



## Craigslist y el apego a los valores

Por: Amalio A. Rey

¿Conoces a Craigslist? Si vives en España, y has husmeado poco por la web, probablemente no. Pero si has vivido en Estados Unidos, o sigues de cerca los modelos emergentes y/o alternativos de gestión de redes en Internet, tendrás a esa empresa como lo que es, **uno de sus iconos más emblemáticos**.

### Conversando con Juan Pablo Puerta

Desde que me enteré que **Juan Pablo Puerta**, "un gaditano en Silicon Valley", era el responsable de expansión internacional de Craigslist, tuve claro que tenía que aprovechar mi viaje a California para verlo. No fue difícil, porque Juan Pablo es un tío generoso y abierto, y me dio el OK a la primera.

Quedamos en el café **Ritual** de la calle **Mission**. Juan Pablo tiene apenas 31 años pero es un trotamundos precoz. Un tío grandote, que ahora lleva una barba que le da un cierto aire a **Fidel Castro** cuando era joven.

Se le ve feliz, y lo contagia. Pasé más de

dos horas con él, hablando de San Francisco, *la experiencia americana* y por supuesto, Craigslist. También me enseñó uno de los parques más fascinantes de la ciudad, **Dolores Park**, desde donde disfrutamos una vista nocturna espectacular. Me acompañó **Pablo Díaz**, un amigo de **Arelance**, que no conocía esta empresa, pero que salió fascinado de la conversación con Juan Pablo.

### Craigslist: Qué es y un poco de historia...

Sin más preámbulo, hablemos de **Craigslist (CL)**, una aventura que comenzó su fundador **Craig Newmark** como una lista de correos para dar a conocer eventos tecnológicos y culturales de la Bahía de San Francisco allá por el año 1995.

Hoy es una empresa de San Francisco, dedicada al difícil negocio de los clasificados (servicio de anuncios por palabras), que es la **séptima web en inglés del mundo por el número de páginas visitadas**. Solo en Estados Unidos la uti-

lizan más de 50 millones de usuarios al mes, y sus foros han publicado más de 120 millones de mensajes.

**Pero Craigslist es mucho más que eso, es una referencia indiscutible para para soñar con un modelo alternativo de empresa guiada por valores, que sea capaz de apartarse del rebaño, y apueste por su propio camino sin complejos.**

Craigslist es una fórmula ecléctica, lo más parecido al **modelo de "empresa social"** que a mí tanto me atrae, donde rige el caos creativo, la informalidad y el sentido de propósito, y todo sostenible porque genera ingresos suficientes para autofinanciarse y para mucho más.

Está claro que para personas creativas como Craig Newmark, que impulsan un proyecto casi por hobby, les espera siempre un *momento de intersección*, en el que se enfrentan a una decisión importante: ¿Tomarse el negocio en serio, construir un proyecto sólido y sostenible, o seguir "jugando" como un simple aficionado?

Eso ocurrió en 1999, cuando era evidente que el tamaño del proyecto exigía la contratación de personal permanente para mantener el ritmo de la tecnología, o realizar servicios básicos como los cobros, el servicio de post-venta o incluso la relación con los abogados.

La mayoría de los emprendedores recuerda el enorme conflicto que implica **ese momento de tomarse en serio el negocio**, cuando descubren que ya ha dejado de ser un simple y apasionante hobby.

Craig Newmark tuvo la virtud de darse cuenta relativamente pronto que no era un buen gestor, así que incorporó en 2000 a **Jim Buckmaster** como CTO, quien muy pronto se convirtió en el CEO y el verdadero motor de la gestión diaria de la empresa.

El propio nombre de la página pudo haber cambiado, una vez que empezó a convertirse en un portal con tantos seguidores, pero los propios usuarios le sugirieron mantenerlo como “la lista de Craig” porque esto conservaba su carácter personal y cercano.

Otra lección que podemos extraer de la historia de Craigslist es ésta: La mayoría de las grandes cosas se hacen sin ser consciente de su impacto. Está claro, si te lo propones con pelos y señales, es difícil que lo consigas. En una entrevista que le hace [Jessica Livingston](#) en su libro “[Founders at Work](#)”, Newmark reconoce que nunca imaginó la trascendencia de lo que estaba haciendo.

### La comunidad de usuarios como prioridad absoluta

El fundador de la empresa se auto-assignó el honorable cargo de

**“Responsable de Atención al Cliente”**, que compagina con su rol de fundador, dedicando 40 horas a la semana a su tarea de atender a los clientes, una labor que considera capital para que su empresa cumpla su cometido.

