestra transparencia”. Otro entrevistado declaró que su organización pudo “trasladar prácticamente todas las actividades del cumplimiento de la normativa PCI (normativa del sector de pago con tarjeta) que realizaba internamente la empresa a Stripe”. Un entrevistado mencionó que la migración a Stripe resolvió una limitación de su anterior solución que genera un riesgo importante en su organización: “cada año nos enfrentábamos a riesgos por valor de millones de dólares y, aunque su probabilidad era baja, de haberse producido habrían sido tan catastróficos que hubieran supuesto un 20 % de nuestros ingresos”.
- › **Las organizaciones entrevistadas consideraron la inversión en Stripe Connect como una asociación y se mostraron satisfechas con el nivel de innovación y disposición de Stripe a recibir comentarios.** De hecho, varios de los entrevistados se mostraron optimistas acerca de la hoja de ruta de Stripe y se refirieron específicamente a su actividad innovadora y al grado de atención a las funciones que las organizaciones le solicitaron. Los entrevistados declararon lo siguiente en relación con Stripe:

 - “Tuvimos la sensación de que Stripe avanzaba a un ritmo de innovación tan rápido que no solo estábamos contratando los conjuntos de herramientas de los que estamos disfrutando en la actualidad, sino también aquellos que utilizaremos dentro de uno o cinco años. Puesto que otras empresas llevaban ofreciendo la misma solución de siempre desde no se sabe cuándo, no nos lo pensamos dos veces”.
 - “Los representantes de Stripe que trabajan con nosotros son muy pero que muy atentos y enormemente útiles en una gran variedad de cuestiones. Sin duda alguna siento que con Stripe recibimos un servicio mucho mejor del que recibíamos con [nuestras plataformas anteriores], de modo que probablemente ahorramos un montón de tiempo solo gracias a la proactividad de las personas con las que trabajamos. Es como si las horas que ellos nos dedican nos ahorrasen muchas horas más a nosotros”.
 - “Tenemos la sensación de que, gracias a Stripe, hemos podido crecer de la forma adecuada, ampliar nuestro negocio y cumplir nuestras misiones. Estamos muy satisfechos con el equipo con el que trabajamos. Vemos que hemos realizado una excelente inversión en nuestra empresa y nuestro éxito, lo cual es extraordinario, y ya hemos obtenido beneficios económicos de nuestra asociación con Stripe”.
 - “Stripe nunca deja de innovar con nuevas funciones y siempre está abierta a recibir comentarios. [Nuestra plataforma

«Nuestra organización no quería asumir ese riesgo de cumplimiento normativo. Lo que realmente queríamos era contar con un socio porque, aunque uno puede desarrollar su propio proceso de direccionamiento de pagos y obtener todos los beneficios que ello conlleva en términos de ingresos, tiene que crear una enorme organización que sea capaz de gestionar ese riesgo. Esa es la cuestión, y en nuestro caso no queríamos asumir esa tarea. Nosotros confiamos en el sistema que Stripe ha desarrollado y lo que hacemos fundamentalmente es externalizarles el riesgo como proveedores de servicios de pago. Ahí está la clave».

Director de tecnología de una empresa de software de contabilidad



«Tenemos la sensación de que, gracias a Stripe, hemos podido crecer de la forma adecuada, ampliar nuestro negocio y cumplir nuestra misión. Estamos muy satisfechos con el equipo con el que trabajamos. Vemos que hemos realizado una excelente inversión en nuestra empresa y nuestro éxito, y ya hemos obtenido beneficios económicos de nuestra asociación con Stripe».

Vicepresidente sénior de Finanzas de una empresa tecnológica



anterior] nos decía siempre: “Dentro de seis meses, dentro de seis meses...”. Desde que trabajamos con Stripe esto no ha vuelto a pasar. Se toman nuestros comentarios en serio y hasta han implantado cambios, algo que nunca habíamos visto hasta la fecha. Estamos muy satisfechos con ellos y, seguramente, habrán ayudado también a nuestros clientes. En definitiva, sentimos que podemos plantearles abiertamente nuestros comentarios y que van a estar dispuestos a recibirlos. Cuando implementaron el dashboard nos dijeron: “¿Qué más datos os gustaría poder ver?” Es posible que [nuestra recomendación] ya figurase en su hoja de ruta, no sé, pero lo cierto es que aunque no aparecía en ella cuando la leí por primera vez, sí que estaba tres semanas después”.

Organización modelo

A partir de las entrevistas realizadas, Forrester elaboró una estructura TEI, una empresa modelo ficticia y el análisis del ROI correspondiente que muestra las áreas afectadas desde un punto de vista financiero. La organización modelo que se utiliza para presentar el análisis financiero agregado de la siguiente sección es representativa de las cuatro empresas a las que Forrester entrevistó. La organización modelo que Forrester ha configurado a partir de las entrevistas con clientes presenta las siguientes características:

Descripción de la organización modelo. La organización modelo, que para los fines de la elaboración del presente informe se ha basado en las respuestas de los entrevistados, es un marketplace online de gran tamaño que, antes de realizar su inversión en Stripe Connect, registraba un volumen de transacciones de 475 millones de \$. La organización cobra una comisión por transacción del 4 %, cuyo margen después de costes es del 40 %. La organización está presente en cuatro mercados internacionales y registra un crecimiento interanual de doble dígito. Aunque la empresa se expande a una media de dos mercados internacionales cada año, desea acelerar dicho ritmo. Antes de adoptar Stripe Connect, la organización contaba con dos soluciones de pago que exigían una importante cantidad de soporte manual. Ahora, está esforzándose por ofrecer a los vendedores una mejor experiencia a fin de mantener su rápido ritmo de crecimiento. Sin embargo, en una coyuntura en la que se dedica cada vez más tiempo a las labores de pago y cumplimiento normativo, la organización necesita una nueva solución de pagos que optimice sus operaciones y le proporcione mejores funciones.

