



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2013/2014

**GÉNEROS DE PUNTO ARNAIZ, S.A.: UN MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

---

GÉNEROS DE PUNTO ARNAIZ, S.A.: AN EXAMPLE OF THE PRODUCT LIFE CYCLE

Realizado por la alumna **D<sup>a</sup>. Elena Arnaiz García-Morato**

Tutelado por el Profesor **D. Constantino García Ramos**

León, Diciembre de 2013

## VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO

El Profesor D. Constantino García Ramos, en su calidad de Tutor<sup>1</sup> del Trabajo Fin de Grado titulado “Géneros de Punto Arnaiz, S.A.: Un Modelo del Ciclo de Vida del Producto” realizado por D<sup>a</sup>. Elena Arnaiz García-Morato en el Grado Universitario en Administración y Dirección de Empresas, informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 12.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

En León, a 13 de diciembre de 2013.

Vº. Bº.

Fdo.: Constantino García Ramos

---

<sup>1</sup> Si el Trabajo está dirigido por más de un Tutor tienen que constar los datos de cada uno y han de firmar todos ellos.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
1. RESUMEN .....	7
2. INTRODUCCIÓN.....	8
3. OBJETO .....	10
4. METODOLOGÍA.....	11
5. DESCRIPCIÓN GENERAL .....	12
5.1 Ciclo de vida del producto .....	12
5.2 Géneros de Punto Arnaiz, S.A.....	13
5.3 Breve recorrido por el sector textil en España.....	17
6. INICIOS .....	19
6.1 Fase de introducción en el ciclo de vida del producto.....	19
6.2 Comienzo de la actividad.....	19
6.3 Constitución.....	22
6.4 Situación de la industria textil en los años 50 y 60.....	24
6.5 Análisis de la empresa en los años 60 .....	25
6.6 Áreas departamentales .....	29
6.6.1 Administrativa.....	29
6.6.2 Comercial.....	30
6.6.3 Productiva .....	32
7. CRECIMIENTO.....	34
7.1 Fase de crecimiento en el ciclo de vida del producto .....	34
7.2 Situación de la industria textil en torno a los años 70 y 80 .....	34
7.3 Análisis de la empresa en los años 70 y 80 .....	35
7.3.1 Centro de trabajo.....	35
7.3.2 Personal y mejoras sociales .....	40
7.3.3 Situación patrimonial.....	41
7.4 Áreas departamentales .....	43
7.4.1 Administrativa.....	43
7.4.2 Comercial.....	45
7.4.3 Productiva .....	48
8. MADUREZ	
8.1 Fase de madurez en el ciclo de vida del producto .....	52
8.2 Situación de la industria textil en el periodo 1985-1999 .....	52
8.3 Análisis de la empresa en el periodo 1985-1999.....	54
8.4 Áreas departamentales .....	61

8.4.1 Administrativa.....	61
8.4.2 Comercial.....	63
8.4.3 Productiva.....	67
9. DECLIVE.....	71
9.1 Crisis del sector.....	71
9.1.1 Fase de declive en el ciclo de vida del producto.....	71
9.1.2 Situación de la industria textil en el siglo XXI.....	71
9.1.3 Situación de Géneros de Punto Arnaiz, S.A. ante la crisis del sector.....	73
9.1.4 Áreas departamentales.....	76
9.1.4.1 Administrativa.....	76
9.1.4.2 Comercial.....	77
9.1.4.3 Productiva.....	78
9.1.5 Expedientes de regulación de empleo.....	79
9.2 Intentos de solución a la crisis.....	82
9.2.1 Externalización parcial de la producción.....	82
9.2.2 Actividad exclusiva de comercialización.....	84
9.2.3 Traspaso de la marca y red comercial.....	88
9.3 Actualidad de la marca Arnaiz.....	89
10. CONCLUSIONES.....	91
11. BIBLIOGRAFÍA.....	92
11.1 Referencias bibliográficas.....	92
11.2 Páginas web consultadas.....	93

## INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Página

TABLAS

Tabla 5.1 Evolución del sector textil (1990-2008) .....	18
Tabla 8.1 Coeficientes de actualización de Balances (1996) .....	56
Tabla 8.2 Relación de maquinaria adquirida a lo largo de la fase de madurez .....	67
Tabla 9.1 Situación de la industria productora de géneros de punto (1977-2004).....	73

