

David Muñoz Tirado

**Caso Hipoo Loans,
la *fintech* que quiere
devorar el mercado
hipotecario**

David Muñoz Tirado

**Caso Hipoo Loans,
la *fintech* que quiere
devorar el mercado
hipotecario**



**Caso Hipoo Loans,
la *fintech* que quiere
devorar el mercado
hipotecario**

David Muñoz Tirado

Caso Hipoo Loans, la *fintech* que quiere devorar el mercado hipotecario

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.

editorial@esic.edu



Septiembre, 2022

Caso Hipoo Loans, la fintech que quiere devorar el mercado hipotecario
David Muñoz Tirado

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización
de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2022, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-18944-91-8

Cubierta: ESIC
Maquetación: Nueva Maqueta
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este cuaderno ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

W

U

I

D

Z

U

1. INTRODUCCIÓN	9
2. ENTORNO, MARCO DEL CASO.....	10
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
4. COMPLICACIONES DEL PROBLEMA	15
5. PREGUNTAS DEL CASO	15
6. PLANTILLA SOLUCIÓN CASO	17
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17
ANEXO	18



David Muñoz Tirado

Profesional con larga carrera en el sector de automoción en general, y en cadena de suministro e industria 4.0 en particular, ideando, dando forma y liderando o coliderando proyectos nacionales e internacionales de digitalización, *business intelligence*, inteligencia artificial, industrialización o electrificación. Más allá de sus actividades en Ford Motor Company, también participa en actividades altruistas como consejero asesor en el Observatorio de Colaboración Público-Privada del Instituto de Gobernanza Empresarial, es miembro fundador del Grupo de Escalada de IVACE, consejero asesor de *start-ups* como Hipoo Loans y Gain Gestión de Áreas Industriales, o mentor de proyectos de emprendimiento.

En el terreno de la docencia, imparte clases de Estrategia e Innovación en el máster de Logística de Suministro del ESIC.

Cofundador de Nucleonova (sector nuclear), Gobernanza Industrial (un idealista para parques industriales), Mini Business Lab (acercar talento júnior de la universidad a las pymes y *start-ups*) y The Global Bee Project (monitorización y geolocalización de colmenas en tiempo real), fue activo participante de la expansión de Housers en sus inicios en la ciudad de Valencia (*crowdfunding* inmobiliario).

Caso original del profesor **David Muñoz Tirado**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en información pública de la empresa, obtenida a través de su página web y otras fuentes de información y complementada con información obtenida en las entrevistas personales realizadas. Los personajes y las situaciones expresadas son ficticios, excepto las declaraciones públicas.

Original del 1 de abril de 2021. Última revisión 18 de enero de 2022.

1. Introducción

Hipoo Digital Loans, *start-up fintech* surgida en 2018, es un *marketplace online* que pone en el mismo lugar a demandantes (usuarios) y ofertantes de hipotecas (bancos) gracias a un algoritmo que escanea el mercado y presenta las hipotecas ajustadas a las circunstancias económicas y personales del usuario: lo que viene a ser un «traje a medida». Todo ello por comparación de todas las ofertas, de una manera objetiva e incluyendo los costes de las vinculaciones. Al final se acaba presentando la mejor hipoteca de una forma clara, transparente e imparcial.

Su modelo de negocio a fecha de hoy utiliza tecnología para elegir la mejor hipoteca (primera disrupción) combinada con asesores que customizan la hipoteca allá donde los algoritmos no son capaces de llegar, solucionan los flecos sueltos de la documentación y hacen *push* a los bancos para progresarla.

La monetización (segunda disrupción) se produce al cobrar a los bancos en lugar de a los usuarios, una vez se cierra una hipoteca como *closed won*. Es decir, al ciudadano de a pie le cuesta cero euros.

Sus clientes –no bancos– pueden ser B2B y B2C: B2B son inmobiliarias, que cobran un *fee* del 20% por cada cliente B2C que cierra *closed won*, y los B2C son los usuarios finales y beneficiarios de la hipoteca.

Juan Ferrer, CEO de Hipoo Digital Loans, *start-up fintech*, se plantea qué estrategia adoptar ante la presión por llegar a un *break-even* consolidado; punto de inflexión anhelado por los accionistas y absolutamente necesario para futuras

rondas de capital. En las oficinas de Madrid Juan analiza las opciones disponibles, que básicamente se resumen en dos:

- Opción 1: Seguir apostando por el desarrollo, lo cual implica fuertes desembolsos en tecnologías de la información y asociadas a la industria 4.0, y una gestión por procesos exhaustiva y compleja.
- Opción 2: Centrarse en la facturación a muy corto plazo, ergo inversión en capital humano, por la necesidad de contar con asesores hipotecarios que hagan progresar las potenciales hipotecas dentro de los complejos procesos, muchas veces manuales, de los bancos.

Para Juan la decisión es clave, en especial en un entorno de altas tensiones de flujo de caja y un contexto incierto generado al inicio de la pandemia, en marzo de 2020.