**Si hay algo que distingue a Craigslist es que los usuarios organizados en comunidad son la prioridad absoluta. Todo está pensado para ofrecerles el mejor servicio posible.**

Pero ese objetivo tan loable y prometido por tantas empresas es viable solo sí, según palabras del propio fundador, **se confía en ellos**. Craigslist practica una verdadera “cultura de la confianza mutua”, partiendo del convencimiento de que la inmensa mayoría de las personas son buenas, y lo mejor que se puede hacer es confiar en ellas.

Hay una vieja discusión si Craigslist es una **empresa 2.0**. Ellos no se consideran como tal, aunque ya hayan recibido decenas de premios en esa categoría. Para mí no admite duda y así se lo comenté a Juan Pablo: ¡¡lo son!!

Está muy claro que **Craigslist escucha con atención a sus usuarios**, y éstos lo saben. Por eso son tan agradecidos. Según su fundador, el 100% de lo que hacen se basa en cosas que piden los usuarios

Fueron pioneros en crear un mecanismo para que la comunidad de usuarios regulara la web, y que le llaman **“flagging”**. Los propios usuarios pueden “marcar” con un simple click aquellos clasificados que violan alguno de los “términos de uso” que fija Craigslist.

Si un anuncio recibe un número determinado de “flags” negativos, se suprime automáticamente de la lista.



Han fijado también una cifra de “flags” que obliga a que el clasificado sea revisado por el equipo de la empresa. Este sistema prevé además el “voto positivo” con el que el usuario también puede “flaggear” aquellos anuncios que más le gustan.

**La importancia que CL concede a los foros gestionados en comunidad por los usuarios introdujo una dinámica peculiar y más humana al hasta entonces frío negocio de los clasificados.**

Juan Pablo me comentaba que él traía de **Yahoo** (donde trabajó antes) “el defecto” de estar siempre vigilando y estudiando a la competencia, pero que en Craigslist se ha liberado de ese hábito porque ha aprendido a darse cuenta que esto importa mucho menos: **“La clave es preocuparse por los clientes, estar enfocados en ofrecer el mejor servicio posible”**.

Para Juan Pablo está claro que es cada vez más difícil controlar a los usuarios, e incluso prever su comportamiento:

*“No pretendo hacer más que lograr que la gente se entere de que existe Craigslist. No controlo nada. Si a la gente le gusta, ya me dirá cómo quiere utilizarlo”.*

### Un modelo de negocio innovador

Su apuesta por el **software libre** fue clara desde el principio. Craigslist fue un adelantado en esta tendencia, lo que le ayudó a mejorar la seguridad del servicio y sobre todo, a reducir costes.

Otra innovación de CL ha sido **negarse desde el principio a publicar banners y publicidad** porque hacía que la página cargara más lenta, y porque siempre fue consciente de que había otras vías para generar valor sin castigar al cliente.

**Craigslist ha mantenido como principio mantener gratuitos el máximo de servicios posibles.**

En 1998 preguntó a la comunidad si era legítimo cobrar por algunos servicios, y se dedicó a escuchar distintos puntos de vista para tomar una decisión.

Como resultado de ello, a partir de 1999 Craigslist empezó a **cobrar por anuncios pero sólo a la parte “más pudiente” del mercado**, a las empresas de trabajo temporal por los clasificados de trabajo y también, a vendedores y bróker por los anuncios inmobiliarios, así como a anuncios de



adultos en determinadas ciudades. Los anuncios de personas que buscan empleo, como el resto de los clasificados, siguen sin llevar ningún cargo.

Otra ventaja curiosa es que los anuncios no tienen límite de palabras, pueden ser todo lo extensos que quiera el anunciante. Se pueden colocar fotos, y abarca una diversidad enorme de temas.

**En Craigslist se pueden encontrar anuncios rarísimos, y también muy divertidos,** y si todavía lo dudas, te invito a que visites la sección de [“best-of-Craigslist”](#), que no tiene desperdicio, donde aparece una selección de los más “Funny or memorable postings” votados por los propios usuarios.

**Es un modelo sencillo y eficaz. Una expresión fiel de la realidad, sin rebuscamientos, con autenticidad, lo que la convierte en una página entrañable para mucha gente.**

**Las tasas que cobra son también muy bajas,** y siguen la lógica de los “micro-pagos”. Con esta política bajaron a mínimos históricos las *barreras de entrada* y transformaron la dinámica del mercado de los clasificados, muy marcado (entonces y todavía) por los abusos.

