

MUESTRA de CONTENIDO GRATUITA

The image shows the cover and the first page of a magazine titled 'start'. The cover is teal with a red horizontal band. The first page is white with a teal and red design.

**Cover Text:**

- EMPRENDIMIENTO
- ECONOMÍA
- RIPTOMONEDAS
- ESTILO DE VIDA

[www.revistastart.es](http://www.revistastart.es)

**Page 01 Text:**

# start

No. 01

- Los robots no son enemigos del progreso.
- Freitag: una historia de éxito con responsabilidad social.
- El milagro de Estonia.
- Corporate Rebels: hacer el trabajo más divertido.
- Cómo crear un nuevo año extraordinario.
- Brynn Putnam: la bailarina que soñaba en grande.
- 50 años de sistema monetario fiduciario: del Nixon Shock al estándar Bitcoin.
- El arte de vestir bien.
- Micromarcas de relojes.
- Una introducción a Bitcoin.
- ¿Es Bitcoin superior al oro como reserva de valor?
- La Revolución Bitcoin.
- Por qué es importante pensar en la seguridad de tus bitcoin.
- Winklevoss: cuando las segundas partes pueden ser buenas.

**Page 01 Bottom Text:**

- EMPRENDIMIENTO
- ECONOMÍA
- RIPTOMONEDAS
- ESTILO DE VIDA

Hay algo mágico en ese instante en el que damos el primer paso para poner en marcha un proyecto que nos apasiona. Esa acción, por pequeña que sea, supone el punto de partida de una inercia que puede llevarnos a materializar nuestros sueños.

¿De qué sirve la inspiración si no está seguida por la acción? ¿De qué sirve ser la persona más soñadora, intensa y apasionada del mundo si no se respaldan todos esos sueños con acción?... Sin acción se termina viviendo en el mundo de la ilusión.

Evidentemente, como paso previo, habremos gestado esa idea, meditado nuestro proyecto, o simplemente habremos hecho caso a nuestro instinto si nos marcaba claramente que debíamos dar ese paso. En cada caso esa chispa inicial es diferente. Pero bien haya sido una decisión instantánea basada en el instinto o una decisión muy meditada y sopesada, lo que nos mueve a la acción en cualquier proyecto emprendedor es esa sensación de que, en cierto modo, estamos irremediablemente llamados a ponerlo en marcha para sentirnos realizados. Si preguntas a cualquier gran emprendedor el por qué de su intensidad en su proyecto, todos ellos suelen coincidir en un punto: era una llamada que no cesaba, un impulso profundo en su interior que prácticamente se vieron obligados a seguir.

Decía Goethe, *“Todo aquello que puedas o sueñes hacer, comiéndalo. La audacia contiene en sí misma genio, poder y magia.”* Y es totalmente cierto. Una vez dado ese primer paso con un compromiso firme, nos situaremos en una dinámica en la que detectaremos oportunidades, recursos y el camino se irá haciendo más claro a nuestro alrededor con cada paso que demos. Ese es uno de los elementos fascinantes que trae consigo el simple hecho de atreverte a emprender.

Pero muchas personas, desafortunadamente, esperan constantemente a que aparezca el momento perfecto para tomar acción. Se dicen: *“Cuando tenga más tiempo libre”, “Cuando mis hijos sean mayores”, “Cuando consiga formarme más”...*

Pasan la vida esperando ese momento ideal que jamás llegará. Los grandes realizadores saben que eso suele ser una utopía y toman la decisión de ponerse en marcha lo antes posible. Nuestros verdaderos sueños no combinan bien con la indecisión, la pereza y las dilaciones eternas. La vida que disfrutamos hoy es el resultado de nuestros pensamientos, elecciones, decisiones y acciones hasta la fecha. Si sigues dejando la acción pendiente hasta que la inspiración aparezca, algún día te lamentarás de no haber comenzado hoy mismo.

Y con esta filosofía por bandera nace START. El principal objetivo de la revista que tienes entre tus manos es inspirarte, motivarte e impulsarte para que comiences o sigas avanzando en la dirección de tus mayores sueños. Nuestro deseo es que en estas páginas encuentres una buena mezcla de contenidos que te sean útiles para impulsar tu proyecto, junto con artículos divulgativos y de estilo de vida que te resulten interesantes. Como podrás constatar cuando vayas leyendo la revista, fundamentalmente creemos en las siguientes ideas:

- El poder de los sueños y el esfuerzo.
- La libertad y la responsabilidad personal.
- Los emprendedores como motor de la sociedad.
- El modelado de la excelencia: aprender del éxito.
- La importancia de la calidad y el cuidado de los detalles.
- El impacto positivo y la capacidad de inspirar de una gran publicación (en papel).

Te damos la bienvenida a estas páginas. Siéntete como en casa.

Son tiempos de acción. ¡Comencemos!



