

Propuesta: Modelo de transferencia de la experiencia y habilidades adquiridas en el hogar a la actividad económica fuera de él.

**DE LA GESTIÓN DE LA ECONOMÍA DOMÉSTICA A LA
GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MICRO EMPRESAS.**

ACTIVIDADES EN EL AÑO 2009

EL PAPEL CENTRAL DE LA MUJER EN LA TOMA DE DECISIONES. DE LA ECONOMÍA DOMÉSTICA A LA ECONOMÍA DE LA PYME.

Las Universidades Populares han asumido en distintos foros (ver las Bases Conceptuales en el Marco de la Programación) que la promoción de la empleabilidad, particularmente la que se sostiene sobre el desarrollo de Capacidades Básicas es un objeto central de la acción de esta auténtica escuela de vida y motor del desarrollo de la cultura en los territorios en los que se desarrolla, generalmente poblaciones excéntricas dominadas por un modelo de economía localista.

Reseñamos esta cuestión en primer término por la finalidad del programa que se presenta en esta convocatoria, una acción orientada a **la incorporación a la actividad económica de mujeres preferentemente del ámbito local**. Las Universidades Populares poseen una larga tradición en la propuesta y ejecución de acciones en favor de las mujeres, particularmente en todo lo relacionado con el proceso de socialización de habilidades necesarias para la incorporación a la vida activa. Por tanto la empleabilidad y la formación para ensanchar su horizonte es un objetivo social con el que nos comprometemos al que tratamos de dar contenido.

Con la acción que con este documento ponemos en marcha perseguimos cubrir objetivos (en sentido genérico) en una doble dirección. Por un lado se trata de cubrir una carencia palmariamente detectada en el ámbito de la economía local: **favorecer el proceso de toma de decisiones** en la empresa de tipo Pyme y por tanto fortalecer el tejido productivo del ámbito rural. Y por otro, y mucho más importante para quienes nos comprometemos en esta acción, fomentar el proceso de **integración de mujeres** a través del impulso de competencias adquiridas en espacios exteriores a la actividad económica.

Se trata de algo más que el desarrollar capacidades básicas, se trata de descubrir un nuevo espacio para la aplicación de las mismas. La acción que iniciamos tiene como objetivo identificar claramente las capacidades que, sobre todo las mujeres, desarrollan en su labor como gestoras del hogar de la economía doméstica. Y en un segundo momento, ser capaces de proyectar el recorrido que va de la gestión de la economía doméstica a la gestión de pequeñas y micro empresas.

Este es el reto, sabedores que las habilidades adquiridas en el hogar son transversales y de aplicabilidad en distintos entornos de gestión, nuestro objetivo no es otro que el de facilitar ese tránsito. Hemos de provocar un proceso de toma de conciencia en grupos de mujeres; conciencia de que son gestoras de unidades económicas complejas, aunque hoy lo desconozcan y que su éxito en la economía doméstica garantiza su participación en la gestión de unidades económicas fuera del hogar, en la pyme.

Sobre este doble objetivo se asienta nuestra apuesta y creemos que ejecutamos una acción que no se separa ni un ápice de nuestro cuadro de referencia en la acción social:

- Educación en Integración social de mujeres.
- Capacidades básicas y ciudadanía activa.

- Empleabilidad.
- Promoción y motivación hacia el aprendizaje a lo largo de la vida.

Que forman parte del ideario institucional de nuestro entorno (M^os de Trabajo, Educación, Igualdad, INCUAL, etc), pero también de UNESCO, la OIT o la Comisión Europea a través de instituciones como CEFEFOP entre otras.

En la trayectoria de las Universidades Populares se encuentra una gran cantidad de acciones relacionadas con el objetivo de mejorar y expandir la empleabilidad de mujeres apostando por el desarrollo de programas de educación y formación para la ampliación de las capacidades básicas y capacidades relacionadas con la facilitación de su incorporación a la vida activa. Ese acumulado de experiencias nos permite diagnosticar en parte cuáles son las carencias y cuáles los retos a los que nos enfrentamos en todo lo relacionado con mujeres y su iniciación en la vida activa. Por ello planteamos un programa que se aparta en cierto sentido de los estándares de acción, pues nos inclinamos por un modelo de fomento de las capacidades resididas ya en las mujeres y generadas en espacios sociales fuera de la actividad económica pero con una amplia proyección sobre las mismas. De ahí el nombre de nuestra acción: **De la economía doméstica a la economía de tipo pyme.**

La novedad del proyecto parece que requiere una explicación añadida que comentamos en el punto siguiente.

Justificación.

El feed back generado por la acción de las Universidades Populares con su entorno nos permite realizar algunas conclusiones que afectan a la posición que juegan las propias UP en la estructura social de los territorios en los que se asienta. La analítica de la actividad económica es esencial y aunque no se realice según principios ortodoxos de investigación macroeconómica, los años de dedicación han generado en nuestro red algunas convicciones, que creemos son apuestas de futuro para el tejido productivo al que hacemos referencia (PYME), y sobre todo para el papel que la mujer de ámbito local juega en este entorno. Una conclusión fundamental, compartida por otros actores (sindicales, empresarios y expertos), reside en la identificación del lastre al desarrollo que la falta de apoyo a la gestión moderna encuentra la Pyme, particularmente la muy pequeña asentada en zonas rurales.

En esos lugares, el apoyo a la gestión es nulo. Las posibilidades de contratar servicios son escasas, y cuando existen no suelen ir más allá de la mera asesoría laboral y fiscal. Todo lo demás es infrecuente.

Con todo, el principal escollo para el desarrollo de estructuras de gestión es la falta de personas con cualidades, experiencias directivas o de capacidad de gestión. En el ámbito local, a más de los empresarios bloqueados por los deberes de la explotación del negocio, no existe apenas apoyo para reforzar la acción directiva por excelencia: **la toma de decisiones.**

La toma de decisiones es el factor de competencia más escaso y difícil de adquirir. Es con toda seguridad el logro más complejo de cualquier proyecto profesional: aprender a tomar decisiones que afectan a uno mismo y también a terceros. Esto solo se aprende con el

ejercicio, con la propia experiencia, como toda persona involucrada en la toma de decisiones sabe.