### ¿Empresa social o entidad no lucrativa?

Hubo un momento en el desarrollo de CL que incluso se pensó en convertirla en una **organización sin fines de lucro**, pero las restricciones legales y el control al que se somete habitualmente a esas entidades aconsejó no hacerlo, y hoy el fundador se alegra de esa decisión, porque les ha dado mucha libertad para concebir la empresa que quieren.

Todavía mucha gente sigue pensando que Craigslist es una ONG aún cuando se le explica que no lo es, y a ello contribuye también que utilice el dominio “.org”. Sí que ha creado una Fundación, que le permite canalizar buena parte de los beneficios a fines sociales.

Por filosofía fundacional, una porción muy importante de las ganancias termina en entidades benéficas como la propia [Craigslist Foundation](#), cuyo objetivo es la asistencia a comunidades desfavorecidas del área de California y a la formación de profesionales que refuerzan en estas comunidades el sentido de la economía alternativa, más allá de los patrones capitalistas.

Eso sí, siendo una empresa **la rentabilidad no se busca a corto plazo**. Este es un detalle importante. Se abren líneas

y se explora, se busca volumen, masa crítica, pero no se está exigiendo desde el principio que genere dinero. **Todo a su tiempo porque la clave es generar valor.** Está claro, también, que con lo que ganan ahora en EEUU tienen de sobra para testar con libertad, y a largo plazo, otros mercados, y eso marca la diferencia.

**A todo esto contribuye una decisión clave, y que me gustaría destacar por encima de todas: Craigslist quiere mantenerse como un equipo pequeño, ahora mismo con apenas 34 trabajadores, para no tener que depender en exceso de la facturación.**

Les gusta ser pequeños para no tener que cobrar por demasiados servicios, y así cuidar su autonomía. También, por **conservar el estilo informal y cercano con que se dirige la compañía.** Nunca ha buscado el tamaño por el tamaño. Más bien lo ha evitado gracias a que gran parte del trabajo lo hace la comunidad de usuarios que colabora activamente en la vigilancia y mantenimiento de la página.

### Gestión de las personas en Craigslist

Nos contaba Juan Pablo que el ambiente en la oficina es fenomenal. La gente tiene muchísimo talento, y la variedad es

increíble. Por cierto, si te quieres reír un poco, date una vuelta por la sección de ["Team pix & bios"](#) donde se presenta todo el equipo.

El "buen rollo" hace que se trabaje a gusto, y la "arquitectura de relaciones" que promueve la empresa genera un fuerte sentido de pertenencia.

Se busca la autonomía, cada cual empuja con libertad y responsabilidad sus proyectos. Los horarios son totalmente flexibles, y se respeta por ejemplo el **estilo "búho"** de trabajo nocturno que tanta gente creativa prefiere.

No hay una estructura fija, ni organigramas estrictos, pero cada cual sabe dentro de esa relativa anarquía lo que tiene que hacer o lo que se espera de él. Por cierto, almuerzan allí, en la casa donde trabajan.

A Juan Pablo le sorprende cómo ha ido descubriendo los muchos puntos en común o afinidades que tienen sus compañeros. Hay unos valores compartidos, incluso gustos parecidos (por ejemplo, que la mayoría tiene gatos o prefiere la comida vegetariana), que emergen sin que nadie se los propusiera antes.

Me ha gustado escuchar que **excepto dos personas, todos han entrado a la empresa por algún contacto o recomendación personal**. No se sigue una política de selección a la usanza. Como bien dice Juan Pablo, *"tienen eso de los ingenieros viejos que te miran a los ojos"*. Él mismo entró así, de la mano de un amigo que le presentó.

**La intuición de los compañeros es un arma importante para pasar el filtro**, y es un consejo que el fundador de Craigslist siempre da a los emprendedores:

¡¡guíate por tus instintos a la hora de tomar decisiones!!

Por cierto, los **salarios** que cobran sus

empleados son bastante más altos que los de la media del mercado para profesiones parecidas en California. Este detalle, por supuesto, no está tampoco descuidado.

### El diseño feo y cutre de Craigslist

Llama muchísimo la atención el **diseño** tan simple y espartano, incluso feo y caótico de la web de Craigslist. Con darse una vuelta por su [homepage](#) es suficiente para comprobar que esta web reniega de los principios básicos de la usabilidad y de los referentes estéticos de aquellos sites que se precian por ser visualmente atractivos.