# LOS ROBOTS NO SON ENEMIGOS DEL PROGRESO

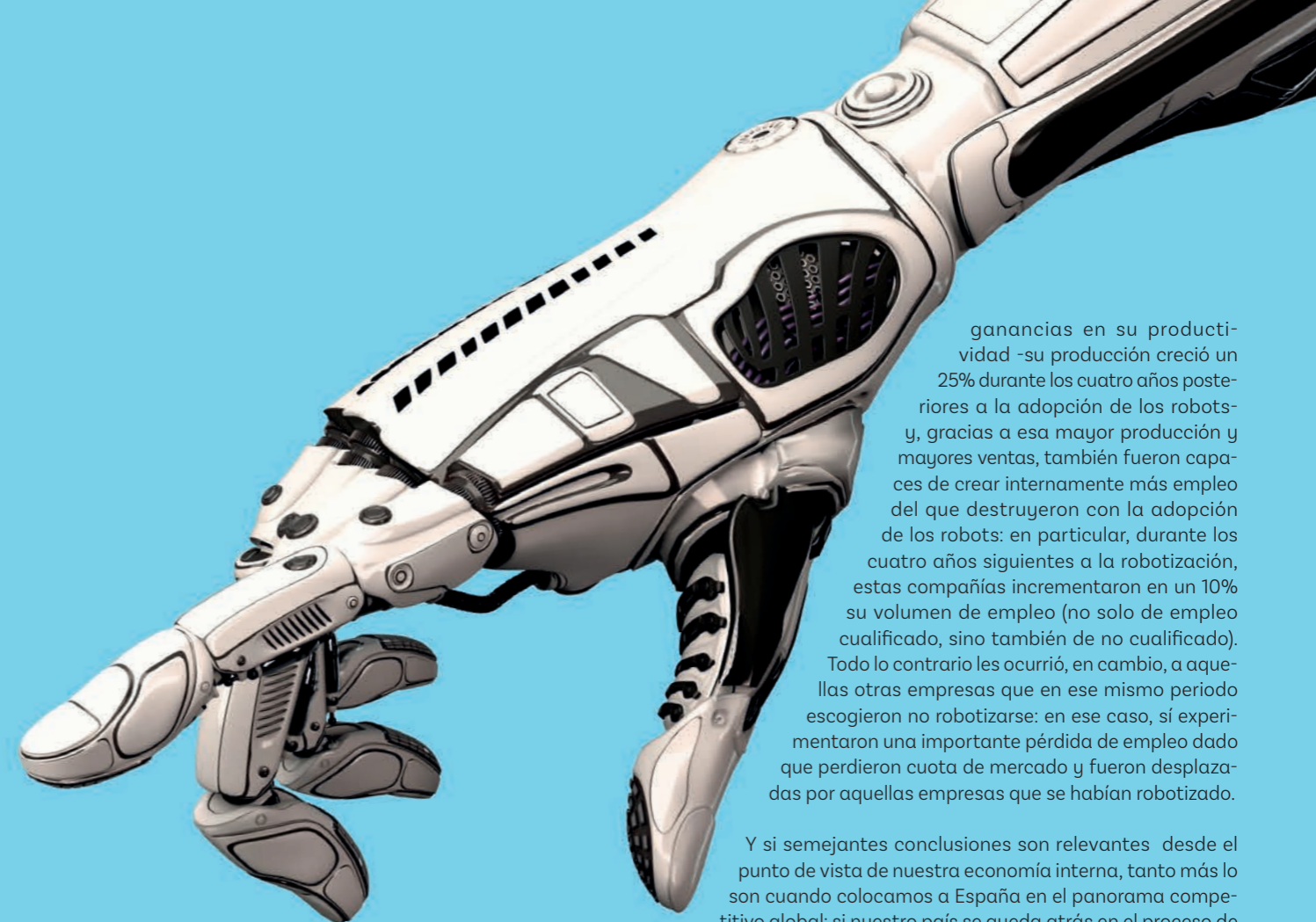
Juan Ramón Rallo

Es habitual pensar que la progresiva mecanización de los procesos productivos necesariamente destruirá empleo en términos netos, generando elevados niveles de paro tecnológico. El fundamento de ese temor parece fundamentarse en dos premisas: la primera, que maquinaria y trabajo son factores sustitutivos, de modo que el uso más intensivo de uno se efectúa a costa de un uso menos intensivo del otro; la segunda, que los beneficios extraordinarios que afluirán a los capitalistas merced a la introducción de maquinaria no serán gastados, ni en forma de mayor consumo ni en forma de mayor inversión. O dicho de otra manera, si la demanda total de mercancías no se incrementa y podemos producir las mismas mercancías que antes con muchos menos trabajadores gracias a los robots, entonces el paro tecnológico será inevitable.

Sin embargo, las premisas anteriores no son necesariamente ciertas. Por un lado, máquinas y trabajadores podrían ser factores complementarios en lugar de factores sustitutivos: es decir, que el aumento de la inversión en maquinaria dé lugar a una mayor demanda de trabajadores. Esto último podría ocurrir por varias razones: o porque sean complementarios desde un punto de vista técnico (es decir, las máquinas necesitan de trabajadores que las manejen) o porque terminan siendo complementarios dentro del plan de negocios reconfigurarlo por el empresario (por ejemplo, al mecanizarse las tareas más rutinarias y abarataarse consecuentemente los costes, se libera capital que puede destinarse a otras actividades de mayor valor añadido y no tan mecanizables, como el marketing o la I+D). Por otro lado, también cabe la posibilidad de que maquinaria y trabajo sean sustitutivos, pero que el abaratamiento de precios logrado por la mecanización de ciertos procesos productivos incremente lo suficiente la renta real del resto de la sociedad como para que aumente la demanda agregada hasta el punto de recolocar en otros sectores a los trabajadores que hayan podido

quedarse desempleados: es decir, aunque los robots destruyan empleo en algunas empresas o industrias, podrían crearlo en otras cuya demanda se incrementara por la mayor renta disponible de la sociedad (algo parecido a lo que ha ocurrido durante las últimas décadas con el aumento de la productividad en la agricultura o en la industria: destrucción de empleo en estos sectores, reducción de precios de sus productos, aumento de renta disponible, incremento de la demanda en el sector servicios y subida del empleo en los servicios).