En el entorno local podemos advertir que de manera constatable **las mujeres tienen experiencia en esta cuestión** (en el ámbito al que nos referimos), en la toma de decisiones. Algo que se revela fundamental para el progreso de las empresas, sea cual sea su dimensión, pues son ellas, las mujeres amas de casa, quienes realizan la gestión de la economía doméstica. En lo sustancial, la toma de decisiones, previsiones y gestión de recursos, tan parecida a la economía de empresa (pequeña), se produce en la economía doméstica en un alto grado de paralelismo. Y en el ámbito rural escasean otros espacios en los que la toma de decisiones juegue un papel relevante.

Nos movemos pues en una problemática que se define por la existencia de personas habituadas a tomar decisiones en entornos de alto riesgo (mujeres en el ejercicio de la actividad doméstica) y tejidos productivos en los que esta cualificación gerencial es totalmente necesaria y escasa (pymes).

Es una responsabilidad social intervenir en este asunto, de modo que aquello que se presenta como un problema, la escasez de cualificaciones profesionales, se convierta en un factor de competencia, al insertar personas con vínculos familiares o vecinales y experiencia en la gestión de unidades, en el desarrollo de las empresas que estructuran el tejido productivo de determinado ámbito de escala local.

Objetivos.

El objetivo del programa es realizar con grupos de mujeres de las distintas **Comunidades Autónomas** en las que hay presencia de la red de Universidades Populares un recorrido de sentido formativo sobre el itinerario formal de competencias entre la cualificación de partida o de origen y la cualificación de destino. Lo que es lo mismo, trazar el camino que deben seguir colectivos de mujeres definidos según parámetros socioculturales y lo que deberían saber, aprender o dominar.

Es una acción de formación orientada a hacer emerger una cualificación profesional, que intuimos ya existe en el colectivo objetivo de la acción, **mujeres de zonas rurales con experiencia en la dirección de la economía del hogar**. De lo que se trata es de que, como en el caso del sabio pardo que hablaba en prosa sin saberlo, tomen conciencia de su conocimiento de la “prosa”. La prosa en este caso es el dominio de conceptos, términos y ciertas estrategias propias de la gestión de empresa.

Para que tal acción, como decimos de emergencia de una aptitud ya interiorizada, tenga valía en nuestro propósito, recuperar para la gestión de empresa las habilidades adquiridas en la esfera de la economía doméstica, creemos que resulta esencial desarrollar una acción muy enraizada en la experiencia del colectivo que se supone sujeto de la acción: Mujeres con experiencia en gestión de la economía doméstica. También denominadas amas de casa.

OBJETO:

El objeto de la acción que iniciamos con este boceto tiene una doble vertiente.

- Por un lado se trata de realizar un **estudio riguroso del trabajo doméstico** en clave de profesiografía (Calificaciones, Cualificaciones, Especializaciones, Riesgos, Prevención, Métodos, Técnicas, Tareas y Desempeño de puestos), en la línea de recomendaciones analíticas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Dentro de este apartado se dedicaría un especial énfasis a la POLIVALENCIA profesional del trabajo doméstico, porque ello abre el camino para el segundo plano de la acción.
- La **traslación de las destrezas adquiridas** en al ejecución de los fines de la economía doméstica a otras esferas de actividad, particularmente en el terreno de la PYME.

El objeto así es una determinación sistematizada del trabajo de las amas de casa en cuanto que directoras de la economía doméstica -bajo criterios profesiográficos- y la definición del área de polivalencia.

Se trata de favorecer una traslación del capital intelectual acumulado en el ejercicio de la actividad doméstica que podría enriquecer las muy limitadas posibilidades de gestión eficiente del entramado de la PYMES, particularmente de las microempresas radicadas en centros rurales alejadas de apoyo técnico para su desarrollo.

El objetivo no es otro que el aprovechar las **dotes de gestión y dirección** de las amas de casa para proyectarlo a la actividad de la empresa. Un objetivo indirecto, pero muy importante –a nuestro juicio- es la reivindicación del trabajo en el hogar más allá de su finalidad primera. El ama de casa como productor y no sólo como reproductor.

Pero para ello se requiere un proceso de ajuste. Este es el objetivo instrumental de la acción, que se concentra en la formación técnica necesaria de un grupo de personas que disponen de lo más importante: la experiencia en el desempeño de puestos de trabajo relacionados con la dirección de unidades económicas complejas como es el hogar.

ESTRUCTURA DE LA ACCIÓN.

La estructura tiene dos partes:

- **Una primera parte analítica de estudio con un objetivo y producto propio: Estudio/informe profesiográfico del trabajo doméstico (dirección y ejecución).**

Esta primera fase se ha llevado a cabo a lo largo del año 2008 y pueden consultarse sus resultados en distintos espacios comunicacionales públicos. Nosotras recomendamos la página web que acoge la información general de la Federación de Universidades Populares [www. feup.org](http://www.feup.org)

- **Fomento del emprendimiento femenino.**

Actividad que se llevará a cabo en el año 2009 y que pasamos a exponer de manera concreta en los siguientes epígrafes.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EN EL AÑO 2009.

FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO FEMENINO.

El fenómeno del Emprendimiento:

El emprendimiento, esto es la acción de puesta en marcha de un proyecto productivo, es una acción doblemente valiosa, pues a más de generar una célula de creación de riqueza personal y social, provoca el mayor de los espacios de autonomía y responsabilidad personal.

Somos conscientes de que abrir un espacio para aclarar el sentido de un proyecto de acción social resulta atípico. Pero eso no debe extrañar pues nos plantemos una acción de extraordinaria novedad. Nos planteamos una acción de refuerzo de la actividad de cultivo del emprendimiento entre colectivos de mujeres.

¿Es esto novedoso? Una mirada a los servicios de apoyo y fomento del emprendimiento difundidos a través del gestor administrativo en cada territorio (ayuntamientos y/o consejerías) nos muestra una oferta bien nutrida de cursos y talleres para robustecer esta condición, ¿dónde está pues la novedad?

Si la mirada es atenta uno descubre ciertas carencias generalizadas en prácticamente todos los formatos de apoyo al emprendimiento. Todas las estrategias de apoyo al emprendimiento se centran en potenciar los saberes, conocimientos y destrezas relacionadas con la **estructura administrativa de la empresa**. Los requerimientos de apertura, la contabilidad, la gestión fiscal y la legislación laboral son en muchos casos los instrumentos de la socialización de los conocimientos necesarios para hacer empresa en la generalidad de los espacios formativos para todo tipo de emprendedores.

Y desde luego que son necesarios, pero no son suficientes a nuestro entender. No sólo eso, sino que en nuestro juicio este entramado de políticas de empresa forman lo que podemos denominar el **lado oscuro** de la empresa, la parte necesaria pero tediosa, sobre la que creemos es difícil sostener un proceso emocional como el que debe acompañar al fenómeno del emprendimiento.

