

Emprendedores

ALISTER CEO Y FUNDADOR DE CLIKALIA MORENO

Las ideas del fundador de **Clikalia**,
la proptech que vende 1.600 viviendas
al año y puede ser el próximo
unicornio español

"NUESTRA CLAVE HA
SIDO GESTIONAR
UNA EMPRESA
PEQUEÑA COMO
SI FUERA GRANDE"

5,95€

Andorra 5,95€
Canarias 6,10€
Portugal 6,15€

0 0 3 1 3



Nº 313

ENERO
FEBRERO
2024

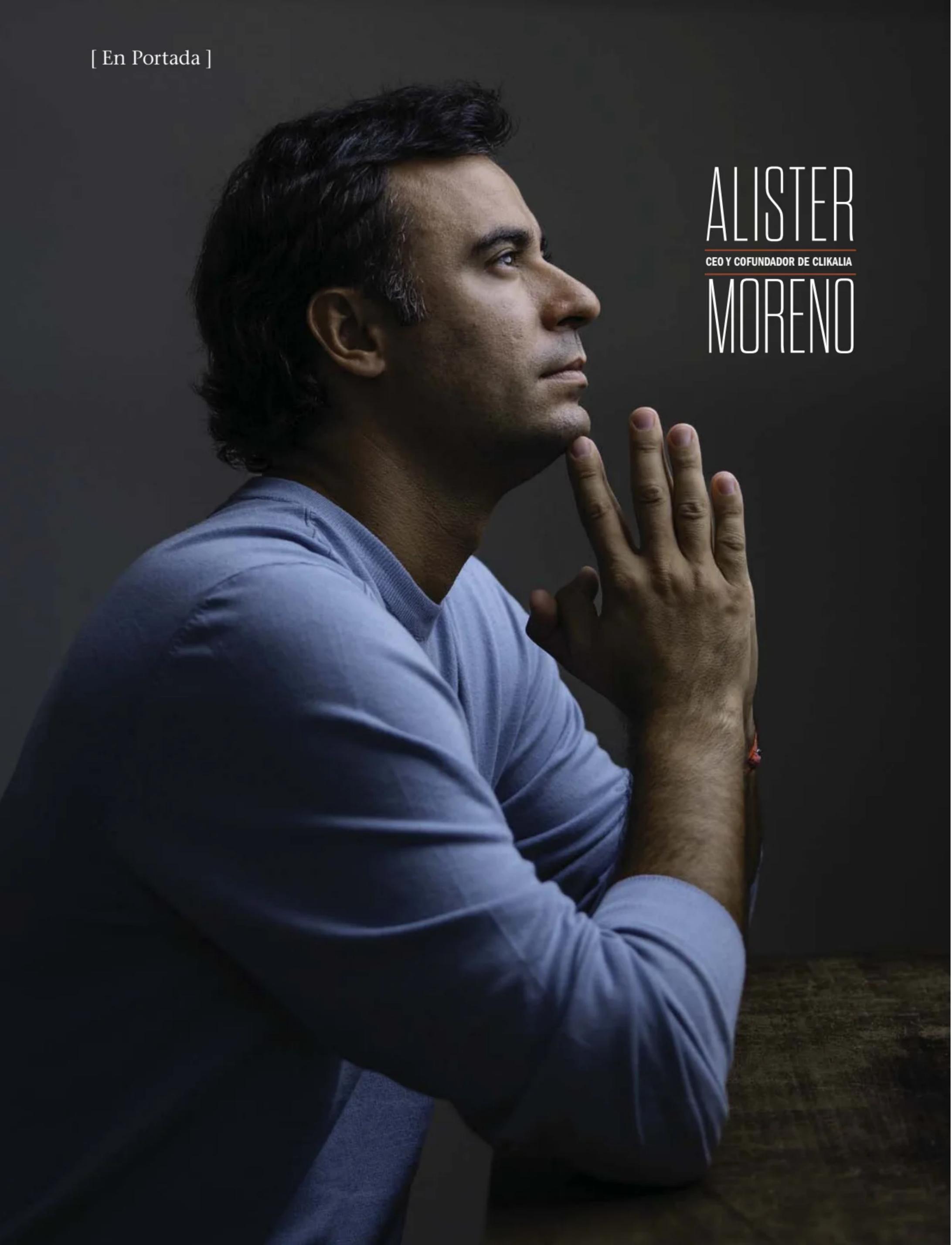


ESPECIAL LAS 500 FRANQUICIAS QUE OPERAN EN ESPAÑA

+
DOSSIER

Cómo mejorar
las finanzas
de tu negocio

[En Portada]