Ninguna de estas posibilidades puede descartarse a priori y, por tanto, para evaluar si las actuales tendencias mecanizadoras terminarán destruyendo empleo (o no) necesitamos estudiar qué es lo que está ocurriendo en el mundo real. Pues bien, hace apenas unos meses se ha publicado en *The Economic Journal* el que probablemente sea el estudio más exhaustivo sobre los efectos de la robotización dentro de la economía española. Los autores, Michael Koch, Ilya Manuylov y Marcel Smolka, analizan el comportamiento de la industria manufacturera española durante el cuarto de siglo que media entre los años 1990 y 2016 y concluyen que las empresas que optaron por robotizarse experimentaron fuertes



ganancias en su productividad -su producción creció un 25% durante los cuatro años posteriores a la adopción de los robots- y, gracias a esa mayor producción y mayores ventas, también fueron capaces de crear internamente más empleo del que destruyeron con la adopción de los robots: en particular, durante los cuatro años siguientes a la robotización, estas compañías incrementaron en un 10% su volumen de empleo (no solo de empleo cualificado, sino también de no cualificado). Todo lo contrario les ocurrió, en cambio, a aquellas otras empresas que en ese mismo periodo escogieron no robotizarse: en ese caso, sí experimentaron una importante pérdida de empleo dado que perdieron cuota de mercado y fueron desplazadas por aquellas empresas que se habían robotizado.

Y si semejantes conclusiones son relevantes desde el punto de vista de nuestra economía interna, tanto más lo son cuando colocamos a España en el panorama competitivo global: si nuestro país se queda atrás en el proceso de robotización mientras que otras economías pisan el acelerador en esta materia, nuestra competitividad internacional a buen seguro se resentirá. A este respecto, de momento no lo estamos haciendo rematadamente mal pero tampoco estamos en condiciones de sacar pecho: el número de robots en España por cada 10.000 trabajadores en la industria manufacturera es de 191, por delante de China (187), Francia (177), Canadá (165) o Suiza (161), pero por detrás de Italia (212), EEUU (228), Suecia (277), Alemania (346), Japón (364) y, sobre todo, Corea del Sur (855).

Dado que las decisiones que terminan tomando los empresarios dentro de un país no solo se ven influidas por el marco regulatorio existente, sino también por las visiones y valoraciones predominantes dentro de esa sociedad, el mensaje que deberíamos contribuir a transmitir al empresariado es claro: los robots no son enemigos ni del progreso empresarial ni del progreso social. Son una de las claves para aumentar la productividad y por tanto para elevar nuestros estándares de vida. Lejos de perseguir, obstaculizar o desincentivar su implantación, deberíamos facilitarla y promoverla. ●

EL MENSAJE QUE DEBERÍAMOS  
CONTRIBUIR A TRANSMITIR AL  
EMPRESARIADO ES CLARO:  
LOS ROBOTS NO SON ENEMIGOS  
NI DEL PROGRESO EMPRESARIAL  
NI DEL PROGRESO SOCIAL.

SON UNA DE LAS CLAVES PARA  
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD  
Y POR TANTO PARA ELEVAR  
NUESTROS ESTÁNDARES DE VIDA.



# FREITAG®

## Una historia de éxito con responsabilidad social

Texto: José María Vicedo

Para contar el origen de esta historia nos tenemos que remontar a una tarde gris de 1993 en Zúrich. El joven diseñador Markus Freitag subía por las escaleras del deprimente bloque de apartamentos en el que tenía alquilado un piso junto con algunos compañeros, cargado con una pesada lona de camión. Cuando por fin depositó aquel trozo enorme de lona en el suelo del salón declaró a sus atónitos compañeros de piso "estoy pensando en hacer una bolsa con esto". Y con esa simple intención y declaración comenzó esta increíble historia de éxito.

Al día siguiente, en su habitación, entre el colchón y su equipo de música, Markus extendió la lona lavada de camión y dibujó un patrón en ella. A lo largo de las siguientes semanas, el apartamento se fue transformando en un especie de fábrica. Las lonas de camión se lavaban y desengrasaban en la bañera del apartamento y una máquina de coser rugía a lo largo de todo el día. El pasillo era utilizado como almacén y allí se apilaban cajas repletas de cámaras de bicicleta usadas y cinturones de coche para reciclar.

Daniel Freitag, el hermano de Markus, regresó de su viaje por Estados Unidos e instaló un ordenador y una impresora en el único espacio disponible que quedaba en el apartamento. Con aquel ordenador, empezó a desarrollar una base de datos para ocuparse de los pedidos, entregas, inventario, etc. Poco después, se produciría el primer evento para lanzar la nueva marca: una fiesta/quedada de ciclistas y amigos a la que llamaron *Truck Stop Bar*. Fue el jueves 24 de marzo, a las 18:30 horas, en el puente Hardbrücke. **El éxito de las bolsas fue instantáneo porque cubrían sobradamente las necesidades de quienes querían una bolsa resistente para moverse por la ciudad, con el añadido de que era un producto creado 100% con materiales reciclados.** Además, visualmente, al estar construidas con trozos de lona de camiones, cada una de las bolsas era totalmente diferente y única. Pocos intuían entonces que en aquel instante, nació una marca que se convertiría en muchos lugares en una marca de culto.

Junto a estas líneas Daniel Freitag (izquierda) y Markus Freitag (derecha). A la izquierda, la emblemática tienda de Freitag en Zúrich, compuesta por una torre de contenedores y un mirador en la parte superior. Fotografía: Roland Tännler