Características del despliegue. La organización modelo ha desplegado Stripe Connect para sustituir completamente a sus dos soluciones anteriores. Al ofrecer funciones actualizadas a los vendedores, la organización ha incrementado su volumen de transacciones en un 10 % antes del tercer año. Además, gracias a la facilidad de expansión que Stripe Connect le ha proporcionado, ha podido acceder a cuatro mercados internacionales adicionales durante los tres años del período analizado, un ritmo de expansión más rápido que el que obtenía con sus anteriores soluciones. A lo largo de los tres años del período analizado, la organización ha accedido a 10 nuevos mercados que, junto con los anteriores, suman un total de 14 en el tercer año. Antes del cierre del tercer año, el volumen de transacciones anual de la organización ascendía a 996 millones de \$, y un 19 % del mismo correspondía a mercados internacionales.



Principales suposiciones:

- Volumen de 996 millones de \$ antes del tercer año
- Volumen internacional del 19 % antes del tercer año
- Incremento del volumen de entre el 8 % y el 10 % gracias a las nuevas funciones introducidas por Stripe Connect

Análisis de los beneficios

DATOS DE BENEFICIO CUANTIFICADOS APLICADOS A LA ORGANIZACIÓN MODELO

Beneficios totales

REF.	BENEFICIO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	TOTAL	VALOR ACTUAL
Atr	Beneficio adicional derivado de la mejora de funciones	648 883 \$	899 493 \$	1 231 964 \$	2 780 340 \$	2 258 869 \$
Btr	Mejora en la implementación de vendedores	95 063 \$	88 202 \$	109 853 \$	293 118 \$	241 849 \$
Ctr	Ahorros en la gestión de plataformas	658 715 \$	885 298 \$	984 130 \$	2 528 143 \$	2 069 874 \$
Dtr	Expansión internacional	364 568 \$	537 368 \$	946 890 \$	1 848 825 \$	1 486 943 \$
	Beneficios totales (ajustados al riesgo)	1 767 229 \$	2 410 361 \$	3 272 837 \$	7 450 426 \$	6 057 535 \$

Beneficio adicional derivado de la mejora de funciones

Las organizaciones realizaron rápidamente beneficios operativos de su inversión en Stripe; dichas mejoras en procesos se cuantifican en la sección de Ahorros en la gestión de plataformas siguiente. No obstante, los entrevistados se centraron en los beneficios estratégicos que hicieron posibles dichas mejoras operativas. Al encontrar en Stripe Connect una plataforma de pagos flexible, las organizaciones dispusieron de más tiempo para sus prioridades empresariales e identificaron nuevas formas de mejorar la experiencia del vendedor y potenciar el crecimiento adicional de sus negocios.

- » Una organización no disponía de su mecanismo de cobro diario en sus soluciones de pago anteriores, y dicha limitación impidió que determinados vendedores se incorporasen a su plataforma. Según el entrevistado: «Perdimos grandes clientes que demandaban un mecanismo de cobro diario, y un número importante de clientes de mayor tamaño han vuelto a nuestra plataforma porque, gracias a Stripe, ya disponemos de él. Por tanto, los ahorros que realizábamos antes son mínimos en comparación con las ganancias que obtenemos ahora en términos de ingresos con Stripe. Hasta que empezamos a trabajar con Stripe, nuestra plataforma dejó pasar nuevo volumen por valor de 40 millones de dólares».

La tabla anterior muestra el total de todos los beneficios de las áreas relacionadas a continuación, así como los valores actuales (VA) con un descuento del 10 %. A lo largo de tres años, la organización modelo prevé que el VA de sus beneficios totales ajustados al riesgo ascenderá a más de 6 millones de \$.

«Perdimos grandes clientes que demandaban un mecanismo de cobro diario, y un número importante de clientes de mayor tamaño han vuelto a nuestra plataforma porque, gracias a Stripe, ya disponemos de él. Por tanto, los ahorros que realizábamos antes son mínimos en comparación con las ganancias que obtenemos ahora en términos de ingresos con Stripe. Hasta que empezamos a trabajar con Stripe, nuestra plataforma dejó pasar nuevo volumen por valor de 40 millones de dólares».

Director de operaciones empresariales de una plataforma de gestión de ligas



- › Gracias a Stripe, otra organización fue capaz de ofrecer transferencias a cuentas bancarias en tiempo real a los vendedores, lo cual propició que grandes vendedores se incorporasen a ella. A lo largo de un período de seis meses, la organización “procesó aproximadamente medio millón de dólares gracias a dicha función, y prevemos que dicha cantidad se incrementará en 3 millones de \$ más a lo largo de los próximos seis meses. Tenemos un cliente proveedor de servicios digitales que, según nos ha indicado, ha contratado nuestros servicios porque disponemos de esta función. Por tanto, ahora contamos con dos [proyectos de recaudación de fondos] con un perfil relativamente alto solo por tener esta función. Ahora, esperamos poder captar más clientes como estos explicando las ventajas de las transferencias a cuentas bancarias en tiempo real”.
- › Un entrevistado se refirió a cómo Stripe se había convertido en una potente fuente de nuevos ingresos para su organización diciendo: “El principal beneficio es el acuerdo de reparto de ingresos que hemos formalizado con Stripe. El hecho de que Stripe nos ofrezca los conectores que necesitamos la ha convertido en un socio muy importante para nosotros. Puesto que tenemos la oportunidad de compartir los ingresos generados, nosotros vamos a proporcionarles más volumen a ellos y, naturalmente, ellos a nosotros. Se trata, por tanto, de una relación muy simbiótica que nos aporta muchísimo. Además, ha resultado muy sencillo desarrollar el argumento comercial en torno a diferentes funciones y productos. Este año, esperamos incrementar nuestros ingresos en una cifra de en torno a cinco millones y, posiblemente, duplicar dicha cantidad durante el próximo ejercicio”.