ALISTER
CEO Y COFUNDADOR DE CLIKALIA
MORENO

“Coger el dinero inadecuado puede terminar explotando”

En apenas cinco años, ha construido una de las *proptech* más grandes del panorama nacional, con 1.600 propiedades vendidas anualmente. Y *amenaza* con convertirse en uno de los próximos unicornios. Mejora continua, pensar en grande y cultura son algunas de sus claves. Conozcamos más.



ISABEL GARCÍA MÉNDEZ
Y ALEJANDRO VESGA

Muchos de los proyectos empresariales más exitosos de nuestro país en los últimos tiempos tienen un denominador común: sus impulsores se formaron en EEUU. Eso les ha permitido, como reconoce el protagonista de nuestra portada, “estar muy expuestos a modelos de negocio que estaban saliendo en EEUU, mejorando la experiencia de cliente y disrumpiendo sectores tradicionales. Lo habíamos visto en el sector del auto con Carvana y luego lo vimos en el del *real state* con Opendoor”. **Alister Moreno** estudió Administración y Dirección de Empresas y luego se fue a trabajar a EEUU. “Toda mi carrera profesional la desarrollé en banca de inversión allí con mucho foco en tecnología, con lo cual estaba muy expuesto. Luego, coincidió que mi mejor amigo y hermano de distinta madre, **Pablo Fernández**, con el que había hecho prácticamente toda la carrera, dio el salto para lanzar Clicars y fue un éxito. Y, automáticamente, yo me decidí por el *real state*. Fue aplicar todo lo que habíamos aprendido en EEUU: la forma de trabajar, el compromiso, la consistencia, la estrategia... Y entendiendo muy bien la necesidad del mercado y del cliente. El resultado es Klikalia, construido por un equipo buenísimo de personas y que es un modelo de tecnología y *data* para hacer el *real state* más transparente, aportar liquidez al mercado, que la experiencia de compra sea significativamente mejor y que tengas todos los productos bajo la misma casa”.

EMPRENEDORES: ¿Es tan diferente EEUU de España?

ALISTER MORENO: Tiene muchas similitudes, pero también cuenta con un nivel de exigencia que en Europa es menor. Eso, a nosotros nos ayudó a trabajar bajo presión de forma continua y a verlo como algo normalizado en nuestra forma de operar.

EMP.: ¿Y por qué lanzar en España y no en EEUU?

A.M.: Teníamos un componente familiar. Queríamos volver para estar con nuestras familias. Y estábamos deseando aplicar todo lo que habíamos aprendido en EEUU. Además, veíamos en España un potencial de talento y de gente muy preparada y con ganas de hacer cosas distintas.

EMP.: Y llegas a España y revolucionas el sector del *real state*. ¿Cuáles son las palancas que hay que tocar para disrumir un sector tan maduro?

A.M.: Hay varias. Hay una muy importante. Es un sector tradicionalmente muy rentable, pero con poco impacto de la tecnología para mejorar la experiencia del cliente y para equiparar los márgenes entre la corporación y el cliente.

EMP.: ¿Cómo identificar la oportunidad?