Por eso a nuestra propuesta la hemos dotado de un nuevo enfoque, un enfoque anclado a las experiencias vitales de mujeres que gestionan la economía de sus propios hogares. Queremos concentrarnos y concentrar la atención de mujeres con potencial emprendedor en los elementos estimulantes de la acción de empresa. Embarcar a mujeres en la aventura de hacer empresa, dotar de alas a una ilusión, controlar la ambición y finalmente provocar una explosión del talento que repercuta en la mejora del conjunto social.

Cuando una mujer admira los logros que un conjunto de personas han conseguido mediante la acción de empresa, tiende a ver los elementos de proyección de la acción de empresa sobre la sociedad. Y esto es lo que a nuestro juicio estimula el fenómeno del emprendimiento: el realizar algo con sentido social (producir algo valioso), y ser reconocida por ello. Pero las preguntas que una mujer debutante haría para dominar el sentido de la acción de empresa no encuentran respuesta en los modelos tradicionales de transmisión de valores necesarios para el emprendimiento. Nuestra acción de formación y fomento del emprendimiento podría titularse algo así como ***todo lo que siempre quiso saber sobre la empresa y no se atrevió a preguntar***

Planteamos pues una acción para desarrollar y potenciar la capacidad de generación de proyectos de empresa que nutridos grupos de mujeres poseen, dada su trayectoria y experiencia en la gestión de la economía del hogar.

Y queremos hacerlo a partir de la socialización o transferencia de experiencias llevadas a cabo por mujeres y dirigidas a mujeres. La acción de difusión y socialización de experiencias de mujeres emprendedoras se llevará a cabo siguiendo una pauta de registro de estudio de caso, que exponemos a continuación.

Diseño de la Acción.

Un grupo de entre 12 y 15 mujeres acompañadas de la coordinadora de cada UP asiste a un encuentro con una mujer emprendedora de reconocido prestigio, quien relata y debate con las asistentes su experiencia. El seguimiento del caso se hace mediante un guión orientador del caso.

La acción, consistente en el encuentro de mujeres vinculadas a la red de UUPP, participantes o conocedoras de la acción llevada a cabo en el primer año (Profesiografía del trabajo en el hogar), con mujeres emprendedoras de reconocido éxito.

Cada UP participante invitará a una o varias jornadas a una mujer vinculada a su territorio, cuya actividad en el mundo de la empresa sea reconocida y valorada.

En el encuentro, siguiendo una metodología de reconocimiento de caso, que exponemos en el siguiente apartado, las mujeres de las UUPP indagarán, analizarán y extraerán las oportunas consecuencias de la experiencia de éxito representada por la mujer invitada.

Como podrá apreciarse por el tipo de guión propuesto para realizar el seguimiento del caso que se exponga en cada UP, lo que se persigue es analizar el conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos puestos en práctica en cada situación particular, que provienen de la experiencia de la gestión del hogar que estas mujeres emprendedoras han aplicado en sus casos.

La acción culmina con la redacción de los “Casos” presentados por las invitadas a las jornadas. Estos casos serán anexados o “colgados” en un apartado específico de la web que asiste a la realización de la acción. De este modo las experiencias de las mujeres emprendedoras quedarán a disposición de cuantas mujeres se involucren en procesos similares en el futuro.

El estudio de Caso. Nota metodológica

La metodología empleada para esta acción se basará en la combinación de dos técnicas (diagnóstico participativo y estudios de caso) que ganan adeptos día a día como herramientas de investigación en el ámbito de las ciencias sociales. El **Diagnóstico Participativo** es un instrumento que sirve para determinar el punto de vista de los miembros o actores de una determinada comunidad en relación a las actividades de desarrollo que pueden implantarse, su grado de aceptación y practicidad. De esta forma se desencadena un proceso de identificación de las condiciones necesarias para la realización exitosa de las actividades y el acopio de información para determinar si la comunidad reúne estas condiciones o si puede crearlas.

El marco referencial del diagnóstico examina cada actividad en relación con las condiciones necesarias y elimina las actividades para las que no se dan estas condiciones. Además, el **Análisis Comparativo de Los “Estudios De Caso”** como metodología de investigación es útil para determinar el contexto y los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio. Como ejemplos reales de las experiencias empresariales, son capaces de mostrar sus propias historias sobre el desarrollo del cambio en la práctica y de cómo interaccionan el contenido, el contexto y las políticas de cambio. Aquí nos basta recordar como el cluster de analistas reunidos en la experiencia AGIRE (www.agire.com) que ha trabajado durante más de dos años para la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea, ha utilizado esta metodología para aclarar el extraordinariamente complejo fenómeno de la salida de empresas de la UE y su radicación en otros territorios extracomunitarios.

Guión para la realización del estudio de Caso.

El argumentarlo del guión que se expone a continuación, tiene por fin el poder realizar un relato de la experiencia emprendedora de la persona invitada a la jornada. En este sentido el guión es orientativo, pues la dinámica que se genere entre la invitada y las participantes sobrepasará sin duda las líneas aquí expuestas. Por ello se realiza un enunciado reducido de las cuestiones por las que parece necesario de todo punto pasar, analizar y desarrollar como elementos sustanciales comunes de cada uno de los casos.

1.- La Identificación.

- 1.1 Actividad.
- 1.2 Numero de establecimientos.
- 1.3 Número de trabajadores y cualificaciones profesionales
- 1.4 Tipo de productos o servicios.
- 1.5 Lugar y tipo de mercados a los que se dirige.

2.- El Inicio.

- 2.1 ¿Es el primer emprendimiento?
- 2.2 ¿Cuándo y por qué tomas la decisión de iniciar esta experiencia empresarial?
- 2.3 ¿Tenías experiencias previas en este terreno concreto?

- 2.4 ¿Cuáles han sido las principales dificultades en el inicio?
- 2.5 ¿Has encontrado ayudas y apoyos en el inicio?
- 2.6 ¿Qué te ha permitido vencer las dificultades del inicio?
- 2.7 ¿Cuál ha sido la decisión más importante en el arranque de tu proyecto?

3.- La consolidación.