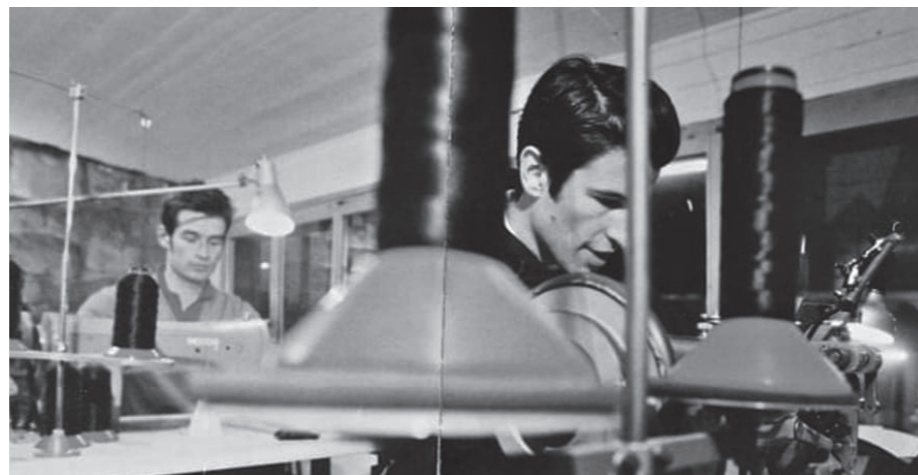
Fotografía por Fabian Scheffold

Lo cierto es que los hermanos Freitag siempre han guiado a la empresa con muy buen criterio desde aquel inicio. Su crecimiento siempre ha sido orgánico, prescindiendo de inversores externos y haciendo crecer su empresa a través de los recursos que iban generando mediante su desarrollo. Partiendo de aquella primera bolsa de mensajero a la que llamaron F13 TOP CAT y que hoy se exhibe en el MOMA de Nueva York, han ido generado una gama completa de más de 90 modelos diferentes: desde fundas para teléfonos y ordenadores portátiles hasta mochilas, bolsos de mano y bolsas de viaje.

La sede de FREITAG se encuentra en el complejo industrial Nœrd en Zúrich-Oerlikon. Allí se instalaron en 2011 y las modernas instalaciones ya poco tienen que ver con los orígenes en el apartamento. Todo el proceso productivo tiene lugar allí: desde la llegada de las lonas de camiones, su lavado y el posterior patronaje y corte.

En 2014, añadieron a su gama de productos un nuevo proyecto en forma de materia prima a la que llamaron F-ABRIC. Es un nuevo tejido que desarrollaron partiendo desde cero, basado en fibras naturales y que es completamente reciclable y compostable una vez ya no se utiliza. Una cuidada selección de prendas de vestir elaboradas con este tejido se ha sumado a la oferta de productos de la compañía.

Veamos a continuación una serie de factores claves y determinantes que han sido el fundamento del enorme éxito de la marca.



En los orígenes, Markus y Daniel se ocupaban de todo el proceso productivo, incluyendo el cortado de lonas, el patronaje y el propio cosido de los productos.



## Una comunicación de marca brillante

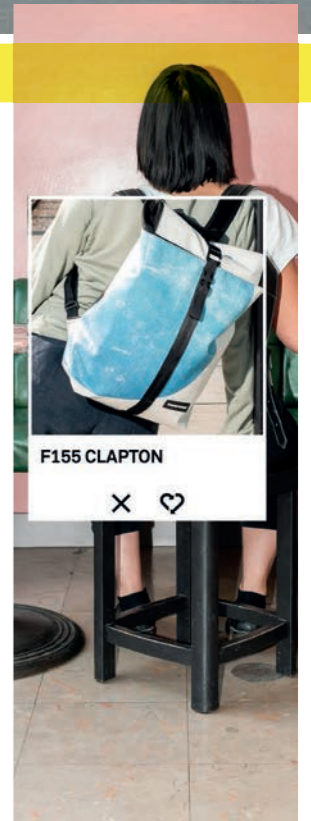
Si hay algo que dominan en Freitag, es el arte de contar historias. Toda su comunicación gira en torno a contar de manera atractiva la historia de la compañía, sus valores fundamentales y cómo sus productos tratan de ser una manifestación honesta de dichos valores.

Desde el comienzo de su andadura, Markus y Daniel fueron capaces de atraer la atención de los medios por sus propuestas innovadoras. **Nunca han hecho publicidad y solo comunican la marca a través de sus propios canales. Pero todo está magníficamente conectado: las etiquetas en las bolsas, los folletos, las notas de prensa, el packaging, el diseño de las tiendas... Todo rezuma un estilo muy particular y fácilmente identificable con la marca.**

Siempre utilizan a la hora de comunicar un tipo de lenguaje directo y jovial, muy en sintonía con la clase de personas que se sienten cómodas e identificadas con sus productos.

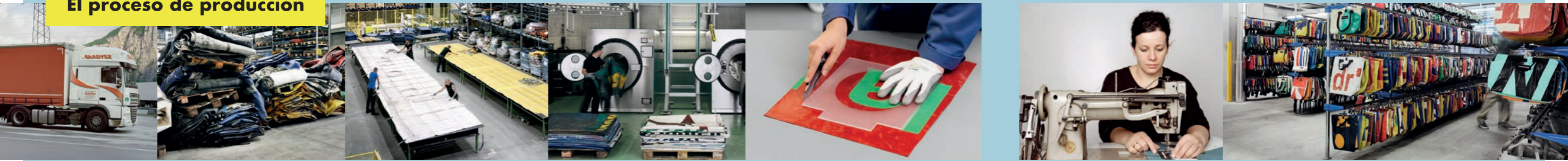
En los últimos años la estrategia de comunicación se ha basado intensamente en las redes sociales, apoyada por el entusiasmo a la hora de mostrar sus adquisiciones de los miles de fans de la marca.

La marca está también significativamente ligada al magnetismo y aura de sus fundadores. Los hermanos en sí mismos son la personificación del estilo y valores de sus productos. Y eso se potencia en sus apariciones para inaugurar tiendas, presentar nuevas iniciativas o productos, o en las numerosas entrevistas que conceden a medios.



Fotografía por Fabian Hugo

## El proceso de producción



**1 Truckspotting:** El abastecimiento de las materias primas que FREITAG necesita es bastante complicado. Para cumplir la misión de que nunca falten lonas con las que fabricar los productos, un equipo de cinco compradores, conocidos en la empresa como *truck spotters*, tienen que encontrar y comprar aproximadamente 500 toneladas de lonas cada año. Para lograrlo, hablan por teléfono sin parar con agencias de transporte y merodean por las paradas de camiones de toda Europa. El objetivo es encontrar las mejores lonas en los colores más atractivos posibles.