**El diseño "cutre" de Craigslist tiene de cabeza a los expertos**, y es un tema del que se habla mucho en el ambiente "cool" de las start-up. Un famoso artículo publicado en Wired: ["Why Craigslist is such a mess"](#) examina a fondo el asunto con observaciones como ésta:

"What you see at the most popular job-search site: another wasteland of hypertext links, one line after another, without recommendations or networking features or even protection against duplicate postings. Subject to a highly unpredictable filtering system that produces daily outrage among people whose help-wanted ads have been removed without explanation, this site not only beats its competitors—Monster, CareerBuilder, Yahoo's HotJobs—but garners more traffic than all of them combined. Are our standards really so low?"



Oficina de Craigslist en el distrito de Sunset de San Francisco. [Fuente wikipedia](#)

But if you really want to see a mess, go visit the nation's greatest apartment-hunting site, the first likely choice of anybody searching for a rental or a roommate. On this site, contrary to every principle of usability and common sense, you can't easily browse pictures of the apartments for rent".

A Juan Pablo le gustaría cambiar el diseño pero dice que **los usuarios no les dejan**. Aquí se da una situación bastante común en webs que ya tienen una importante base de usuarios, una comunidad sólida, y se enfrentan al reto de innovar con el miedo en el cuerpo de verse acusados de traicionar una tradición y los hábitos que han funcionado bien hasta ese momento.

### Hábitos frugales... y rentables

Con los años, a medida que ha ido creciendo su prestigio y (sobre todo) su facturación, se acumula el número de inversores que tocan a la puerta de Craigslist para hacerle propuestas de compra de acciones. Pero su equipo directivo se resiste, por principio, a vender acciones o a salir a bolsa. Sabe muy bien que esto condicionaría la autonomía del proyecto y su orientación social.

La empresa sigue utilizando como sede una **vieja casa victoriana** y no ha querido cambiar ese hábitat concebido para la socialización por edificios impersonales, o trasladarse al Distrito Financiero como muchas veces se le ha sugerido. Yo añado que como se vayan a un gran edificio, terminan llenándolo.



**La empresa no hace Marketing del tipo publicitario**

No le pega, porque su prestigio se construye en base a hechos, por el grado de satisfacción de su comunidad de usuarios. Eso lo tienen claro y bien acuñado en la cultura de la compañía.

La empresa no publica información financiera, pero **la prensa especializada estima en casi 200 millones de dólares los ingresos obtenidos en 2008, ¡¡con solo 34 empleados!!**

Juan Pablo nos comentaba que en el peor de los casos, desplomándose la facturación de la empresa, Craigslist tendría fondos propios para sobrevivir, mantener el negocio y cubrir los salarios durante 15 años más. Esto, sin dudas, libera a su equipo de tentaciones cortoplacistas y le da un amplio margen para innovar.

**Coherencia y apego a los valores**

Por resumir, uno de las bases del éxito de este modelo tan forjado en la utopía es que **la gente sabe lo que puede esperar de una empresa como Craigslist**. Su filosofía es coherente y genera admiración.

**Craigslist me parece un ejemplo emblemático de fuerte identidad “atribuida”, y no “buscada” como Google. Su imagen se ha construido por los usuarios, y no responde a una estrategia tan premeditada.**

El ritmo lo marca lo que el fundador llama el **“moral compass”** de su empresa. Es la brújula que el equipo de Craigslist cuida con celo. Hay una arquitectura de valores, que unidos al instinto del fundador y las propuestas de los usuarios, marcan las pautas. Tienen unos valores o principios, y los siguen, así de fácil y difícil.

Una constante en el modo de enfocar los asuntos que sigue Craig Newmark es la **modestia**, o mejor, la falta de ambición desmedida por el enriquecimiento. Ha tenido las ideas claras: El dinero no puede convertirse en el objetivo principal de su compañía.

Si quieres **conocer más sobre Craigslist**, visita estos enlaces:

- [Entrevista a Juan Pablo Puerta en Consumer Eroski: España es un país mucho más participativo de lo que tendemos a creer](#)
- [“Craigslist: 15 años de utopía rentable”. Consumer Eroski.](#)

– [Craigslist, una empresa alternativa que hace su agosto en tiempos de crisis](#)

– [Video-documental “24 hours on Craigslist”](#)

– [Pablo Jareño: “Conociendo San Francisco con Juan Pablo Porta”](#)

– [Jessica Livingston: “Founders at work”. Apress.](#)

– [Gary Wolf: “Why Craigslist is such a mess”. Wired.](#)

Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California