- 3.1 ¿Qué factores han sido determinantes para el mantenimiento de tu proyecto?
- 3.2 ¿Qué has tenido que desarrollar para mantener vivo tu proyecto?
- 3.3 ¿Qué has echado en falta, qué cosas te habrían ayudado en este proceso de consolidación?
- 3.4 ¿Cuál ha sido la decisión más importante en el proceso de consolidación?
- 3.5 ¿Cómo reaccionas ante la incertidumbre o la percepción de error?

4.- El futuro.

- 4.1 ¿Hacia donde se dirige tu proyecto?
- 4.2 ¿De qué depende el éxito futuro?
- 4.3 ¿Las decisiones sobre el futuro dependen de tu voluntad o del contexto en el que se desarrolla tu proyecto de empresa?
- 4.5 ¿Contemplas cambios sustanciales?
- 4.6 ¿Qué conocimientos o habilidades consideran imprescindibles para esa nueva fase?

5. Emprendimiento y mujer

- 5.1 ¿Cuánto hay en tu proyecto de tu condición de mujer?
- 5.2 ¿Se puede establecer un paralelismo entre la vida doméstica y la gestión de tu proyecto de empresa?
- 5.3 ¿Qué cosas de tu experiencia en el hogar te han sido de utilidad para tu proyecto?
- 5.4 ¿Crees que habría alguna manera de “tecnificar” las experiencias del hogar para proyectarlas al ámbito de la empresa?
- 5.5 ¿Crees que hay un hecho diferencial en las empresas dirigidas o gestionadas por mujeres? ¿en qué consiste?
- 5.6 ¿Cuáles son tus recetas para el emprendimiento?
- 5.7 ¿Qué aspecto, como mujeres con experiencia en la economía del hogar, deberíamos fortalecer?

6.- Estamos en el tramo final. Una última cuestión: ¿Por dónde empezar?

Muchas gracias por tu asistencia y por transmitirnos tu experiencia.

Redacción del informe.

El encuentro entre el grupo de mujeres de la UUPP con una invitada se realizará del modo más abierto posible. Una vez más expresamos el carácter orientador del guión que hemos propuesto. El ambiente, la cordialidad y la dinámica del intercambio de experiencias será más enriquecedor que un seguimiento escrupuloso del temario propuesto.

Pero debemos realizar un esfuerzo de síntesis. Esto es un relato homogéneo de los casos para poder ser tratados como información agregada para otros colectivos de mujeres. Por ello los informes habrán de recoger información de los cuerpos principales esto es:

- Actividad.
- Inicio
- Consolidación
- Futuro
- Emprendimiento y mujer.

Los informes redactados sobre esta estructura argumental serán alojados en la web de FEUP y difundidos por todo la red de las UUPP.

EJEMPLO DE ESTUDIO DE CASOS.

El estudio de Casos se ha revelado desde siempre como una herramienta particularmente útil en el aprendizaje y la socialización de habilidades difusas, como son las que tienen que ver con la gestión y dirección de empresas, y por tanto de toda unidad económico-social compleja.

El estudio de Caso es el método que se sigue en Escuelas de Negocio y centros académicos vinculados a esta materia. Pero no sólo se halla circunscrito a esta actividad. Ya hemos mencionado el uso que la Comisión Europea hace de esta herramienta para acumular conocimientos sobre los que generar el proceso de toma de decisión que subyace a toda directiva o norma legal.

En otros terrenos esta tecno-metodología también aporta sustanciales avances. En Comunicación, lo que se conoce con “story telling” no es sino un remedo del estudio de Caso proyectado al área de la difusión de estrategias (económicas, políticas, sociales, etc).

Dado que las mujeres de las UUPP van a tener en esta acción un primer encuentro con esta metodología, nos permitimos sugerir la búsqueda de Casos en la muy abundante literatura relacionada con la gestión de empresa, p. j. la Harvard Business Review.

Nosotros aquí exponemos un Caso que ha formado parte del proceso de reconocimiento de la Innovación en un territorio concreto: La transformación de una empresa en riesgo de extinción y su resurgimiento a través de un calculado proceso de transformación/ Innovación.

El Caso no está vinculado al fenómeno que nos convoca, el Emprendimiento Femenino. Se expone simplemente como objeto de aprendizaje, como modelo o pauta en la redacción del caso. No se requiere el mismo nivel de interpretación, ya que el objeto es otro. El guión del relato marcará el contexto del relato mismo.

Estudio de Caso.

**COMPRA DE LA MARCA PRIVATA POR PARTE
DEL GRUPO CALZADOS GALDE.**

Zaragoza, Diciembre 2007.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

Compañía: Calzados Galde.

Localización: Aragón.

Grupo: Privata, Chiquimoc.

Nacionalidad: España.

Reestructuración: En el 2005, el grupo original, Calzados Galde compra la marca Privata que reúne condiciones de explotación muy ventajosas.

EL ENTORNO ECONÓMICO.

Sector.

Calzados Galde es una empresa nacida en el año 1999 que opera en el sector del calzado.

El hecho que se reseña en este estudio, la compra de la marca Privata que traslada el escenario de la empresa de la manufactura del calzado a la gestión de una marca relacionada con el “total look”, resulta incomprensible sin hacer referencias a la estructura y funcionamiento del primero (mercado manufacturero). No puede interpretarse correctamente el sentido e intensidad del giro que está viviendo y gestionando el grupo Galde al haber desembarcado en una actividad de una complejidad extraordinariamente superior, sin hacer referencia a su situación de partida. Estas referencias además otorgan virtualidad al retrato del caso, pues son numerosas las empresas que, como Calzados Galde, se encuentran en una encrucijada que exige respuestas. La utilidad del relato del caso tiene que ver con la analogía que pueda establecerse respecto de otras situaciones empresariales en el territorio de Aragón.

La actividad tradicional del calzado, lo que puede definirse como el sector de la Manufactura de Calzado, es un modelo de negocio absolutamente maduro. Los factores concurrentes de inputs de producción, recursos necesarios y estructura de costes, son inamovibles e idénticos en cualquier modalidad. Las tecnologías de producción están ampliamente difundidas, son financieramente asequibles en cualquier lugar del mundo y su provisión y mantenimiento está garantizado por fabricantes o licenciarios de los proveedores. El producto, el calzado, es un objeto regular de no mucho peso y envergadura razonable, esto lo convierte en un objeto manejable y fácilmente empacable, de modo que la distribución y en general su tratamiento logístico, almacenamiento y fraccionamiento no supone dificultades insalvables. Tampoco es una actividad que reserve secretos conocimientos, hasta el punto de que sin realizar prácticas de espionaje, es frecuente que los distintos fabricantes aporten productos muy similares en cada temporada.