Una vez que llegan a la fábrica, las lonas reciben una identificación para su trazabilidad a lo largo de todo el proceso productivo.

**2 Cortar las lonas:** El siguiente paso es cortar esas sucias y voluminosas lonas en trozos que sean manejables para continuar con todo el proceso. Se liberan las lonas de ojales, correas, tensores y todo lo demás que no necesita un producto FREITAG. A continuación, se cortan en trozos de 2,5 metros, se doblan y son enviadas al almacén.

**3 Lavado:** El paso del lavado es fundamental para transformar esas lonas viejas, sucias y grasientas, en materia prima para los productos. El verdadero trabajo es transformar “usado” en “pátina” y “viejo” en “vintage”. Para lograr esto, se usan alrededor de 15.000 litros de agua al día junto con un aditivo secreto desarrollado por la empresa especialmente para el lavado de lonas. Una vez están perfectamente limpias y secas, se agrupan según el color y se envían al personal encargado del diseño de los productos.

**4 Diseño de bolsas:** Los diseñadores se aseguran de que cada producto sea único y especial. Con creatividad, van planteando los patrones para aprovechar estéticamente, de la mejor manera posible, cada lona. Una vez cortadas cada una de las piezas que componen un producto, se apilan, numeran y envían a los departamentos de costura.

**5 Finalización:** En la sede de FREITAG se cosen solo prototipos y productos de prueba. La costura de la producción se delega en socios experimentados en el cosido de tejidos gruesos en Portugal, Polonia, República Checa, Bulgaria, Túnez y Suiza. Una vez confeccionados, de vuelta en la sede, son sometidos a un estricto control de calidad y clasificados siguiendo un secreto esquema de color FREITAG.

Es en esta fase cuando se separan los productos que se venderán en la tienda online, pasando a la sección de fotografía. Cada producto se coloca en un pedestal giratorio y es fotografiado desde todos los ángulos. El resto de la producción se distribuye en todas las tiendas propias de la compañía y en la multitud de socios comerciales que tienen a la venta los productos en sus establecimientos.

Fotografías del proceso de producción por Joël Tettamanti y Philip Frowein

## Una estrategia comercial innovadora

Desde el comienzo, los hermanos Freitag prestaron una enorme atención al modo en el que iban a presentar los productos a sus clientes. De hecho, les tomó mucho más tiempo diseñar el inteligente sistema de estanterías que domina sus tiendas que los propios productos. Esa atención a los detalles hace que entrar en cualquiera de las 27 tiendas que FREITAG tiene en la actualidad alrededor del mundo, sea una experiencia única. Ambientes extremadamente cuidados y pulcros, en los que destaca el colorido producto.

**Cada una de las tiendas es diferente y se le dota de su propio estilo y personalidad. Siempre fiel a los principios fundamentales de la compañía, pero con un toque especial que hace que los fans de la marca deseen invariablemente visitar la tienda Freitag cuando están en alguna de las ciudades en las que existe un establecimiento.**

Además de las tiendas propias, los productos de Freitag se pueden encontrar en unos 300 socios minoristas en 21 países alrededor del mundo.

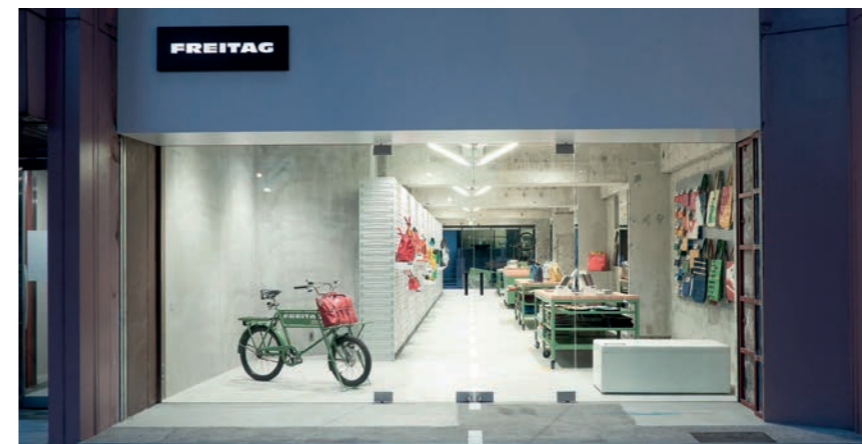
Mención aparte merece la tienda web de la empresa. Sin ninguna duda, una de las mejores y más originales tiendas online, con una experiencia de compra que ha conseguido un gran número de galardones. Suele mostrar en cada momento cerca de 5.000 productos, todos perfectamente fotografiados en una secuencia que muestra todos sus ángulos y magníficamente clasificados en función de sus colores. La tienda web se gestiona desde la sede central de la empresa en Zúrich-Oerlikon.



Arriba: Tienda FREITAG en Amsterdam (Foto: Nicolas Dietzel-ND Studio)  
Derecha: Fachada de la tienda en Shibuya (Tokio) (Foto: Sebastian Mayer)



Arriba: Taller en el interior de la tienda en Shibuya (Tokio) (Foto: Kentaro Takahashi)





Arriba: Tienda en Seoul (Foto: Nils Clauss). Abajo: Tienda en Milán (Foto: Claudia Zalla). Derecha: Flagship Store en Zúrich (Foto: Roland Tännler).





## Un ejemplo de innovación: F-ABRIC, el tejido del futuro

Lo que comenzó como una búsqueda de ropa de trabajo adecuada para sus empleados, desembocó en todo un proceso de innovación que terminaría gestando un nuevo tejido natural, producido de forma sostenible y completamente reciclable. Se dieron cuenta de que no existía nada igual en el mercado y comenzó un largo período de varios años en los que investigaron infinidad de opciones hasta dar con un tejido al que llamaron F-ABRIC.