Para el análisis de la organización modelo, Forrester realizó las siguientes suposiciones:

- › Al comienzo del primer año, el volumen de transacciones que la organización registraba a través de su plataforma ascendía a 475 millones. Además del crecimiento orgánico anual y las iniciativas de crecimiento internacional, la organización registró un incremento del volumen del 8 % gracias a las nuevas funciones introducidas por Stripe Connect. Antes del tercer año, la organización obtuvo un incremento del volumen del 10 % atribuible al crecimiento de nuevas funciones.
- › La organización cobra una comisión del 4 % a sus vendedores, y su margen medio tras descontar las comisiones de Stripe es del 40 %.
- › La organización emplea a desarrolladores para continuar introduciendo y optimizando funciones que mejoran la experiencia de vendedores y abren nuevos ámbitos de crecimiento. Dicha partida se incluye en las categorías de costes siguientes.

Entre los riesgos que podrían afectar a esta estimación de beneficios se incluyen:

- › Las oportunidades de crecimiento dependerán de la madurez de la anterior solución de pagos de la organización.
- › La tasa de crecimiento dependerá de la priorización de las iniciativas de desarrollo destinadas a introducir mejoras en funciones.
- › Los entrevistados se refirieron a un amplio abanico de cifras de ingresos y margen bruto a partir de las cuales Forrester estableció un promedio.



Aumento del volumen de transacciones del 10 % gracias a las nuevas funciones introducidas por Stripe Connect

El riesgo de impacto se refiere al riesgo de que las necesidades empresariales o tecnológicas de la organización no queden cubiertas por la inversión, dando lugar a una reducción de beneficios totales globales. Cuanto mayor es la incertidumbre, más amplia es la horquilla de resultados posibles derivados de las estimaciones de beneficios.

Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó dicho beneficio a la baja en un 15 %, lo cual dio como resultado un VA total ajustado al riesgo a tres años de más 2,2 millones de \$.

Beneficio adicional derivado de la mejora de funciones: tabla de cálculo

REF.	PARÁMETRO	CALC.	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
A1	Volumen adicional atribuible a Stripe	Entrevistas	47 712 000 \$	66 139 200 \$	90 585 600 \$
A2	Ingresos adicionales	Comisión del 4 %	1 908 480 \$	2 645 568 \$	3 623 424 \$
A3	Margen medio	Entrevistas	40 %	40 %	40 %
At	Beneficio adicional derivado de la mejora de funciones	$A1 \cdot A2 \cdot A3$	763 392 \$	1 058 227 \$	1 449 370 \$
	Ajuste al riesgo	↓15 %			
Atr	Beneficio adicional derivado de la mejora de funciones (ajustado al riesgo)		648 883 \$	899 493 \$	1 231 964 \$

Mejora en la implementación de vendedores

Además de atraer nuevos vendedores hacia sus plataformas mediante la mejora de funciones, determinadas organizaciones también pudieron agilizar los plazos de implementación de estos. Esto permitió a las organizaciones acceder a varias semanas adicionales de ingresos por la implementación de nuevos vendedores, lo que supuso un aumento de sus ingresos medios anuales por vendedor de hasta un 10 %.

Para el análisis de la organización modelo, Forrester realizó las siguientes suposiciones:

- › Los ingresos medios anuales por vendedor eran de aproximadamente 960 \$ antes de la adopción de Stripe Connect y aumentaron hasta 1000 \$ tras la adopción gracias a una reducción de dos semanas en los plazos de implementación de nuevos vendedores.
- › Este beneficio solo es aplicable a los nuevos vendedores que se incorporan a la plataforma tras haberse realizado las mejoras en el proceso de implementación.

Entre los riesgos que podrían afectar a esta estimación de beneficios se incluyen:

- › Este beneficio dependerá de la solución de pagos anterior de la organización y de la ineficiencia de implementación asociada con ella.
- › Los ingresos medios anuales por vendedor pueden variar ampliamente.

Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó dicho beneficio a la baja en un 5 %, lo cual dio como resultado un VA total ajustado al riesgo a tres años de más 242 000 \$.



Dos semanas adicionales de ingresos por nuevos vendedores gracias a la agilización de los plazos de implementación

Mejora en la implementación de vendedores: tabla de cálculo

REF.	PARÁMETRO	CALC.	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
B1	Ingresos medios anuales por vendedor	Suposición	962 \$	962 \$	962 \$
B2	Semanas adicionales de ingresos gracias a la agilización de la implementación proporcionada por Stripe	Entrevistas	2	2	2
B3	Incremento anual medio en el número de vendedores	Suposición	6764	6276	7817
B4	Margen medio	Entrevistas	40 %	40 %	40 %
Bt	Mejora en la implementación de vendedores	$((B1/52 \text{ semanas}) * B2) * B3 * B4$	100 066 \$	92 844 \$	115 635 \$
	Ajuste al riesgo	↓5 %			
Btr	Mejora en la implementación de vendedores (ajustada al riesgo)		95 063 \$	88 202 \$	109 853 \$

Ahorros en la gestión de plataformas

Uno de los beneficios inmediatos de migrar a Stripe Connect desde una solución de pago anterior tiene que ver con el grado de automatización y la eficiencia que ofrece la primera. Stripe Connect simplifica la complejidad de los flujos de pago para las plataformas y permite a los empleados dedicar su valioso tiempo a prioridades estratégicas.