Esto es fruto de la madurez del sector, que debe interpretarse como una situación de techo en la optimización de la aplicación de los recursos y por tanto de una clara

neutralización del espacio en el que se produce el beneficio, convirtiendo a la Manufactura del Calzado en una actividad sujeta a una muy fuerte competencia, particularmente por aquellos que disponen de ventajas en los costes fijos de explotación, suelo, energía y sobre todo costes unitarios de producción o salarios.

La actividad manufacturera del calzado ya ha tocado el punto de no retorno. Una actividad madura en términos de producción, uso de tecnologías y disposición de redes de comunicación y distribución, sólo podía mantener la rentabilidad general apoyándose en las ventajas que suponen el menor coste de factores fijos de producción, suelo y trabajo.

Tal evolución de la actividad convierte al sector manufacturero del calzado en una actividad claramente deslocalizable, a la búsqueda de la rentabilidad perdida en espacios en los que los factores de producción sobrepasan con mucho el coste unitario de los lugares elegidos como destino de las nuevas plantas de producción.

La manufactura del calzado puede tenerse por paradigmática del proceso de deslocalización por efecto de la globalización de las relaciones comerciales y la difusión por todo el planeta de las tecnologías y el saber hacer en la producción de calzado

La Posición de Calzados Galde.

Calzados Galde, como otras industrias del sector, se ve envuelta en esta tesitura en la que la competencia se apalanca en la reducción de los costes de producción, particularmente los del trabajo. El mantenimiento de la situación sin movimientos estratégicos de adaptación tiene un alto precio: la minimización de la actividad a escala de mercado local, lo que significa la irrelevancia económica, o lo que resulta aún peor, la extinción, la desaparición como empresa del sector.

Desde el año 2004, más de 500 empresas de manufactura del calzado han desaparecido en el estado español. Esto da una idea del calado y de la profundidad de los acontecimientos que estamos relatando. Las cifras de mortalidad de empresas manifiestan que los movimientos necesarios no siempre se producen, que el proceso de transformación requiere de energía, voluntad y conocimientos suficientes, más algunas gotas de suerte, que parece que no acompañan a la industria nacional en sentido general.

La toma de decisiones es un hecho fundamental en la vida de la empresa, y aquí debe situarse el caso de Calzados Galde. La dirección, que coincide con la propiedad de la empresa, percibe claramente el desenlace de la vida de la misma si no se adopta algún tipo de medida que transforme un destino que se percibe inevitable. O se provoca un giro crucial o se está destinado a una lenta y decadente desaparición.

Con vocación de pervivencia y de lucha por un espacio en una actividad que se ha transformado por efecto de la globalización, surge una reflexión de orden estratégico que va a dominar durante un tiempo crítico el desarrollo vital de Calzados Galde. Comienza un proceso de reflexión amplio entre los socios y otros “shareholders” de la compañía, incluida la parte social y la Administración.

La reflexión libre y entusiasta da paso a una sucesión de actos reguladores y procedimentales. Del pensamiento y la deliberación, se pasa a la elaboración de un PLAN ESTRATEGICO y el diseño de un CUADRO INTEGRAL DE MANDO, que se van a convertir en elementos centrales de la transformación que subyace en el éxito actual de calzados Galde.

Deben significarse distintos elementos en la posición de Calzados Galde y en su modelo de respuesta a los retos de la actividad manufacturera.

- En primer lugar, una lectura crítica de la actividad en la que se halla la empresa. Una lectura sin paliativos y sin lugar para la falsa expectativa.
- Una firme determinación de luchar por un espacio propio.
- Enfrentarse al duro ejercicio de la toma de decisiones relevantes para la marcha de la empresa.
- Utilizar instrumentos de gestión avanzada (Plan Estratégico) y herramientas para su implantación (Balanced Scorecard).

La Adquisición de Privata.

El movimiento es claro, se trata de reducir el aparataje de producción en suelo aragonés, encontrar vías para la producción en lugares con costes de producción competitivos y concentrar el saber propio en los tramos de valor añadido sostenibles en el tiempo.

Así se produce. Se cierra el centro de producción de Zaragoza y se abre uno nuevo reducido en Illueca donde van a concentrarse las labores del tramo de valor añadido que la empresa se reserva como centro de competencias prioritario: Diseño, Calidad, Logística, Control y Gestión.

Se abren centros de producción a través de contratos de suministro en diferentes países. Portugal, Rumania, Marruecos, Rep Dominicana, India, etc.

Pero esta estrategia requiere el desarrollo de una economía de alcance que no está presente en las marcas comercializadas por Calzados Galde. El mecanismo de producción y distribución que va a ponerse en marcha requiere de una actividad comercializadora mucho más amplia. Requiere profundizar en los mercados nacionales donde hay presencia y ganar cuota en mercados internacionales donde no se está presente.

Desde el comienzo de la reflexión estratégica, está claro que debe apoyarse la expansión sobre el desarrollo de alguna marca que sintonice con las expectativas del plan de Calzados Galde. Se abren dos posibilidades, generar una marca, que es un proceso muy largo, laborioso y de resultados a medio plazo, o comprar una marca que ya esté situada en ese emplazamiento del mercado.

Se impone la compra de una marca ya existente y se valoran distintas opciones; de todas ellas destaca la marca Privata, que ha sido una marca con cierto impacto, reconocible y bien posicionada en calzados y otros complementos, que circunstancialmente se encuentra en proceso de venta.

La decisión está tomada. Se compra Privata y, con ello, Calzados Galde pasa de ser una empresa de manufacturas del calzado a ser la empresa que explota un marca de gran amplitud ubicada en el espacio del “total look”, con licencias para explotar más de 12 líneas de productos (de la ropa al perfume pasando por distintos complementos) y un modelo de comercialización controlado a través de la creación de franquicias.

Si la reflexión estratégica ha sido una palanca para la modernización del pensamiento gerencial de Calzados Galde, la gestión y explotación de Privatra se está convirtiendo en la escuela en la que los 31 miembros estables del equipo de Galde están transformándose en actores de una marca planetaria, en la que los conocimientos y el manejo de factores intangibles es más importante que la habilidad manual para confeccionar o para manufacturar.

Todo parece indicar que la compra de Privata, siendo una opción de efecto inmediato en el corto plazo, va a convertirse en el factor determinante del desarrollo de esta empresa en el medio y largo plazo, porque además del éxito comercial de la operación, quienes la están llevando a cabo están asimilando los conceptos y asumiendo las competencias para desarrollar una actividad de éxito en los complejos mercados internacionales de producción y de distribución.