Elaborado con fibras de líber, cáñamo y lino, todo se cultiva en suelo europeo sin requerir cantidades excesivas de agua para crecer. En comparación con otros procesos de producción de textiles industriales, el viaje desde la fibra hasta el producto terminado es un trayecto muy corto para F-ABRIC, ya que todas las etapas de la producción se generan en un radio de menos de 2500 kilómetros alrededor de la fábrica de Freitag en Zúrich.

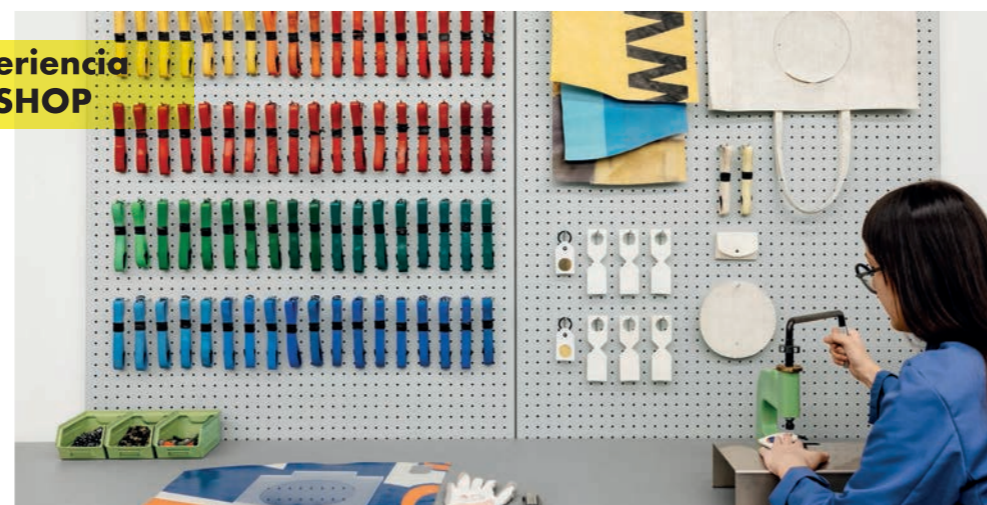
Además, el tejido es saludable. Ya sea por razones ecológicas o de salud, a nadie le gusta usar ropa tóxica. Es por eso que se utilizan la menor cantidad posible de productos químicos durante el cultivo y el procesamiento posterior del tejido. En su desarrollo se tuvo en cuenta que tendría que cumplir exigentes requisitos de resistencia, confort y durabilidad ya que pretendían que las prendas elaboradas con el tejido sirvieran para vestir durante la jornada de trabajo y a la vez que fuesen apropiadas para la vida personal.

**Pero lo que hace realmente especial a este tejido es que una vez que decides que quieres deshacerte de alguna prenda, no tienes que tirarlo a la basura, sino al cubo para hacer abono o compost. Los textiles F-ABRIC son 100% biodegradables de forma natural.** Una prenda de vestir se convierte así en suelo fértil para nuevas materias primas y el ciclo continúa.

## Poniendo al cliente en el centro de la experiencia de compra: las tiendas SWEAT-YOURSELF-SHOP

Con el modelo de tienda experimental *Sweat-Yourself-Shop*, Freitag permite a sus clientes la responsabilidad artística del diseño y realizar los pasos finales en la producción de su bolsa. La primera de estas tiendas se montó en el centro de Zúrich. Allí pueden encontrarse modelos semiacabados de la bolsa F719 MEL GRÜNGASSE y el llavero F709 PHIL GRÜNGASSE que esperan ser completados con la ayuda de un cutter, una plantilla y las dosis de creatividad que uno quiera. Ambos modelos *Sweat-Yourself* tienen un círculo bastante grande en el centro que requiere personalización con alguno de los innumerables restos de lona de la producción estándar de FREITAG.

De este modo, se pone al cliente en el centro de la experiencia de compra, invitándole a que sea él quién dé los últimos toques de personalización al producto. A cada cliente se le asigna media hora para seleccionar y recortar su material preferido. A partir de ahí, los profesionales detrás del mostrador se harán cargo y se pondrán a trabajar en sus máquinas de coser. Después de una hora, puedes salir de la mini fábrica con tu propia y única bolsa. Quienes no deseen esperar, pueden hacer uso del servicio que entrega el producto en la puerta de su propia casa.



Arriba e izquierda: El cliente se convierte en el protagonista en la *Sweat-Yourself-Shop*. Diseña su propio concepto de bolsa y es fabricado en la tienda con sus especificaciones. (Fotografías: Philip Frowein)  
Debajo: Los hermanos Freitag sostienen un rollo de tejido F-ABRIC. (Foto: Lukas Wassmann)







Fotografía por Peter Hauser

## Abandonando la estructura jerárquica y abrazando la autogestión

Desde sus orígenes, FREITAG ha crecido progresivamente, a veces a una velocidad vertiginosa, pero en general de manera muy saludable, pasando de ser una start up fundada por dos hermanos, a una PYME con más de 200 empleados. A medida que continuaban desarrollando modelos, conquistando mercados y vendiendo cada vez más, el funcionamiento interno de FREITAG se volvió cada vez más complejo. A pesar de que muchas cosas siguieron siendo poco ortodoxas, la empresa pronto evolucionó hacia un modelo de organización con una estructura tradicional: es decir, un CEO, un consejo de administración y departamentos que cubrían las distintas áreas de la empresa.