- › La gestión de flujos de fondos complejos constituía un laborioso proceso para algunos de los entrevistados. Tanto era así que una organización afirmó que se trataba de “un proceso disparatadamente complejo que [nos] exigió que cuatro ingenieros y ocho agentes de atención al cliente se dedicasen a él a tiempo completo los cinco días de la semana: una auténtica locura. Con Stripe Connect, ahorramos 200 000 \$ en labores de soporte y otros 225 000 \$ [al año] en trabajos de ingeniería”.
- › Algunos de los entrevistados expresaron haber tenido dificultades con la elaboración de informes fiscales: “Al final del ejercicio, teníamos que generar formularios 1099-K para nuestros subcomerciantes. Antes de la implementación de Stripe, el proceso era una verdadera pesadilla, ya que teníamos que determinar para cuántos de nuestros clientes había que generar los formularios 1099-K y, posteriormente, imprimirlos. Después, 35 miembros de nuestra plantilla tenían que introducir los formularios en sobres y enviarlos a sus destinatarios. Desde que trabajamos con Stripe, dispongo de un botón que, con un solo clic, descarga toda la información de mi cuenta. A partir de ahí, selecciono las cuentas para las que quiero generar formularios 1099-K, y cuento incluso con un servicio que los envía por mí”.
- › Antes de utilizar Stripe Connect, varios de los entrevistados dedicaban tiempo a tareas de conciliación manual. Uno de los entrevistados lo expresó del siguiente modo: “En total, puedo haber dedicado varios cientos de horas a esta tarea. Es probable que antes necesitásemos el equivalente a toda una jornada semanal de una persona o incluso más cada mes. Aún contamos con un proceso de conciliación, pero ahora se realiza una vez al mes y la persona encargada tarda entre medio día y un día en completarlo”. Otro entrevistado experimentó una



Ahorro de tres ingenieros a tiempo completo gracias a Stripe Connect

reducción del 50 % en las solicitudes de atención de clientes relacionadas con conciliaciones tras la adopción de Stripe Connect.

- › En relación con los ahorros obtenidos por el departamento de contabilidad, otra organización declaró: “El anterior era un sistema muy complejo para nuestro departamento de contabilidad, y puesto que ahora controlamos el flujo de pagos con Stripe Connect, ahorramos como mínimo una jornada del departamento de contabilidad cada mes”. Stripe Connect también ayudó a la organización a reducir las tareas de atención al cliente relacionadas con devoluciones en un 25 %.
- › Además, varias organizaciones ahorraron tiempo relacionado con procesos de cumplimiento normativo al adoptar Stripe Connect. Según un entrevistado: “Hemos mejorado en términos de eficiencia, ya que ya no tenemos que ocuparnos del cumplimiento de la normativa PCI. Aunque consideramos vagamente la idea de hacerlo nosotros en lugar de migrar a Stripe, nos habría costado entre 60 000 y 100 000 dólares hacerlo por nuestra cuenta”. Otra organización ahorró el tiempo equivalente a un desarrollador al migrar sus procesos de cumplimiento normativo a Stripe, y otra afirmó que su departamento de contabilidad ahorra ahora el tiempo equivalente al trabajo de tres semanas de dos de sus empleados al gestionar su cumplimiento normativo a través de Stripe.

Para el análisis de la organización modelo, Forrester realizó las siguientes suposiciones:

- › Con la adopción de Stripe Connect, la organización ahorró el tiempo equivalente a dos desarrolladores a tiempo completo, ocho agentes a tiempo completo y 64 jornadas del departamento de contabilidad al año en comparación con sus anteriores procesos.
- › A medida que el volumen de transacciones fue ampliándose con el tiempo, los ahorros en comparación con la solución de pagos anterior aumentaron a tres desarrolladores a tiempo completo, 12 agentes de atención al cliente y 85 jornadas del departamento de contabilidad.

Entre los riesgos que podrían afectar a esta estimación de beneficios se incluyen:

- › Los ámbitos de ahorro de las organizaciones fueron distintos en función de sus soluciones de pago anteriores y los procesos manuales asociados con ellas.
- › Los ahorros en términos de empleados a tiempo completo fueron resultado de la mejora de funciones de la plataforma gracias a Stripe Connect.

Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó dicho beneficio la baja en un 5 %, lo cual dio como resultado un VA total ajustado al riesgo a tres años de más 2 millones de \$.



Ahorro de 12 agentes de atención al cliente a tiempo completo con Stripe Connect



Ahorro de 85 jornadas del departamento de contabilidad gracias a Stripe Connect

Ahorros en la gestión de plataformas: tabla de cálculo

REF.	PARÁMETRO	CALC.	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
C1	Ahorro de desarrolladores a tiempo completo gracias a Stripe	Entrevistas	2	3	3
C2	Remuneración total media por desarrollador	Suposición	135 000 \$	135 000 \$	135 000 \$
C3	Ahorro de agentes de atención al cliente a tiempo completo gracias a Stripe	Entrevistas	8	10	12
C4	Remuneración total media por agente de atención al cliente	Suposición	50 000 \$	50 000 \$	50 000 \$
C5	Ahorro de jornadas del departamento de finanzas/contabilidad	Entrevistas	64	74	85
C6	Remuneración total media por empleado del departamento de finanzas/contabilidad	Suposición	95 000 \$	95 000 \$	95 000 \$
Ct	Ahorros en la gestión de plataformas	$(C1 * C2) + (C3 * C4) + (C5 * (C6 / 260 \text{ días}))$	693 385 \$	931 892 \$	1 035 926 \$
	Ajuste al riesgo	↓5 %			
Ctr	Ahorros en la gestión de plataformas (ajustados al riesgo)		658 715 \$	885 298 \$	984 130 \$

Expansión internacional

El acceso a nuevos mercados puede resultar una tarea compleja para las plataformas. Según sus declaraciones, las organizaciones entrevistadas experimentaron dificultades con las diferentes normativas y tuvieron que adoptar soluciones de pago adicionales para acceder a mercados internacionales. Al asociarse con Stripe, los entrevistados manifestaron tener la sensación de que sus esfuerzos para acceder a nuevos mercados eran más sencillos y rápidos.