A.M.: Yo pasé por el proceso de tener que vender mi casa en EEUU para regresar a España. Y no entendía que tuviese que vivir esa incertidumbre de no saber cuándo ni por cuánto iba a vender mi casa y cuándo iba a poder iniciar ▶

“Hay que ser muy obsesivo en mejorar: siempre me planteo qué puedo hacer hoy para ayudar a mi yo de dentro de siete días”

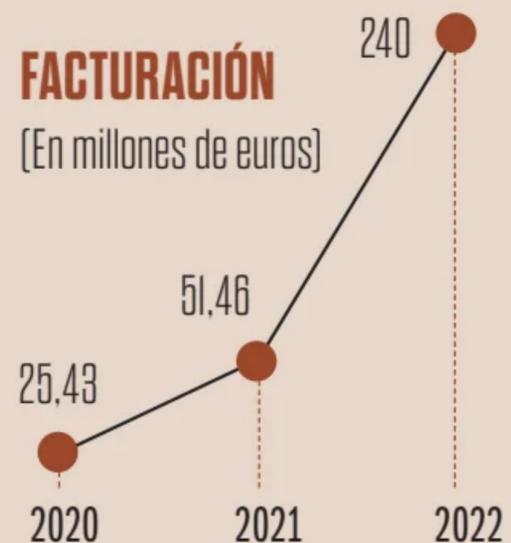


LADRILLO A LADRILLO, FILA A FILA

“Cada vez que lanzamos un producto nuevo da mucho vértigo. Si te pones al lado de la Torre Picasso y te dicen que debes construir una torre similar, si la miras desde abajo te parece imposible. Pero si tú planteas ‘haz sólo la primera fila de ladrillos y, cuando termines esa, vete haciendo la segunda. No mires arriba’. Pasan ocho meses y vas por la fila 232, miras abajo y dices ‘está muy alto’. Ése es el mérito. Si miras hacia

el final de la torre estás perdido, pero la forma de construir es fila a fila. Para nosotros, es más fácil mirar hacia atrás que mirar hacia el final de la torre con helipuerto”. Así, ladrillo a ladrillo y fila a fila, es como han llegado a convertirse en “la cuarta inmobiliaria por volumen”, con 700 personas en plantilla, 4.140 viviendas adquiridas hasta octubre de 2023 y presencia en España, Portugal, Francia y México.

FACTURACIÓN (En millones de euros)



◀ mi vida en España. La compra de una vivienda y el pago de esa hipoteca es la forma de ahorro de muchas familias y, cuando quieres recuperar ese ahorro, no hay ninguna corporación que te ayude. Para nosotros, la venta de una casa se asimilaba a la venta de acciones en Tesla, por ejemplo. Es decir, tú das la orden de vender y, en tres días, el dinero lo han liquidado en tu cuenta. Y nuestra idea era ver cómo utilizar la tecnología y la *data* para que la gente pudiera tener el dinero en su cuenta en 7 días.

EMP.: Una fórmula que ha sido muy bien acogida en el mercado, hasta el punto de que cerrasteis 2022 con 240 millones de facturación. ¿Qué os ha hecho diferentes?

A.M.: Desde el día 1 pusimos el foco en aportar liquidez. Nuestra visión era “compramos, aportamos liquidez, pero, a la vez, somos una compañía de *tech*, de manera que tenemos que sacar ese activo lo antes posible”. Y, en segundo lugar, escuchamos mucho al cliente: cuando ves que la gente empieza a preguntarte cosas, vas tomando nota. Y cuando cien clientes te preguntan si la casa que vas a vender está reformada, nos dimos cuenta de que teníamos que construir una startup que hiciese reformas integrales estándar en 70 días (luz, agua, ventanas, eficiencia energética...) para así mejorar el activo. De esta manera, el cliente entraba directamente a la casa. Y con la ventaja de saber cuál era el coste final de esa obra reformada. Y eso ha tenido mucha atracción en el mercado.

EMP.: ¿Ofrecéis menos dinero a los vendedores de lo que obtendrían en el mercado?

A.M.: Si analizas el coste de usar servicios de terceros para que te asesoren en la venta sin que te garanticen el capital, no varía tanto. Con la gran diferencia de que Clikalia compromete un dinero, con lo cual asume un riesgo. Y con la ventaja de que sabes cuándo vas a tener disponible ese capital. Al final, eso tiene mucho valor.

EMP.: El gran problema del sector inmobiliario es que, normalmente, es una compra puntual, con lo cual no fidelizas al cliente, pero cada vez desarrolláis más líneas que os permitan estrechar la relación con él...