FIGURAS

Figura 5.1 Modelo del ciclo de vida del producto.....	12
Figura 5.2 Primera tarjeta comercial .....	14
Figura 5.3 Segundas marcas de Géneros de Punto Arnaiz, S.A.....	14
Figura 5.4 Logotipo de la marca Arnaiz.....	15
Figura 6.1 Ángel Arnaiz Pereda en la Universidad de Deusto.....	20
Figura 6.2 Ángel Arnaiz Pereda (1959) .....	21
Figura 6.3 José María Arnaiz (años 60) .....	22
Figura 6.4 Primera hoja del libro de inventario.....	23
Figura 6.5 Plaza Rey San Fernando (Burgos) vista desde la tienda (años 60).....	25
Figura 6.6 Plantas primera, segunda y baja de las instalaciones iniciales.....	26
Figura 6.7 Libro de matrícula del personal de Géneros de Punto Arnaiz, S.A .....	27
Figura 6.8 Libro contable utilizado por la empresa (1966).....	30
Figura 6.9 Imagen de la marca Arnaiz en los años 60.....	30
Figura 6.10 Primera tejedora de la empresa .....	33
Figura 7.1 Emplazamiento de las instalaciones en la Calle Castrojeriz (Burgos).....	36
Figura 7.2 Documento del Negociado de Obra de segundo domicilio social .....	37
Figura 7.3 Planos de la reforma (1967).....	38
Figura 7.4 Programa de ejecución de la instalación (1967-1969).....	39
Figura 7.5 Relación de la plantilla con 100 trabajadores (años 70). .....	40
Figura 7.6 José María Arnaiz Martín (1978).....	43
Figura 7.7 Manual de contabilidad (años 70).....	44
Figura 7.8 Despacho del auxiliar de administración (1982).....	44
Figura 7.9 Distintivo de facturación (años 70).....	45
Figura 7.10 Ejemplo de tarifa de precios de hilatura nevada (año 1984).....	47
Figura 7.11 Logo de las etiquetas de esta etapa .....	47
Figura 7.12 Proceso de fabricación .....	48
Figura 7.13 Planchadora importada de Alemania (año 1982).....	50
Figura 8.1 Emplazamiento en el Polígono Industrial de Villalonquéjar (Burgos).....	57
Figura 8.2 Fachada principal de las nuevas instalaciones .....	58
Figura 8.3 Almacén de materias primas .....	59
Figura 8.4 Plano de la primera planta de oficinas .....	60
Figura 8.5 Homenaje a Ángel Arnaiz Pereda (1991) .....	62
Figura 8.6 Catálogo otoño-invierno año 1988.....	63
Figura 8.7 Reunión comercial con proveedores de hilatura (1989) .....	65
Figura 8.8 Etiqueta comercial y de cuello Prima Voce .....	66

Figura 8.9 Distintivos registrados en 1991 y 1996.....	66
Figura 8.10 Zona de producción de la nave construida en 1999 .....	68
Figura 8.11 Plano de la planta baja de fabricación.....	70
Figura 9.1 Publicación de la Junta General en el BOE (mayo 2008).....	76
Figura 9.2 Último modelo de etiquetas de caballero y señora.....	77
Figura 9.3 Relación de la maquinaria en 1999 .....	78
Figura 9.4 Plantilla en relación al E.R.E. (año 2004).....	80
Figura 9.5 Plantilla en relación al E.R.E. (año 2005).....	81
Figura 9.6 Instalaciones fabriles en Bulgaria .....	83
Figura 9.7 Envío de maquinaria a Bulgaria (2007) .....	84
Figura 9.8 Visita a las instalaciones de la empresa búlgara Transtextim .....	85
Figura 9.9 Logotipo de Clayten (inicial y derivado) .....	86
Figura 9.10 Nave industrial de comercialización de la marca Arnaiz.....	87
Figura 9.11 Instalaciones interiores de la nave industrial comercializadora.....	87
Figura 9.12 Tarjeta comercial Jaenestextim, S.L. ....	88
Figura 9.13 Catálogo última temporada marca Arnaiz (2012/2013).....	89