- › A este respecto, una organización declaró: “Tenemos clientes canadienses cuyo dinero nunca pudimos procesar con nuestra antigua plataforma, pero afortunadamente Stripe encontró la solución a nuestro problema. Por tanto, diría que la proyección internacional fue otra de las razones por las que nos decantamos por Stripe. Éramos conscientes de que si decidíamos dar el salto a los mercados internacionales, con Stripe la implementación sería bastante sencilla”.
- › Según otra organización: “[sin Stripe], [p]robablemente nos habría costado el doble o el triple en términos de costes y esfuerzo por el simple hecho de tener que incorporar personal adicional al necesario para nuestro crecimiento normal. En los últimos dos años, los países a los que nuestra organización se ha expandido le han reportado 6 millones de \$ en términos de ingresos adicionales”.

Para el análisis de la organización modelo, Forrester realizó las siguientes suposiciones:

- › Antes de invertir en Stripe Connect, la organización accedía a una media de dos nuevos mercados por año.
- › Los costes asociados con el establecimiento de pagos en nuevos mercados antes de la adopción de Stripe Connect fueron ligeramente superiores a 100 000 \$. Con Stripe Connect, estos se redujeron a 35 000 \$.



Acceso a cuatro mercados adicionales gracias a Stripe Connect

- › Durante los tres años del período analizado, la organización accedió a 10 nuevos mercados. En cuatro casos, el acceso no habría sido posible en dicho plazo sin la adopción de Stripe Connect.
- › Cada nuevo mercado genera, de media, un volumen anual de 12 millones de \$ en la plataforma.

Entre los riesgos que podrían afectar a esta estimación de beneficios se incluyen:

- › Cada organización presenta un ritmo de expansión internacional distinto.
- › En la actualidad, Stripe Connect está presente en 25 países. Algunos entrevistados se han expandido a todos estos mercados, lo cual supone una limitación a la magnitud de dicho beneficio.

Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó dicho beneficio a la baja en un 10 %, lo cual dio como resultado un VA total ajustado al riesgo a tres años de casi 1,5 millones de \$.

Expansión internacional: tabla de cálculo

REF.	PARÁMETRO	CALC.	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
D1	Número medio de mercados a los que se accedía cada año antes de Stripe	Entrevistas	2	2	2
D2	Mercados adicionales a los que se accede cada año con Stripe	Entrevistas	1	1	2
D3	Coste de acceso a un mercado antes de Stripe	Entrevistas	106 538 \$	106 538 \$	106 538 \$
D4	Coste de acceso a un mercado con Stripe	Entrevistas	35 513 \$	35 513 \$	35 513 \$
D5	Ahorro de costes total, expansión	$(D1+D2)*(D3-D4)$	213 075 \$	213 075 \$	284 100 \$
D6	Volumen medio por mercado	Entrevistas	12 000 000 \$	12 000 000 \$	12 000 000 \$
D7	Ingresos medios por mercado	Comisión del 4 %	480 000 \$	480 000 \$	480 000 \$
D8	Margen medio	Entrevistas	40 %	40 %	40 %
D9	Mercados adicionales acumulativos con Stripe	D2	1	2	4
D10	Margen adicional con Stripe	$D7*D8*D9$	192 000 \$	384 000 \$	768 000 \$
Dt	Expansión internacional	$D5+D10$	405 075 \$	597 075 \$	1 052 100 \$
	Ajuste al riesgo	↓10 %			
Dtr	Expansión internacional (ajustada al riesgo)		364 568 \$	537 368 \$	946 890 \$

Beneficios no cuantificados

Los entrevistados se refirieron también a ámbitos de beneficios adicionales que, pese a no poder cuantificar, les reportaron también importantes ventajas, a saber:

- › **El riesgo e impacto del incumplimiento normativo sobre el negocio de la organización.** Las organizaciones entrevistadas reconocieron afrontar un creciente riesgo de incumplimiento normativo derivado de los cambios reguladores y el hecho de no poder hacer frente al coste de los procesos de cumplimiento normativo externos. Una organización mencionó que el 20 % de sus ingresos se encontraba en riesgo con su solución de pagos anterior debido a un factor de cumplimiento normativo que se eliminó con la adopción de Stripe. Otra organización dependía de un ingeniero para gestionar el cumplimiento normativo y, tras la migración, se sintió mucho más seguro con el nivel de conocimiento y grado de especialización de Stripe en la gestión de dicho riesgo. Varias organizaciones habrían tenido que realizar una importante inversión en ampliar su plantilla para igualar los servicios de cumplimiento normativo de los que disfrutaban a través de Stripe. Ya fuera por la posibilidad de evitar realizar una inversión importante, lucros cesantes o sanciones, todos los entrevistados coincidieron en que este fue uno de los beneficios de la adopción de Stripe Connect.
- › **Reducción en la tasa de contracargos.** Algunos entrevistados experimentaron una reducción en los contracargos y reembolsos gracias a las funciones mejoradas de Stripe Connect. Esta no solo mejoró la satisfacción de los vendedores, sino también su rendimiento en la plataforma, con el consiguiente aumento de ingresos para la organización. Una organización atribuyó parte de esta reducción a algo tan simple como las descripciones de los cargos de tarjetas de crédito dinámicas que ofrece Stripe. Esta estimó que sus tasas de contracargos se habían reducido en un 25 % desde la adopción de Stripe Connect.
- › **Mejora en las tasas de conversión de vendedores.** Aunque los cambios en las tasas de conversión son difíciles de atribuir a un solo factor concreto, varios entrevistados tuvieron la sensación de que estos índices se habían incrementado en sus organizaciones gracias a las experiencias de implementación mejoradas que Stripe Connect proporciona. A este respecto, un entrevistado afirmó que: “Observamos una correlación suficiente como para sugerir que Stripe Connect fue responsable del aumento en las tasas de conversión en nuestra organización”.