Baste reseñar en este momento que los productos tradicionales de Galde han visto incrementada su participación en los mercados en un 33,5% desde la compra de Privata, y que los productos de la marca Privata han incrementado su facturación en un 60% en este mismo periodo.

Estructura de Explotación.

Calzados Galde, versus Privata, está presente en distintos países. La radicación del capital es 100% aragonés. El centro de decisiones se ubica en Aragón entre las poblaciones de Zaragoza y de Illueca.

- Tiene dos centros en Aragón.
- Cinco establecimientos en países de la UE.
- Cuatro en el resto del mundo.

El grupo profesional estable, que proviene de la etapa anterior, está formado por 31 trabajadores y profesionales de distintas especialidades.

Sumadas las plantillas de producción en los distintos países donde se encuentran las fábricas, son más de 500 personas las que cada día nutren la producción de Privata.

Aproximadamente el 60% de la plantilla son mujeres. Porcentaje que cae al 50% cuando se observa sólo la estructura de la empresa en Aragón.

La estructura funcional es como sigue;

- Dirección, Ocupa al 10% de la plantilla de Aragón.
- Control y seguimiento. Ocupa el 30% de la plantilla Aragón.
- Diseño industrial. Ocupa al 10% de la plantilla de Aragón.
- Producción final y acabados. Ocupa al 40% de la plantilla de Aragón.

- Logística. Ocupa al 10 % de la plantilla de Aragón

Como queda dicho, el grueso de la producción, donde se concentra mayoritariamente el empleo se encuentra en los centros deslocalizados. La empresa establece acuerdos de suministro con fabricantes de los distintos países que progresivamente van incorporando aspectos relacionados con la organización del trabajo en esos centros, más allá de la provisión en sentido estricto. Se evita el trabajo indigno o prohibido y se suministra desde Aragón información y conocimientos para avanzar en técnicas sofisticadas de producción, garantías de la calidad. El objetivo es fortalecer una suerte de cultura de grupo que permita llegar en algún momento a evitar, por innecesario, el que todo el producto deba pasar por Ilueca para su tratamiento final.

Además cuenta con el apoyo continuado de un grupo de diseñadores que refuerzan las tareas del equipo de diseño industrial. Así como de consultores coyunturales en materia de calidad normalizada y respeto medioambiental.

Las labores de difusión de una marca planetaria obliga a la empresa a dotarse de un departamento de comunicación, marketing y publicidad que está dando buenos resultados tanto en la evaluación e investigación de mercados como en la propuesta de estrategias comerciales de penetración en los mismos.

El producto.

El producto tradicional de Calzados Galde ha sufrido una severa transformación. El zapato sigue siendo el producto nuclear, pero ya ni siquiera es autónomo respecto de los criterios de conformación de una marca. La producción de zapatos ahora debe sintonizar con la producción de los elementos “intangibles” sobre los que se fabrica una marca: calidad, estilo, diferencia, modalidades, diseño, etc.

Calzados Galde producía zapatos y se veía inmersa en la competencia amplia y desestructurada típica de la industria discrecional del calzado.

En la actualidad, la marca Privata está ubicada en los tramos altos del consumo. En Europa en la gama media alta y alta; en el resto del mundo definitivamente en la gama alta; compite con marcas como Fluchos, Picolinos, Geox, etc. Lo que le lleva a presentar colecciones de hombre-mujer-niño y hacerlo de manera ininterrumpida temporada tras temporada. La renovación del producto se convierte así en una cuestión esencial. El seguimiento de los distintos segmentos del mercado, segregados por al menos el género del sexo, la cultura y el país, obliga a que el equipo de diseño ponga en las tiendas de Privata un total de:

- Niños: 150 modelos.
- Caballero: 100 modelos
- Señora: 200 modelos.

Las colecciones tienen un fondo del 25% de las mismas, lo que supone que cada nueva temporada debe reponerse hasta un 75% con nuevas propuestas.

La Comercialización.

También ha variado. La distribución atomizada realizada por distribuidores oficiales se está transformando en la creación de una red de ventas *sui generis*, que por un lado comercializa en forma de otorgación de licencias para la venta de productos relacionados con el “total look” que completa la marca (ropa, complementos, perfumería, etc), y por otro crea franquicias de tiendas para la venta del calzado que sigue siendo la referencia nuclear del propietario de la marca.

Como puede interpretarse, el relevo de un modelo de comercialización por otro significa un salto de grado extraordinariamente importante. Un proceso lineal de arriba a bajo con un único canal que liga al productor con el mercado detallista, se convierte en un proceso de tipo red multicelular, en el que lo que resulta esencial no es el margen comercial de cada eslabón de la línea, sino la comunicación y el control de los elementos relevantes de la marca.

En palabras de la propiedad de la marca, el salto significa un cambio de cultura y de mentalidad. Un cambio que supone el abandono de una cultura de empresa ceñida al aseguramiento del proceso de producción para pasar a un modelo en el que lo que resulta determinante es el producto.

No se trata de desatender los elementos relacionados directamente con la producción, sino de gestionar todo ello en función del mantenimiento de los requisitos de la marca.

Los elementos tangibles de la producción pasan a un lugar “secundario”, lo cual no significa que se orillen, sino que caen al espacio reservado para las acciones automatizables y mecanizadas, actividades sujetas a pauta y norma preestablecida. La imaginación, la voluntad, el esfuerzo de innovación y el empuje de la organización apuntan ahora en otra dirección, a consolidar los valores de la marca y a difundirlos por ámbitos del mercado de manera creciente.

EL ENTORNO SOCIAL

Una situación acuciante,

Sólo las compañías conectadas a los procesos de cambio acelerado como son las empresas de lo que se define como economía del conocimiento o de la información, más algunas vinculadas al proceso de producción de la vanguardia tecnológica, adoptan medidas como la que toma Calzados Glade respecto de su futuro. Un giro de este calado, con lo que supone en el apartado inversor y en la aplicación de recursos propios y ajenos, es una operación de tanta complejidad que sólo ocurre si la empresa se encuentra forzada por una realidad muy contumaz, que deja poco espacio para la marcha tradicional de la empresa, solo si los acontecimientos resultan acuciantes.