2. Entorno, marco del caso

Descripción del contexto

La digitalización como factor real de competitividad es una herramienta que las empresas están comenzando a explotar de una manera decidida y eficaz. Las diferentes formas de gestionar los datos marcan, hoy en día, la diferencia entre las empresas eficientes de las que no lo son.



Conoceremos herramientas tecnológicas, así como estrategias para el diseño, implantación, optimización y digitalización de procesos en Hipoo Digital Loans; poniendo de manifiesto la importancia del propósito, la cultura, la estrategia y una gestión integral armonizada.

Origen de la empresa

En 2008 la burbuja inmobiliaria estalló y los precios cayeron hasta un 40%, empezando una lenta recuperación solo a partir de 2014 en la que el capital extranjero lideró las inversiones en bienes raíces en España, oportunidad a la que los pequeños inversores no podían optar por no disponer de herramientas para participar en este negocio.

Inspirados por Prodigy Network, los emprendedores Álvaro Luna, de Madrid, y Tono Brusola, de Valencia, fundaron Housers el 27 de abril de 2015: la primera compañía de *crowdfunding* inmobiliario en España, donde se podía invertir, como pequeño inversor, a partir de 50 euros, en cualquier proyecto inmobiliario propuestos por el portal. A través de esta plataforma en línea los inversores podían elegir dónde, cuándo y cuánto invertir entre las oportunidades inmobiliarias seleccionadas por parte de expertos del departamento financiero.

Las primeras oportunidades de inversión de Housers fueron un apartamento en Madrid y una tienda en Valencia. Los *crowdfunders* debían invertir, al menos, 500 euros para participar. En septiembre de 2015, Housers adquirió su primer activo. Fue la primera adquisición de bienes raíces en España financiada y adquirida totalmente a través de *crowdfunding*.

En 2017, Housers se convirtió en la primera empresa de *crowdfunding* de bienes raíces en España en ser autorizada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). En paralelo, la compañía extendió sus actividades, de acuerdo con el *roadmap* establecido por el equipo directivo, fundando dos nuevas sociedades:

- Lemonkey, agencia inmobiliaria *online* ultra-*low-cost*.
- Hipoo Digital Loans, plataforma *online* para negociar y gestionar hipotecas, combinando el desarrollo tecnológico con el apoyo de expertos hipotecarios.

Tecnología como palanca para la escala en Hipoo

El sector hipotecario es un ejemplo de reconversión tecnológica inevitable. Una de sus principales características es el gran número de variables y casuística asociada a las hipotecas.

En palabras de Juan Ferrer, «el sector bancario ha estado y aún sigue anclado en el pasado: la forma en que se encontraban y contrataban las hipotecas, hasta hace poco, ha sido como lo hacían nuestros padres. Pero de un tiempo a esta parte estamos viviendo una ola *fintech* (empresas que buscan solventar desafíos financieros usando nuevas tecnologías). Las *start-ups fintech* compiten con los bancos tradicionales en líneas de servicios como, por ejemplo: pagos (Bizum), préstamos (Affirm), pagarés (Circulantis), depósitos, etc.».

Desde 2018, varias compañías operan como bróker hipotecario *online* en España. Firmas como Hipoo, Trioteca, Helloteca, Prohipotecas o Finteca están ofreciendo sus servicios con el denominador común de analizar la información que reciben del cliente mediante herramientas tecnológicas y buscar el mejor préstamo para vivienda del mercado. La operativa, siempre *online*, carga el coste sobre el banco, que abona a la *fintech* una comisión entre el 0,5% y el 1%. El cliente no paga nada.

Automatización, digitalización y API

Hipoo tiene clara la apuesta de forma decidida por la automatización, la digitalización y la conexión con los bancos como los tres pilares sobre los que pivotarán los desarrollos de los años venideros.

Una de las claves es **digitalizar** sus procesos, algo en lo que la empresa viene trabajando desde sus orígenes. En realidad, digitalizar es parte del *core business* de Hipoo. La dirección lo reconoce como una ventaja competitiva propia y una barrera de entrada para la competencia, ya que ganar la capacidad y tener en mente convertir los datos en información ascendiendo en la pirámide del conocimiento de los *stakeholders* hacia la sabiduría, es una visión que escasea. Si acaso, lo que encontramos en la pirámide son diferentes niveles de ignorancia, que son los estados habituales por los que transitan las empresas, en los que la toma de decisiones se basa principalmente en la experiencia previa, la subjetividad y el instinto.

Los directivos de Hipoo reconocen la importancia de **conectar las bases de datos** propias con las de sus clientes, entendiendo el conjunto como un entorno de transparencia para generar situaciones ganar-ganar entre todas las partes. En

otras palabras, de lo que se trata es de potenciar nuevos canales de colaboración con los socios para:

- De puertas para adentro, diseñar procesos más robustos y consistentes.
- De puertas para fuera, generar nuevas oportunidades de mercado.