- Stripe Connect reduce el riesgo de cumplimiento normativo.
- Stripe Connect genera una reducción estimada en las tasas de contracargos del 25 %.

Análisis de costes

DATOS DE COSTES CUANTIFICADOS APLICADOS A LA ORGANIZACIÓN MODELO

Costes totales

REF.	COSTE	INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	TOTAL	VALOR ACTUAL
Etr	Coste de implantación	194 602 \$	0 \$	0 \$	0 \$	194 602 \$	194 602 \$
Ftr	Tiempo de gestión y desarrollo	0 \$	446 806 \$	446 806 \$	446 806 \$	1 340 419 \$	1 111 141 \$
	Costes totales (ajustados al riesgo)	194 602 \$	446 806 \$	446 806 \$	446 806 \$	1 535 020 \$	1 305 743 \$

Coste de implantación

Los plazos de implementación pueden variar en función del grado con que cada organización desee personalizar la experiencia de comprador y vendedor:

- Puesto que la mayoría de entrevistados optaron por un alto grado de personalización, los períodos de implantación se prolongaron entre tres y seis meses, dependiendo del entorno anterior de cada entrevistado, y normalmente fueron ejecutados por una combinación de personal interno y miembros del equipo de implementación de Stripe. Puesto que una de las organizaciones no contaba con ningún ingeniero interno, contrató a una empresa de desarrollo para que le asistiese con la implantación. A lo largo del período de implantación, la mayoría de los entrevistados optaron por un lanzamiento por fases, ya fuese migrando por soluciones de pago anteriores o por mercados.
- Un entrevistado optó por un nivel de personalización mínimo utilizando los flujos de implementación y el dashboard de Stripe, y dedicó dos días al proceso.
- Una vez finalizada la implantación, la mayoría de los entrevistados inscribió a su personal de atención al cliente y contabilidad en una breve sesión formativa en la que se explicaron las nuevas funciones y cómo utilizar el dashboard.
- Todos los entrevistados indicaron que el coste de Stripe Connect era aproximadamente equivalente al de sus sistemas de pago anteriores, de modo que el uso de la nueva solución no les supuso ningún coste adicional neto. En cambio, en los beneficios por ingresos adicionales señalados anteriormente los beneficios se estimaron sin incluir costes de procesamiento, de modo que los costes adicionales asociados con el volumen generado por Stripe se han incluido en dichos cálculos.

La tabla anterior muestra el total de todos los costes de las áreas relacionadas a continuación, así como los valores actuales (VA) con un descuento del 10 %. A lo largo de tres años, la organización modelo prevé que el VA de sus costes totales ajustados al riesgo ascenderá a más de 1,3 millones de \$.



Cinco meses
Plazos de implantación y despliegue totales

Para el análisis de la organización modelo, Forrester realizó las siguientes suposiciones:

- › La organización modelo optó por una implantación altamente personalizada de Stripe Connect que le permitió adaptar la implementación, los plazos de las transferencias a cuenta bancaria, los flujos de dinero complejos, y la elaboración de informes integrada a sus necesidades específicas.
- › El período de implantación se prolongó durante cinco meses e incluyó la creación de la experiencia de implementación, su conexión con Stripe y la configuración de los mecanismos de procesamiento y elaboración de informes de tarjetas de crédito. Durante dicho período, la organización migró completamente desde sus soluciones de pago anteriores.
- › Tres desarrolladores a tiempo completo colaboraron con Stripe en la implantación.
- › El personal de los departamentos de finanzas, contabilidad y atención al cliente participó en una sesión formativa de una hora de duración.

Entre los riesgos que podrían afectar a esta estimación de costes se incluyen:

- › La complejidad del entorno anterior de la organización, incluido el número de soluciones de pago anteriores y su presencia en el mercado.
- › El grado de personalización deseado.
- › La posibilidad de utilizar recursos internos para la implantación frente al uso de servicios externos.

Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó dicho beneficio al alza en un 15 %, lo cual dio como resultado un VA total ajustado al riesgo a tres años de 195 000 millones de \$.

Riesgo de implantación es el riesgo de que una inversión propuesta pueda desviarse de los requisitos originales o previstos, dando lugar a costes superiores a los esperados. Cuanto mayor es la incertidumbre, más amplia es la horquilla de resultados posibles derivados de las estimaciones de beneficios.

Coste de implantación: tabla de cálculo

REF.	PARÁMETRO	CALC.	INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
E1	Plazo de implantación, meses	Entrevistas	5			
E2	Desarrolladores a tiempo completo para la implantación	Entrevistas	3			
E3	Remuneración total media mensual por desarrollador	135 000/12	11 250 \$			
E4	Formación del personal del departamento de finanzas/contabilidad	Entrevistas	5			
E5	Formación del personal del departamento de atención al cliente	Entrevistas	10			
E6	Duración de la sesión formativa, horas	Entrevistas	1			
E7	Remuneración total media horaria por empleado del departamento de finanzas/contabilidad	95 000/2080	46 \$			
E8	Remuneración total media horaria por agente de atención al cliente	50 000/2080	24 \$			
Et	Coste de implantación	$(E1 \cdot E2 \cdot E3) + (E4 \cdot E6 \cdot E7) + (E5 \cdot E6 \cdot E8)$	169 219 \$	0 \$	0 \$	0 \$
	Ajuste al riesgo	↑15 %				
Etr	Coste de implantación (ajustado al riesgo)		194 602 \$	0 \$	0 \$	0 \$

Plazos de gestión y desarrollo

En general, tal y como puede observarse en la sección de Beneficios por ahorros en la gestión de plataformas anterior, las organizaciones experimentaron ahorros de tiempo netos relacionados con la gestión de pagos en los roles de desarrollador, y personal de finanzas, contabilidad y atención al cliente. Dichos ahorros tuvieron que ver con una reducción en las soluciones alternativas manuales que requerían sus anteriores soluciones. Sin embargo, los entrevistados se refirieron a dos ámbitos a los que tuvieron que destinar un tiempo adicional como consecuencia de la adopción de Stripe:

- › La mayoría de entrevistados mantuvieron contactos semanales por teléfono o correo electrónico con su equipo de cuenta de Stripe. En este sentido, los entrevistados observaron marcadas diferencias en la frecuencia de sus conversaciones con Stripe y el a veces deficiente servicio al cliente ofrecido por sus soluciones anteriores.
- › Antes de la inversión en Stripe, las organizaciones entrevistadas requerían que sus desarrolladores se centrasen en la ingeniería relacionada con el proceso de pagos para sortear las limitaciones de sus soluciones anteriores. Con Stripe Connect, estas pueden destinarlos a tareas de ingeniería de cara al cliente que mejoran las funciones de la plataforma. En palabras de una de las organizaciones: “Aunque el equipo está trabajando constantemente, en realidad no se dedica a tareas de gestión cotidiana específicas, sino a desarrollar nuevas funciones cada día”.



Tres empleados a tiempo completo se dedicaron a la mejora permanente de funciones

Para el análisis de la organización modelo, Forrester realizó las siguientes suposiciones:

- › Un representante de la organización modelo es el responsable de mantener la relación con Stripe y dedica una media de 30 minutos a la semana a hablar con esta acerca de la gestión cotidiana de las cuentas.
- › Tres desarrolladores a tiempo completo dedican sus jornadas a desarrollar nuevas funciones u optimizar las existentes con Stripe para mejorar la satisfacción de los vendedores y atraer volumen adicional hacia la plataforma.

Entre los riesgos que podrían afectar a esta estimación de costes se incluyen:

- › Una organización destinó tiempo adicional de sus desarrolladores a resolver errores imprevistos en la plataforma de Stripe.
- › El grado de esfuerzos internos que las organizaciones dedican a mejorar sus funciones de pago puede variar de unas organizaciones a otras.

Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó dicho beneficio al alza en un 10 %, lo cual dio como resultado un VA total ajustado al riesgo a tres años de 1,1 millones de \$.

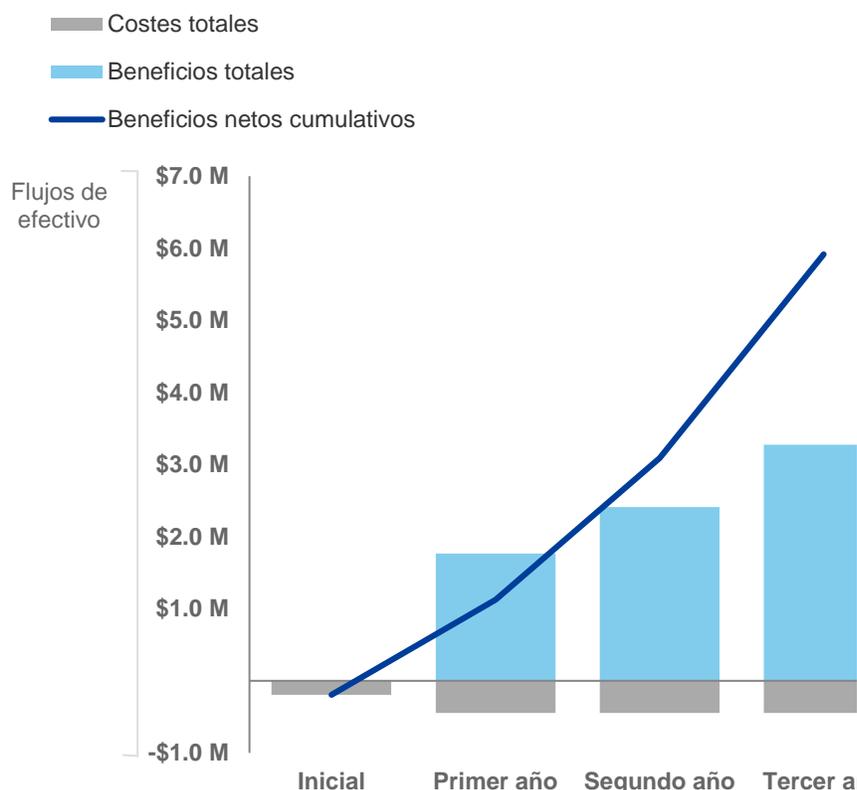
Tiempo de gestión y desarrollo: tabla de cálculo

REF.	PARÁMETRO	CALC.	INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUND O AÑO	TERCER AÑO
F1	Tiempo de gestión de cuentas, horas	30 minutos/semana		26	26	26
F2	Remuneración total media horaria por empleado del departamento de gestión de cuentas	95 000/2080		46 \$	46 \$	46 \$
F3	Desarrolladores a tiempo completo para el desarrollo de nuevas funciones	Entrevistas		3	3	3
F4	Remuneración total media por desarrollador	Suposición		135 000 \$	135 000 \$	135 000 \$
Ft	Tiempo de gestión y desarrollo	$(F1 \cdot F2) + (F3 \cdot F4)$	0 \$	406 188 \$	406 188 \$	406 188 \$
	Ajuste al riesgo	↑10 %				
Ftr	Tiempo de gestión y desarrollo (ajustado al riesgo)		0 \$	446 806 \$	446 806 \$	446 806 \$

Resumen financiero

PARÁMETROS A TRES AÑOS CONSOLIDADOS AJUSTADOS AL RIESGO

Gráfico de flujo de efectivo (ajustado al riesgo)



Los resultados financieros calculados en las secciones de Costes y Beneficios pueden utilizarse para determinar el ROI (retorno de la inversión), el VAN (valor actual neto) y el período de amortización de la inversión de la organización modelo. Para este análisis, Forrester presupone una tasa de descuento anual del 10 %.