Esta perentoriedad que provoca una toma de decisión drástica, como decimos resulta relativamente habitual en las actividades de vanguardia en las que el ritmo de los acontecimientos obliga a adoptar el cambio como el elemento más estable de la

organización. Una famosa dirigente de una de estas compañías aseguraba no disponer de otra referencia para la dirección de su organización que la de no vivir de aquello de lo que se había vivido en los últimos cinco años (Carly Fiorina, Hewlett Packard-Compaq). Pero no es habitual en entornos menos agitados.

Toda empresa se ve envuelta en una cotidianeidad repleta de situaciones complejas que exigen tomar posiciones. Pero ello no quiere decir que todas las empresas reaccionen a los retos de su situación con una respuesta de este tipo. Es más habitual dejarse seducir por el ritmo de los acontecimientos y sucumbir a una realidad que ha hurtado el espacio comercial al proyecto de la empresa. Como ya hemos señalado, en el sector del calzado en los últimos años han desaparecido más de 500 empresas y con ellas un elevadísimo número de empleos. Lenta e inexorablemente, un lánguido proceso de marginalidad va adueñándose del espíritu de lucha de muchas de las empresas que se ven en esta situación.

No se trata tanto de desidia, sino de mala gestión de los tiempos para la toma de decisión. La toma de decisión, además del coraje necesario y el temple para controlar la angustia derivada de ella, requiere ser gestionada según un modelo de tiempos adecuado, fuera del cual, la decisión deja de tener efectos en la línea proyectada para convertirse en uno más de los problemas que arrastra la organización.

La situación en la que se encuentra Calzados Galde se aproxima a ésta, en la que la realidad es acuciante y debe tomarse una determinación drástica. El modelo anterior no tiene utilidad, más allá de la de ir perdiendo poco a poco sentido comercial y atender a unas meras necesidades personales de un número decreciente de familias respaldadas por puestos de trabajo muy amenazados. No hace falta disponer de un sentido crítico de la realidad muy agudo para ver que el modelo anterior está agotado.

La respuesta más frecuente es la de resignarse y dejar hacer a los acontecimientos, confiando en que las pérdidas resulten las menos dolorosas posibles. Una respuesta menos frecuente es la de tratar de transformar esta acuciante realidad. El ¿Qué hacer?, el dilema del estratega se posa en el centro de la organización.

El entorno social próximo en el que se mueve Calzados Galde, el tejido productivo de Aragón, emite unas señales positivas en la línea de emprender un viaje hacia el futuro porque los errores del pasado ya no van a remediarse con las recetas del presente. Aragón ha conseguido superar ancestrales desventajas en materia de renta, empleo y calidad de las instituciones educativas, sanitarias, políticas, etc. que le permiten sentirse segura de la viabilidad del proyecto propio. Se ha conseguido frenar el desequilibrio económico tradicional y se han puesto las bases para el futuro. Pero hay que conquistar ese futuro.

En términos agregados para el conjunto de la Comunidad Aragonesa, la consolidación del tejido industrial ha descartado el fantasma de la debacle provocada por la huida de las empresas emblemáticas. Parece que el tejido industrial se sostiene y mejora su posición relativa, los cierres de establecimientos son puntuales y se neutralizan con nuevas aperturas. Pero esto afianza el presente, no garantiza el futuro, pues la velocidad de cambio en la industria tan solo garantiza el propio cambio, y ya nunca más la estabilidad definitiva.

En esta tesitura parece moverse Calzados Galde. Hemos de ganar el futuro porque el presente no es garantía de pervivencia.

Presencia y respuesta de la red social.

Hay distintos niveles de percepción del rastro que el tejido y la cultura social deja en el caso de Calzados Galde. Sin restar ni un punto al valor y al protagonismo que los gerentes y los profesionales de Calzados Galde gozan como artífices del cambio provocado en su organización, debe destacarse que probablemente sin las referencias de casos de éxito que se están manifestando en el entorno de Galde y sin el aliento que se obtiene de las redes de apoyo, este proceso quizá no hubiese adquirido el formato que dispone en la actualidad.

La actitud que ha adoptado tanto la Administración, como los sindicatos, la Universidad, la Confederación de empresarios y los institutos de Fomentos y de buenas prácticas para la formación, la seguridad, etc ha constituido un colchón económico y social que imana confianza. Al margen de su participación particular, el conjunto de estas entidades sociales constituye un tejido social de extraordinario valor cuando se encuentran en un proceso de sintonía en los objetivos y vocación de colaboración en el logro de los mismos, como parece ocurre en la actualidad en el conjunto del territorio de Aragón.

Expondremos con mayor detalle la participación puntual de cada una de estas instituciones, pero lo que cabe es desatacarse su funcionamiento agregado, fortaleciendo ese conjunto de intangibles absolutamente necesarios para provocar y estimular las buenas prácticas económicas. La calidad de las Instituciones, a las que habría que sumar los efectos derivados de su presencia, es una cuestión fundamental que suele quedar en muy segundo plano en los análisis de los casos de éxito en los proyectos empresariales.

En Aragón, el impulso dado por este conjunto de instituciones ha tenido un efecto extraordinario en potenciar el conocimiento o *know how* que resulta básico en el sostenimiento de la actividad económica. La gestión sofisticada de la cadena de valor en torno a sistemas de excelencia en calidad, respeto medioambiental y responsabilidad social, ha cuajado en un modelo que resulta comparativamente muy ventajoso y ha provocada la existencia de profesionales y expertos en estos campos de sofisticado y escaso dominio.

Aragón dispone de un conjunto de profesionales de áreas críticas del conocimiento que han apoyado el proceso de toma de decisiones y transformación emprendido por Calzados Galde en su compra de Privata. Además, y sobre todo, cuenta con una estructura de actores intermedios que en todo momento han apoyado en el terreno de sus responsabilidades el proyecto Calzados Galde / Privata.

La Administración.

Particularmente la Consejería de Industria, que a través de su máximo representante, el Consejero, ha apoyado el proyecto en el ámbito de sus responsabilidades, incluida la evaluación del Plan Estratégico y ha defendido y presentado públicamente el proyecto de la compra de Privata.

Además de soporte institucional, lo que supone la facilitación de líneas de crédito, la administración ha velado en todo momento por el *fair play* en la operación, en la evaluación general del proyecto y en la valoración del impacto.

El IAF, el instituto Aragonés de Fomento ha jugado un papel determinante, pues ha sido el auténtico impulsor del proyecto desde la administración. Es el IAF quien ha realizado la valoración de las operaciones de ajuste financiero, fiscal e inversor que requería el proyecto.