A.M.: Sí, nosotros buscamos acompañar al cliente a lo largo de los próximos 50 años. Y dentro de ese acompañamiento van saliendo soluciones a las necesidades que nos piden. Hoy, vemos muchos clientes a los que les encantan las casas de Clikalia, pero que no quieren comprarla, sino alquilarla. Así, hemos montado nuestra propia *socimi*. Utilizamos una plataforma tecnológica para crear una auténtica cadena de montaje donde el piso entra. Luego, llega el equipo de abogados que hace la *due dilligence* legal. A continuación, los arquitectos realizan la *due dilligence* técnica. Pasa al proceso de remodelación. Tras eso, una compañía de *data* anticipa el valor del activo en el mercado, y así con muchos departamentos...

EMP.: Y toda esa estructura, ahora se la estáis ofreciendo a terceros, ¿no?

A.M.: Exacto. Antes cada una de esas áreas tenía un solo cliente, que era Clikalia, y ahora tiene varios. Esto tiene muchas ventajas. En primer lugar, cuando atiendes a más clientes, debes salir de tu zona de confort para desarrollar una tecnología no sólo para ti sino para terceros. En segundo lugar, lo que antes era una unidad de costes pasa a ser una unidad de ingresos. Y tercero, en Clikalia tenemos todo internalizado. No compartimos el concepto de externalización. Consideramos que el trabajo conjunto es más fuerte; creemos en que todo el mundo pueda colaborar y crecer profesionalmente y tener todos el mismo ADN. Y eso está funcionando muy bien.

EMP.: Ese ADN tiene mucho que ver con la cultura empresarial...

A.M.: Sí, lo más importante que tiene la compañía es la cultura. Creo mucho en el modelo de McDonald's, en el que el dueño de la tienda tiene que saber cómo se friega, cómo se hacen las patatas fritas, cómo se cuadra la caja y cómo se cierra el local. Creo en que el fundador tenga esa capacidad de conocimiento y pueda debatir sobre cada una de las áreas. Otra cosa es que tú no vayas a ser el que mejor hace las patatas fritas si tienes un experto en ello. Pero, por lo menos,



“Gestionar una compañía pequeña como si fuese una compañía grande ha sido clave”

estés capacitado para tener conversaciones constructivas en esa estrategia. Debes rodearte de gente mejor que tú, que tenga ambición de crecimiento y de ser los números 1. Y siempre ser muy obsesivo en mejorar. A mí me gusta pensar en qué puedo hacer hoy para hacerle un favor a mi yo de dentro de siete días: qué proceso automatizar, qué decisión tomar, qué tecnología aplicar... No puedes hacer las mismas cosas de la misma manera que hace unos meses: siempre tienes que mejorar.

EMP.: ¿Cómo se transmite la cultura?

A.M.: En EEUU, hablan del *leading by example*. En Clikalia, este *leading by example* se lleva a un extremo: no se trata solo de estar comprometidos, sino de involucrar a las personas. Los líderes de la compañía son los que van transmitiendo los valores. Buscamos que las personas se sientan orgullosos de sus jefes y ambicionen sus puestos. Y, luego, es fundamental contratar gente a quien le apasiona lo que hace, porque esos perfiles, además de disfrutar de su trabajo, van a una velocidad diferente.

◀ **EMP.:** ¿Cuáles son esos valores de Clikalia?

A.M.: El valor del esfuerzo, de exigencia con uno mismo, de compromiso con el cliente, de desarrollo de las personas, de afán de mejorar las ciudades en las que estamos. Ponemos mucho foco en mejorar lo que nos encontramos, dejándolo en mejor situación de lo que estaba y haciéndolo más eficiente. Y ese concepto lo trasladamos a las personas, ciudades, propiedades, a los clientes...

EMP.: ¿Cómo se gestiona un crecimiento desde las tres personas que empezaron en un trastero en Manoteras a los 700 empleados que tenéis?

A.M.: Cada día es uno nuevo, con un reto nuevo, que te obliga a estar constantemente reciclándote y desarrollando habilidades y capacidades nuevas. Si mañana contratamos a tres personas más será la primera vez que estemos gestionando a 703 personas. Eso te vuelve obsesivo en cómo mejorar los procesos, la tecnología y la capacidad de las personas para desarrollarse, porque tienen que crecer muy rápido. Un año en Clikalia es como 10 años en corporaciones que ya están creadas.