Dichos valores de ROI, VAN y el período de amortización se determinan aplicando factores de ajuste al riesgo a los resultados no ajustados de las secciones de Costes y Beneficios.

Tabla de flujos de efectivo (ajustados al riesgo)

	INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	TOTAL	VALOR ACTUAL
Costes totales	(194 602 \$)	(446 806 \$)	(446 806 \$)	(446 806 \$)	(1 535 020 \$)	(1 305 743 \$)
Beneficios totales	0 \$	1 767 229 \$	2 410 361 \$	3 272 837 \$	7 450 426 \$	6 057 535 \$
Beneficios netos	(194 602 \$)	1 320 423 \$	1 963 554 \$	2 826 031 \$	5 915 406 \$	4 751 792 \$
ROI (retorno de la inversión)						364 %
Período de amortización						<3 meses

Stripe Connect: resumen

La siguiente información ha sido facilitada por Stripe. Forrester no ha validado ninguna de las afirmaciones ni respalda a Stripe ni a su oferta.

Stripe es una empresa tecnológica que desarrolla infraestructuras económicas para su uso en Internet. Empresas de todos los tamaños — desde start-ups de nueva creación hasta multinacionales cotizadas en bolsa como Salesforce, Shopify o Microsoft — utilizan el software de Stripe para aceptar pagos y gestionar sus negocios online.

En su calidad de futuros catalizadores del crecimiento económico en la próxima década, las plataformas y los marketplaces bilaterales (negocios que conectan redes de “compradores” y “vendedores”) se enfrentan a una serie de desafíos únicos en cuanto a la puesta en marcha y escalabilidad de sus negocios.

Gracias a Stripe Connect, el primer producto de su clase, Stripe ayuda a los marketplaces y las plataformas a gestionar el complejo flujo consistente en la aceptación de pagos desde cualquier lugar del mundo y la realización de las correspondientes transferencias a cuentas bancarias de terceros. Además, Stripe Connect verifica la identidad e información de la cuenta bancaria de los vendedores que reciben el dinero en última instancia para garantizar que cada uno de ellos perciba el importe correcto en el plazo indicado y ayuda a satisfacer los requisitos de elaboración de informes normativos y fiscales. Stripe Connect también ayuda a los marketplaces y las plataformas a crecer y ampliar su presencia internacional de forma sencilla. Esto permite que incluso si un marketplace tiene su sede en Singapur, un “comprador” pueda adquirir productos desde El Cairo y el “vendedor” reciba los fondos del pago en Toronto.

Al posibilitar negocios que habrían sido difíciles, cuando no imposibles, hace una década, Stripe Connect se erige como catalizador de la nueva economía.

Apéndice A: Total Economic Impact

Total Economic Impact es una metodología desarrollada por Forrester Research que mejora los procesos de toma de decisiones de las empresas en materia de tecnología y ayuda a los proveedores a comunicar a sus clientes la propuesta de valor de sus productos y servicios. La metodología TEI ayuda a las empresas a demostrar, justificar y materializar el valor tangible de iniciativas relacionadas con tecnologías de la información tanto ante la cúpula directiva como ante otras partes interesadas de la entidad.

Enfoque Total Economic Impact



Los beneficios representan el valor que el producto proporciona a la empresa. La metodología TEI asigna el mismo valor a la medición de los beneficios y los costes, lo que permite obtener una evaluación completa del efecto de la tecnología en toda la empresa.



Los costes abarcan todos los gastos necesarios para generar el valor propuesto, o beneficios, del producto, incluyéndose en esta categoría de TEI los costes adicionales sobre al entorno existente para reflejar los gastos continuos asociados con la solución.



La flexibilidad representa el valor estratégico que puede obtenerse de una inversión adicional futura que se realice independientemente de la inversión inicial ya realizada. Disponer de capacidad para aprovechar dicho beneficio tiene un VA susceptible de estimarse.



Los riesgos miden la incertidumbre de las estimaciones de beneficios y costes teniendo en cuenta: 1) la probabilidad de que las estimaciones de costes y beneficios cumplan las previsiones iniciales; y 2) la probabilidad de que las estimaciones se midan y supervisen a lo largo del tiempo. Los factores de riesgo de la metodología TEI se basan en una “distribución triangular”.

La columna “inversión inicial” contiene los costes incurridos en el “momento 0” o al comienzo del primer año que no se descuentan. Todos los demás flujos de efectivo generados se descuentan usando la tasa de descuento al final del año. El valor actual (VA) se calcula para cada estimación de costes y beneficios totales, pero el valor actual neto (VAN) solo se calcula en las tablas resumidas y representa la suma de la inversión inicial y los flujos de efectivo descontados en cada año. Los importes y los cálculos del valor actual de las tablas de Beneficios totales, Costes totales y Flujo de efectivo podrían no sumar el 100 % como consecuencia del redondeo.



Valor actual (VA)

Valor actual o presente de las estimaciones de costes y beneficios (descontadas), dado un tipo de interés (la tasa de descuento). El VA de los costes y beneficios forma parte del VAN de los flujos de efectivo.



Valor actual neto (VAN)

Valor actual o presente de los futuros flujos de efectivo netos (descontados), dado un tipo de interés (la tasa de descuento). Un VAN positivo en un proyecto normalmente indica que la inversión debe realizarse, a menos que otros proyectos tengan valores actuales netos más altos.



Retorno de la inversión (ROI)

Rendimiento previsto en un proyecto en términos porcentuales. El ROI se calcula dividiendo los beneficios netos (beneficios menos costes) entre los costes.



Tasa de descuento

Tipo de interés usado en el análisis de los flujos de efectivo para reflejar el valor tiempo del dinero. Las organizaciones suelen emplear tasas de descuento de entre el 8 % y el 16 %.



Período de amortización

Punto de equilibrio de una inversión. Momento en el que los beneficios netos (beneficios menos costes) son iguales a la inversión o el coste inicial.