En las propias palabras de Daniel Freitag: “En algún momento, nos dimos cuenta de que nuestra estructura organizativa y muchos de nuestros procesos se habían vuelto engorrosos y lentos. Y con nuestro entorno de mercado cambiando cada vez más rápidamente, no pudimos adaptarnos con la velocidad y flexibilidad que queríamos. ¿Cómo había sucedido esto? A lo largo de los años, nuestra estructura organizativa jerárquica tradicional significó que la junta tomara la mayoría de las decisiones sin la participación de los especialistas de los propios departamentos. El pequeño consejo de administración se convirtió en un cuello de botella y nuestros especialistas se estaban frustrando.”

En realidad, Markus y Daniel Freitag, los fundadores y propietarios de la empresa, nunca estuvieron interesados en los roles de gerencia tradicionales. Como diseñadores gráficos, su pasión siempre estuvo en el lado creativo de las cosas. Con el paso del tiempo, se convirtió en un desafío para ellos encontrar su propio lugar en la empresa que habían fundado y se dieron cuenta de que si querían disfrutar de su trabajo y tener éxito económicamente, tenían que darle la vuelta a la organización.

Así que se pusieron manos a la obra y a principios de 2015, comenzaron a cambiar radicalmente el funcionamiento de la organización. El objetivo era acabar con los departamentos organizados jerárquicamente que siempre producían de manera mecánica el mismo trabajo. El enfoque fue organizar la empresa como una ciudad, con células funcionales e independientes impulsadas por la pasión.

Lo que les fascinó al estudiar las ciudades fue que, en general, la productividad de cada residente aumentaba cuando una ciudad duplicaba su tamaño. Curiosamente, lo contrario parecía ser el caso de las empresas: cuanto más grande se vuelve una empresa, más cae su productividad general.

El objetivo a lograr era trabajar con todo el personal para convertir FREITAG en una ciudad culturalmente vibrante, productiva y habitable que sería un lugar fantástico tanto para los trabajadores, los visitantes y nuestro entorno. Para lograrlo, reemplazaron su organigrama convencional por un paisaje urbano. Tampoco se demoraron en disolver el consejo de administración. Esto generó dos resultados inmediatos: resolvió el cuello de botella que la junta había creado y estableció una cultura de empoderamiento entre los trabajadores. En lugar de la junta, crearon células autónomas (concebidas como edificios en su paisaje urbano) y una estructura de reuniones cuyo propósito era incluir a todas las partes clave involucradas en el tema sobre el que se tuviesen que tomar decisiones. Esta estructura significó que ya no era necesario que un director ejecutivo diera instrucciones a diestro y siniestro. Los ex miembros del consejo de administración comenzaron a verse a sí mismos como entrenadores en lugar de jefes a partir de ese momento. A esa nueva estructura organizativa le dieron un nombre sencillo: Beta.

## Pasando del modelo “Beta” al método “Holacracy”

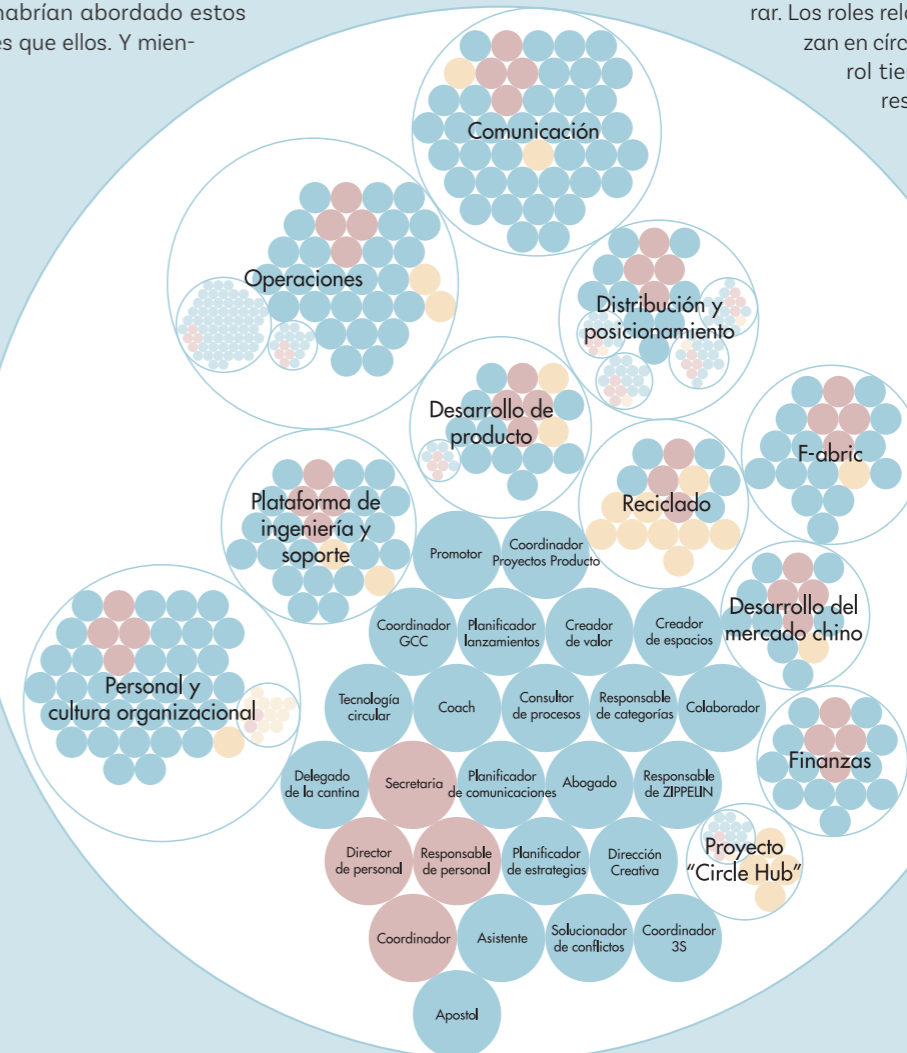
A pesar del gran arranque que tuvo ese viaje para convertirse en una organización autónoma, la transformación requirió una gran cantidad de energía. Tanta que perdieron ese impulso inicial después de solo unos meses. **Todavía quedaban muchas preguntas para las que no tenían respuestas satisfactorias: ¿Cómo se esperaba que las personas avanzaran en sus carreras sin las trayectorias profesionales tradicionales? Si no había jefes, ¿quién se encargaría de entrenar al equipo? ¿Cómo se podía hacer que las reuniones fuesen más eficientes? ¿Qué políticas debería seguir la “ciudad” a medida que continuaba desarrollándose?**