EMP.: El tamaño de Clikalia no es el habitual en España. ¿Está cambiando el ecosistema emprendedor español? ¿Nos estamos volviendo más ambiciosos?

A.M.: Hay que estar muy agradecidos a los emprendedores que han llegado antes que nosotros. Un ejemplo muy claro es el de **Juan de Antonio**. Un tipo brillante que ha montado una compañía como Cabify, que ha sido capaz de internacionalizar y que ha sido muy generoso en consejos para todos los que veníamos detrás. Y luego, además, abrió diálogo con muchos grandes fondos. Muchos de estos grandes actores internacionales desconocen la fortaleza y la belleza de un mercado como el español, con una seguridad jurídica muy sólida, con un gran tamaño, con unos márgenes muy sanos para operar... Cuando vas a EEUU y te sientas con ellos y les transmites lo que es la marca Espa-

ña y la marca Europa, estás ayudando muchísimo a que los inversores tengan más confianza para invertir tiques grandes. Y Juan ayudó muchísimo en este sentido, igual que otros emprendedores.

EMP.: ¿Qué valor tiene para un emprendedor estar conectado con otros emprendedores?

A.M.: Muchísimo. Al final, todo el proceso de crecimiento de una compañía pasa por las mismas fases. El tener una

conversación con otro emprendedor que lo ha vivido, relativiza la situación: 'Eso que te duele a ti ahora me pasó a mí hace un año. Haz esto y esto otro'. Al final, hay como un *playbook* sobre cómo se atacan ciertos retos. Y esto afecta a cosas tan básicas como querer cambiarte de oficina porque vas a duplicar plantilla y un emprendedor te recomienda dimensionarla como para triplicarla porque dentro de unos meses te vas a enfrentar al mismo problema. Y, a nivel tecnológico, el poder iterar ideas con otros emprendedores es brutal. Son aprendizajes que ahorran mucho tiempo, mucho desgaste del equipo y mucho dinero.

EMP.: ¿Alguna vez has tenido el síndrome del impostor?

A.M.: No. No comprendo lo de ese síndrome. Sí que entiendo que el emprendedor puede entrar en una bipolaridad porque tiene esa capacidad visionaria de ver lo que quiere construir y el camino para llegar hasta allí. Uno de los

comentarios más bonitos que me han hecho fue un fondo español que quería sentarse con nosotros al principio y dos años después nos vinieron a ver y ya teníamos el equipo y los productos creados... Y, tras conocer a los diferentes jefes de equipo, nos dijeron: 'Es la primera vez que un emprendedor construye exactamente lo que me ha dicho que iba a construir dos años antes'. Obviamente, siempre tienes que pivotar. Pero de lo que soñábamos a lo que construimos, el resultado ha sido muy parecido. El problema es cuando lo que tienes en tu cabeza y lo que has vendido no es alcan-



“Somos más de mirar hacia atrás, hacia lo construido, que de poner la vista en lo alto del edificio”

zable o, al menos, no en los plazos marcados. Pero yo creo mucho en mirar en hoy y en siete días y luego lo que va a pasar en dos años. Eso te evita ese síndrome del impostor.

EMP.: ¿Qué decisión ha supuesto un punto de inflexión?

A.M.: Una bastante curiosa. Íbamos creciendo en Manóteras de forma modular. A medida que aumentábamos de tamaño, tirábamos los muros que nos separaban y ampliábamos el espacio. Pero, en un momento determinado, nos planteamos trasladarnos a unas oficinas en Conde Peñalver. Para mí, era contraintuitivo pasar de un *loft* que era más tecnológico a aquellas oficinas en el Barrio de Salamanca. Pero, luego, te das cuenta de que las oficinas cambian la mentalidad del equipo. Si estás en un *loft*, la mentalidad es más de batalla, de lucha. Si les pasas a una oficina que es más corporativa, la mentalidad es más de pensar a lo grande, de volumen, de abrir nuevas ciudades.