#### GRÁFICOS

Gráfico 8.1 Evolución del PIB, PIB industrial y PIB textil y confección .....	53
---	----

## 1. RESUMEN

En toda actividad económica, como en cualquier *ser vivo*, se van experimentando distintas fases de desarrollo. Aunque en cada una de ellas se van a producir de formas y tiempos diferentes, es cierto que todas tendrán un comienzo, crecimiento, madurez y una última fase determinante en la vida de la misma, dónde puede reinventarse y volver a comenzar un nuevo ciclo evolutivo, o terminar su actividad entrando en una fase de declive, en la que sólo luchará por no acumular mayores pérdidas. En cada una de las etapas es necesario ajustarse a unas determinadas estrategias administrativas, comerciales y productivas tanto del producto, como de la marca y de la empresa.

En este sentido se enmarca este Trabajo Fin de Grado, utilizando como ejemplo del *Modelo del Ciclo de Vida del Producto* el caso particular de la empresa Géneros de Punto Arnaiz, S.A., dedicada desde 1964 a la fabricación y confección de prendas textiles. Cesó su actividad comercial en 2006 aunque en la actualidad no se encuentra liquidada.

Palabras clave: Modelo del Ciclo de Vida del Producto, Sector Textil, Empresa Familiar.

*There are different stages with regard to the development of every economic activity, as it occurs with any other living being. Despite each stage takes place in a different way and at a different time, we can distinguish the beginning, the growth phase, the maturity phase and the last stage, which is of a vital significance, since it can rebirth and, thus, initiate a new evolutionary cycle, or on the other hand, complete its activity penetrating into a decreasing phase at which its only objective is not to accumulate losses. Every stage entails the necessity of adapting certain administrative, commercial and productive strategies, as well the brand and the company.*

*This is the context of the present Final Project, which is based on the Model of the Product Life Cycle with the particular experience of the company Géneros de Punto Arnaiz, S.A. This company worked on the production and dressmaking of pieces of clothing since 1964 until 2006, when it ceased its commercial activity, although it is not currently liquidated.*

Keywords: Model of the Product Life Cycle, Textile Sector, Family Business.

## 2. INTRODUCCIÓN

El Modelo del Ciclo de Vida del Producto es una forma gráfica y sencilla de situar al producto dentro de la fase de introducción, crecimiento, madurez y declive. En el entorno de crisis actual, numerosas empresas han acelerado este ciclo evolutivo, entrando en una fase de declive de forma rápida e inevitable. La menor capacidad de inversión, la disminución de la demanda, la restricción de los créditos, etc., hace que muchas empresas, especialmente las pequeñas y medianas, se vean ahogadas y obligadas al cierre y liquidación.

De forma específica, en el sector textil español se dependía enormemente de la demanda interna, y ésta al disminuir, ha hecho que el sector se contraiga y se incline la balanza por la importación de prendas de países con menores costes productivos, principalmente países del este de Europa y de Asia. Las empresas españolas han debido adaptarse a la globalización apostando por las exportaciones, incluso invirtiendo en el extranjero. En muchos de los casos, y en especial el sector de la confección, no se ha llevado a cabo por la imposibilidad de competir con empresas extranjeras, provocando que muchas de ellas se queden en el camino.

Este es el caso de la empresa Géneros de Punto Arnaiz, S.A., la cual ha sido fiel reflejo de esta situación, cesando su actividad en 2006 tras unos turbulentos años declinatorios desde principios del siglo XXI. Este Trabajo Fin de Grado se centra en la descripción, basada en un trabajo de investigación inédito, de todas las fases por las que atraviesa dicha empresa desde 1964 hasta la actualidad, en relación a los Departamentos de Administración, Producción y Comercial, así como a su situación económica y patrimonial.

Se constituye como empresa en 1964, tras trece años de actividad anteriores dedicados a la confección por su fundador Ángel Arnaiz Pereda. Gracias a su trabajo previo a la constitución de la sociedad, los primeros años contó con mucho trabajo realizado y aportado a la sociedad, lo que le permitió en pocos años realizar una gran inversión en un centro de trabajo donde consolida su actividad. Tras superar varias crisis a principios de los años ochenta y noventa, Géneros de Punto Arnaiz, S.A. se respalda en su amplia cartera de clientes y en su ventaja competitiva, la calidad de sus prendas.