Así, a las estrategias de digitalización y conexión con los bancos, Hipoo ha añadido la optimización de los procesos internos a través de la **automatización** como palanca de diferenciación y liderazgo.

Para cumplir estos objetivos es necesaria una completa reformulación de todos los procesos de la empresa, lo que implica cambios fundamentales en todas las actividades que lo conforman, limitando en la medida de lo posible las casuísticas y, al mismo tiempo, dando respuesta a toda ellas; de manera que brillen por su robustez y simplicidad.

Los objetivos que se marcan para el nuevo modelo de gestión de los procesos son:

- **Digitalizar, medir y establecer métricas** para diferenciarse de la competencia y generar una barrera de entrada en el mercado.
- Entender la complejidad de los **procesos** para una mejor digestión y entendimiento.
- Ganar **trazabilidad** en la información para saber dónde poner el foco.
- Mejorar la oferta bancaria mediante la llegada a acuerdos con **partners estratégicos**.
- Fortalecer el **canal ecommerce** para ganar visibilidad y reputación ante el cliente final: el usuario.

La aplicación de la nueva agenda estratégica implica una profunda transformación de las actividades de Hipoo, pivotando todo ello en torno a una **gestión por procesos**. Es interesante recalcar que la implantación de todas estas soluciones supone una dura labor de gestión del cambio: son muchas las nuevas tecnologías que aplicar y de gran envergadura las remodelaciones que se han de hacer en todas las funciones.

Sistematizar, automatizar y medir actividades y tareas que se realizan manualmente o con ayuda del CRM, pero sin criterio es y será un duro cambio para las diferentes áreas, ya que han ido perdiendo autonomía de decisión. La parte más difícil recaerá en la implantación de métricas e indicadores en las personas: muchos de ellos han trabajado y trabajan de una manera autónoma –que es como debe ser–, pero la diligencia en la incorporación de datos no es ni será negociable. Especialmente complicado es convencerles de la importancia del dato que ellos agregan al CRM, puesto que su veracidad es crítica para la toma de decisiones por parte de la dirección.

Toda la organización debe adaptarse a las diferentes implantaciones: hoy en día, la totalidad de asesores han asimilado el manejo del CRM; a estar monitorizados gracias a las métricas establecidas en cada uno de los procesos y a seguir los procesos de la forma que les indica la hoja de ruta y los procesos establecidos en el *software*.

En los procesos susceptibles de ser automatizados, el salto tecnológico es importante. Los asesores estaban acostumbrados a trabajar con Excel que dormían en sus discos duros, con información de alto valor que quedaba guardada sin posibilidad de ser compartida, contrastada o retada constructivamente. Ahora los clientes se gestionan de forma eficaz al integrar los procesos en el CRM y automatizando cualquiera de ellos cuando la tecnología lo permite. Además, existe un equipo de desarrolladores que diariamente se encargan de la resolución de incidencias complejas.

Personajes secundarios

El equipo de Hipoo combina personal sénior, con experiencia en diversos sectores, con personal júnior recién licenciado y en prácticas. Los principales personajes secundarios son:

- David, consultor externo y miniinversor en Hipoo: aboga por la escalabilidad incremental o radical (no lo tiene claro). En caso contrario (optar por el crecimiento lineal) entiende que se está yendo contra el espíritu *start-up* de la compañía y lo que dictan libros de gurús de prestigio. Experto en gestión por procesos, tecnologías asociadas a la industria 4.0 y lanzamiento de proyectos en fase semilla.
- Juan Pedro, con vasta experiencia en el mercado hipotecario y en la dirección de empresas, opta por el crecimiento lineal con base en la contratación de perfiles júnior (principalmente becarios) y abrir líneas de negocio también analógicas como la del asesoramiento a clientes con perfiles difíciles, a los que cobra por adelantado, con objeto de mantener flujo de caja y por tanto asegurar la supervivencia de la empresa. Tecnófobo en líneas generales y reacio, por puro desconocimiento y temor, a incorporar desarrollos para el día a día.

3. Descripción del problema

Juan Ferrer Catalá, entonces director ejecutivo en Housers, que «peinaba» el mercado buscando alternativas de apalancamientos para los proyectos, llegó a la conclusión de que el sector hipotecario era complejo, antiguo y poco digitalizado. «Ciertamente, las hipotecas son productos de consumo enrevesados y poco transparentes, de ahí la oportunidad» –concluyó–. Al final del día, sus conclusiones fueron:

- El margen de mejora y competitividad de esta actividad es enorme.
- Es posible ofrecer a los usuarios la oportunidad de financiarse en las mejores condiciones posibles y a coste cero.

De esta manera, surgió el lema de Hipoo: «encuentra gratis la mejor hipoteca».

En 2018, Juan Ferrer adquiere Hipoo Digital Loans S. L. y se convierte en el CEO de la compañía. Desde entonces, el número de hipotecas firmadas y usuarios satisfechos no ha parado de crecer, consiguiendo hitos técnicos, tecnológicos y humanos de relevancia.