“Contratamos gente apasionada con lo que hacen porque van a una velocidad diferente”



EMP.: En 2021, protagonizasteis la mayor ronda de inversión del panorama español hasta ese momento, con una inyección de 460 millones de euros. ¿Cómo se gestiona una ronda de estas dimensiones?

A.M.: Nunca pensamos en que la ronda iba a tener ese tamaño. Desde el día 1 estábamos muy enfocados en crear una solución útil y en construir una empresa con unas métricas interesantes y que perdurase en el tiempo. Y cuando has construido la solución y la compañía con las métricas, empiezan a llegar los inversores casi de forma automática. Es decir, nunca abrimos una ronda como tal. En el caso de Fifth Wall, habían invertido en una *proptech* en EEUU, en Opendoor, y en Latinoamérica, con la brasileña Loft. Y buscaban un socio europeo. Conversamos y vimos que había química. Luego, en el mundo de los *venture capital* (VC) hay un efecto llamada y, cuando entró Fifth Wall empezaron a entrar otros fondos como Luxor, Mouro Capital y Deutchbank. No fue planeado con antelación.

EMP.: Una operación así implica unos conocimientos técnicos importantes...

A.M.: Veníamos de un *background* de banca de inversión y eso nos había influido en la parte de construir una compañía sólida desde el primer momento. Eso era algo que sorprendía a los fondos que nos decían ‘habéis empezado a auditar estando en un trastero’. Y era así, pero es que preparábamos la compañía para cuando fuese grande. Y aquí entra el tema de la cultura: gestionar una

empresa pequeña como si fuese una compañía grande nos ayudó mucho.

EMP.: ¿Cómo de estresante es una ronda como esa?

A.M.: No lo veo tan estresante. Tuvimos la suerte de construir una compañía sostenible. El capital nos ayudó a crecer, pero no dependíamos de ese capital para crecer y eso te da una tranquilidad en la negociación enorme. También hicimos algo que iba en contra de la tendencia de entonces, que consistía en meter a todos los VC posibles en el *cap table* con la filosofía de que, si están invertidos en nosotros, no invertirán en la competencia. En nuestro caso, no sabíamos quién era nuestra competencia, pero sí quién era nuestro cliente y cuál era nuestro producto. Y lo que buscábamos era encontrar fondos con los que nos entendiéramos rápido.

EMP.: ¿Qué consejo darías a alguien que quiera captar fondos?

A.M.: Que esas personas que vas a meter en tu casa no sólo aporten dinero, sino también riqueza intelectual, que te sientas cómodo con ellos y que te haga mucha ilusión verlos. Nuestros inversores siempre nos están sacando de la zona de confort de una forma amigable y constructiva. El dinero es muy peligroso. Coger el dinero inadecuado puede terminar explotando. Es mejor centrarse en las métricas y no acelerarse. Cualquier conversación con un inversor debe ser como una entrevista de trabajo. En función de las cláusulas que te plantean, ya ves si te va a acompañar en los momentos complicados o se te va a poner de frente. Todo lo que te piden, debe estar alineado con lo que consideras que deben pedir. Es mejor dar un paso atrás, si hay algo que no te convence.

EMP.: ¿Y la Bolsa para cuándo?

A.M.: Lo teníamos planeado para dentro de dos años, pero hay que ver con la situación de los mercados actuales cuándo tiene más sentido. Lo haremos en algún momento.

EMP.: Una curiosidad, ¿qué porcentaje te ha quedado de la empresa tras la ‘megaronda’?

A.M.: Obviamente, te terminas diluyendo. Pero, no creo en ese concepto de *mi tesoro* que tienen muchos emprendedores con respecto a la empresa. De hecho, no creo en perpetuarse en puestos. Tiene que haber planes de sucesión. Animo al equipo a que aspiren a tener mi puesto porque esa aspiración es la que les hace crecer. Si tienes la limitación psicológica de que mi puesto nunca se va a ocupar, no te vas a preparar para él. Tiene que haber una rotación. Es parte de la cultura.

EMP.: ¿No te ves liderando Clikalia en el futuro?

A.M.: Me veo donde aporte más valor y no estorbe.