Pronto les resultó evidente que debía haber otros que habrían abordado estos temas antes que ellos. Y mien-

tras buscaban enfoques organizacionales que les permitieran dividir responsabilidades, agilizar los procesos de toma de decisiones, dismantlar jerarquías y multiplicar la agilidad, se toparon con el método Holacracy. Después de investigarlo extensamente, en septiembre de 2016 tomaron la decisión de adoptar Holacracy como el sistema operativo organizacional de FREITAG. En palabras de Daniel Freitag, “Holacracy nos convenció por su capacidad para distribuir la autoridad en la empresa en forma de roles en lugar de ponerla en manos de unos pocos supervisores y gerentes”.

Eso significa que la estructura organizativa no es fija. Los procesos claros permiten a todos los empleados adaptar el sistema a sus requisitos siempre que lo necesiten. Y gracias a las reuniones estructuradas, estos roles interdependientes se pueden sincronizar de manera eficiente y regular.

Los roles se definen de acuerdo con las actividades que ayudan a la empresa a sobrevivir y prosperar. Los roles relacionados se organizan en círculos, y cada círculo y rol tiene un propósito que respalda las aspiraciones de la empresa en



su conjunto. Se asignan responsabilidades a esos círculos y roles en función de su propósito.

**Realmente se trata de una jerarquía de especialistas. Los círculos y los empleados en los distintos roles toman decisiones en función de sus responsabilidades. El hecho de que no haya supervisores y gerentes individuales no significa que Holacracy elimine por completo la jerarquía. Todo lo contrario: es un sistema profundamente jerárquico, pero que gira consistentemente en torno a roles de expertos.** De esta forma, la jerarquía se distribuye por toda la organización y cada miembro del equipo puede cambiarla a través de los procesos de gobernanza cuando lo deseé. Es por eso que el organigrama está constantemente vivo y en cada momento se indica cuándo se actualizó por última vez. Literalmente, cada semana es diferente.

Los círculos generalmente conllevan dos roles clave que sirven como una especie de enlace con el siguiente círculo en la jerarquía. La función de "Enlace principal" implica introducir información al círculo, establecer prioridades y desempeñar funciones. La función de un "Enlace de representante" es comunicar las solicitudes del círculo a otros círculos. Otros roles estándar en un círculo son "Facilitador" y "Secretario", que entran en juego durante las reuniones.

Las reuniones tácticas se centran en sincronizar a los miembros del círculo haciendo que intercambien información y establezcan los próximos pasos para poner en marcha cualquier tipo de proyecto. En cambio, el objetivo de las reuniones de gobernanza, es optimizar la estructura organizativa mediante la creación, suspensión o modificación de roles, círculos y políticas (pautas de colaboración). Un proceso de toma de decisiones incluso les permite seguir ajustando la estructura organizativa, ya que facilita a los miembros del círculo plantear objeciones a las propuestas de cambio y, a su vez, permite verificar la validez de dichas objeciones en base a un flujo de trabajo claramente definido. Luego, las objeciones válidas se integran en las propuestas.

A pesar de que instaurar un cambio de este calibre en la organización es un camino sin fin, a día de hoy los hermanos Freitag afirman que adoptar el modelo Holacracy fue la decisión correcta. Con sus reglas claramente definidas, este sistema organizativo prefabricado les permitió eludir una serie de preguntas sin respuesta que surgieron como consecuencia de la organización "Beta" que habían creado ellos mismos. Sin duda, aquel experimento "Beta" fue un primer paso importante, ya que les hizo conscientes de los desafíos asociados con el establecimiento de una organización autónoma. **En sus propias palabras, "las células funcionales e independientes impulsadas por la pasión que alguna vez imaginamos en el papel ahora son una realidad en nuestra empresa."** En este contexto, la agilidad significa más que hacer que los empleados se enfrenten a los cambios: se trata de sentar las bases para que ellos mismos puedan iniciar cambios por el bien de la empresa. ●



## Datos clave

### Sede:

Laboratorio FREITAG. ag  
/ Gewerbehau Nøerd,  
Zürich-Oerlikon.

### Año de fundación:

1993.

### Propietarios:

Markus y Daniel Freitag.

### Número de empleados:

Alrededor de 250.

### Producción:

Alrededor de 500.000  
bolsas y accesorios al año.

### Número de tiendas:

27 tiendas FREITAG (seis en Suiza, cinco en Alemania, cuatro en Japón, tres en Corea del Sur, dos en Tailandia, dos en los Países Bajos y una en Viena, Milán, Shanghái, Taipei y Melbourne), alrededor de 300 socios minoristas en 21 países y una tienda en línea con sede en Zurich-Oerlikon.

### Materiales utilizados:

500 toneladas de lonas para camiones, 126.000 cinturones de seguridad para automóviles y 47.000 cámaras de aire para bicicletas al año.

### Productos:

Alrededor de 50 bolsos, alrededor de 40 accesorios y la colección de ropa FREITAG F-ABRIC.



Fotografías por Peter Hauser

**EMPRENDIMIENTO  
ECONOMÍA  
CRIPATOMONEDAS  
ESTILO DE VIDA**

[www.revistastart.es](http://www.revistastart.es)