También ha analizado críticamente el Plan Estratégico y ha realizado las sugerencias y recomendaciones que, en función de sus objetivos en favor del fomento del emprendimiento de nuevas apuestas y los conocimientos acumulados en su trayectoria, han sido considerados válidos para apoyar la buena marcha del proyecto de Calzados Galde.

Los actores intermedios.

Tanto los sindicatos como las asociaciones patronales han prestado un apoyo que va más allá de los ánimos y las buenas palabras.

La viabilidad de proyecto requería ciertas medidas de reorganización de efectivos a las que los sindicatos no sólo no se opusieron, si no que se sumaron a la negociación de un acuerdo que minimizó el impacto en los 11 casos de las personas a las que por razones particulares la reestructuración del modelo de la empresa no satisfacía.

Además de la sección sindical de la empresa, las direcciones territoriales de los sindicatos han estado al corriente del proyecto de transformación de Calzados Galde que siempre se ha sentido comprendida por parte de estas organizaciones.

CREA, la asociación de empresarios de Aragón ha prestado también todo su saber hacer en materia de compra de empresas y en comercio exterior.

Los apoyos profesionales.

En este apartado hay que distinguir dos grupos, los expertos de la Universidad y los servicios profesionales existentes en el territorio de Aragón.

Entre los primeros hay que distinguir al departamento de economía de empresa que a través de uno de sus profesores, experto en la aplicación de la metodología de gestión “Balanced Scorecard” (Cuadro Integral de Mando), ha dotado de una herramienta de gestión esencial para aplicar el Plan Estratégico sobre el que se desarrolla toda la transformación de Calzados Galde.

El Cuadro Integral de Mando es una herramienta de valor extraordinario, es el sextante por el que se orientan las operaciones complejas como siempre lo es la adquisición de una empresa con una cultura y tradición distinta de la del tomador. Creemos que haber encontrado ayuda para la realización del Plan Estratégico y para la correcta valoración de todas sus fases utilizando un CIM es un de los valores intangibles más importantes de toda la operación.

Entre los segundos, hay que mencionar la existencia de una masa crítica de profesionales expertos en campos que van de la gestión de la calidad y sus auditorias, el control del impacto medioambiental, al marketing, la comunicación y el cultivo de las marcas. Desde luego que la existencia de este poso profesional no es una condición suficiente, pero es totalmente necesaria. Sin la presencia de expertos y profesionales de servicios de empresa de este tipo, es difícil que un proyecto de transformación tan complejo hubiera podido llevarse a cabo en un tiempo tan escaso.

Además la existencia de esta red que combina actores de los espacios de la administración, la defensa de los intereses agregados patronales y sindicales y la de los conocimientos especializados avanzados, es una condición necesaria para cumplir los objetivos de desarrollo que Calzados Galde Privata se marcan para el futuro, que resumimos a continuación.

LOS RETOS DEL FUTURO.

El futuro ya está aquí.

Así decía la estrofa de una famosa canción de los años 80, en la que venían sus interpretes a enfatizar la cuestión de que el futuro no debía esperarse más, ya no era una visión informe sobre el devenir y lo que nos aguarda, sino que el futuro ya había adquirido forma y cuerpo y era algo distinto a lo que pudiera esperarse. Era de hecho mucho más, estaba delante de nuestras narices y ahora había que vivirlo.

Algo similar parece haber ocurrido en Calzados Galde. La salida a una situación que ha generado el desarrollo de la economía planetaria o globalizada, resulta incómoda pero ineludible, aunque afortunadamente deja margen para la búsqueda de un espacio propio. Y así surge el inmediato futuro. La búsqueda de una solución lleva al descubrimiento de una nueva realidad, una nueva forma de participar en la actividad económica y de tener un papel diferente al tradicionalmente asignado a una empresa manufacturera. Calzados Galde sabe que su futuro ya está aquí y que ha adquirido forma de una marca vinculada al “Total Look” con unas posibilidades de expansión fuera del alcance de la industria tradicional del calzado.

Pero también sabe que no va a producirse de manera gratuita, que debe realizar determinados esfuerzos que son las líneas de acción que componen su futuro a medio y largo plazo. El futuro es cierto, pero no está predeterminado, hay que darle la forma adecuada a los intereses propios.

Y en este afán deben remarcarse algunas líneas de acción, entre las más importantes deben desatacarse.

- **El fortalecimiento de la posición en el tramo de provisión de una marca “total look”.**
- **El desarrollo de una cultura alternativa basada en situar al producto en el centro de la atención de la organización.**

- **Potenciar el área de competencias estratégicas: calidad, logística, control de producción, comunicación y gerencia.**
- **Descentralizar las líneas de comercialización a través de la concesión de licencias y la creación de una red de franquicias.**
- **Multiplicación de gamas y de modelos.**
- **Fortalecimiento de la cadena logística.**
- **Mejora de los sistemas de gestión y control del producto.**
- **Aumento de la notoriedad de la marca**
- **Branding o perfeccionamiento de la marca.**

Y para ello, queda claro a los dirigentes de la empresa resultante de la compra de la marca Privata, que los intangibles y su gestión resultan ser el auténtico reto de la empresa. Los aspectos directamente relacionados con la producción material son importantes, pero son estables, responden a un cuadro simple de entrada y salida. Lo que genera el negocio actual y sienta las bases de la actividad del futuro es la sabia combinación de conocimiento y habilidades del intelecto que deben conjugarse para promover una marca con presencia en el mercado nacional, donde se encuentra casi en el límite de sus posibilidades, pero sobre todo tiene inmensos mercados internacionales que ganar. Por ello no deben desatenderse el dominio creciente sobre:

- **Las políticas de Comunicación.**
- **Investigación de Mercados y Estrategias de marketing.**
- **Potenciación del entramado de Innovación.**
- **La colaboración con proveedores.**
- **La acogida en forma de huéspedes de los usuarios finales.**
- **La incorporación de conocimientos de expertos y profesionales.**
- **El fortalecimiento de la política de calidad.**
- **La minoración o neutralización del impacto medioambiental**
- **El respeto social, o lo que es lo mismo, el apoyo a la redes sociales de la empresa.**
- **La formación continua de todo individuo vinculado a la marca.**

En torno al conjunto de saberes, habilidades y expectativas generadas por la líneas de acción anteriormente expuestas discurrirá el futuro de Calzados Galde / Privata y muy probablemente el de otras muchas empresas de Aragón que no se resignen a una presencia menguante y apuesten por jugar en la división de los mercados internacionales.