Sin embargo, la actual crisis económico-financiera pudo con ella y la lleva en el año 2006 a realizar sus últimas transacciones comerciales. Desde 2001, se externaliza parte de la



producción a países como China y Bulgaria, para pasar posteriormente a una actividad exclusiva de comercialización que duró apenas un año. Dos empresas posteriores relevan la gestión de la marca Arnaiz, aunque en ningún caso la producción se vuelve a realizar en territorio nacional. Los motivos principales de su declive se centran, además de la situación económica global, en la imposibilidad de adaptarse al mercado internacional, así como la pérdida de su ventaja competitiva, basada en la calidad, la cual desde que la producción deja de estar en manos de Géneros de Punto Arnaiz, S.A. se ve totalmente minorada.

### 3. OBJETO

El objetivo general del trabajo es demostrar la importancia que tiene conocer en qué momento de su ciclo de vida se encuentra una empresa, con el fin de llevar a cabo la mejor estrategia posible.

Para conseguir este objetivo es necesario llevar a cabo un análisis de la situación económica del entorno en el que se mueve en cada momento, para hacer un buen diagnóstico en el que se tengan en cuenta los aspectos externos, pues pueden afectar a cualquier empresa de forma importante, como ocurre en la actualidad.



Para dar practicidad al Trabajo Fin de Grado, se ha utilizado el caso particular de la empresa Géneros de Punto Arnaiz, S.A.

El objetivo es exponer un ejemplo vivo y real de una empresa que, en la actualidad, se sitúa en la fase de declive tras varios años de pérdidas y disminución de las cifras de clientes, con un hilo conductor: la crisis económico-financiera actual.

Como objetivo personal quiero también señalar la necesidad de concluir mi primera etapa de Estudios en Economía y Empresa, con el estudio y recopilación de archivos de la empresa que fundó mi familia y que, aunque no pude disfrutar desde la situación de empleada, fue la razón por la que encaminé mi formación hacia este campo.

## 4. METODOLOGÍA

La metodología principal ha consistido en la búsqueda y recopilación de documentación procedente del archivo documental propiedad de la empresa Géneros de Punto Arnaiz, S.A., así como en el ordenador matriz que aún hoy se conserva. Los documentos consultados han sido las cuentas anuales, informes de gestión, auditorías, escrituras, estudios de inmovilizado, libros de contabilidad y numerosos modelos de facturas, relaciones de maquinaria, declaraciones fiscales, logos gráficos, etc.

Un punto importante en este trabajo han sido las numerosas e intensivas entrevistas con su fundador y gerente Ángel Arnaiz Pereda, y con su hijo, Ángel Arnaiz Maté, quién le relevó en la gerencia al jubilarse su padre. También se ha contactado con otros trabajadores para contrastar cierta información como son: Ramón Arnaiz Maté, María Jesús Alba García y Leandra Antón del Val.

Con todo ello se ha hecho un análisis exhaustivo en el que se ha tenido que eliminar numerosa información para abogar en todo caso, por la claridad y limpieza del trabajo. No obstante de todos los documentos se han podido extraer ideas y en muchos casos, la obtención de figuras gráficas, como se irá mostrando a lo largo del trabajo.

También se ha recurrido la búsqueda de información a través de exploradores de Internet para ampliar los conocimientos, principalmente para la consulta del BOE y otras páginas que ofrecen leyes a las que se ha acogido la empresa y se desconocían. También se ha utilizado la búsqueda web para la consulta de datos estadísticos del INE y de diversos estudios realizados del sector textil, además de ofrecer la posibilidad de *situarse en el tiempo* en cada una de las etapas de una forma más rápida.

Por información complementaria y necesaria para el entendimiento de la contabilidad, principalmente del libro mayor y diario de las primeras décadas, se ha consultado libros teórico-contables físicos y virtuales, con la intención de conocer normas y métodos de contabilidad en las distintas fases.

Como apoyo para enmarcar la teoría del ciclo de vida de una empresa, se han utilizado distintas bibliografías y referencias.

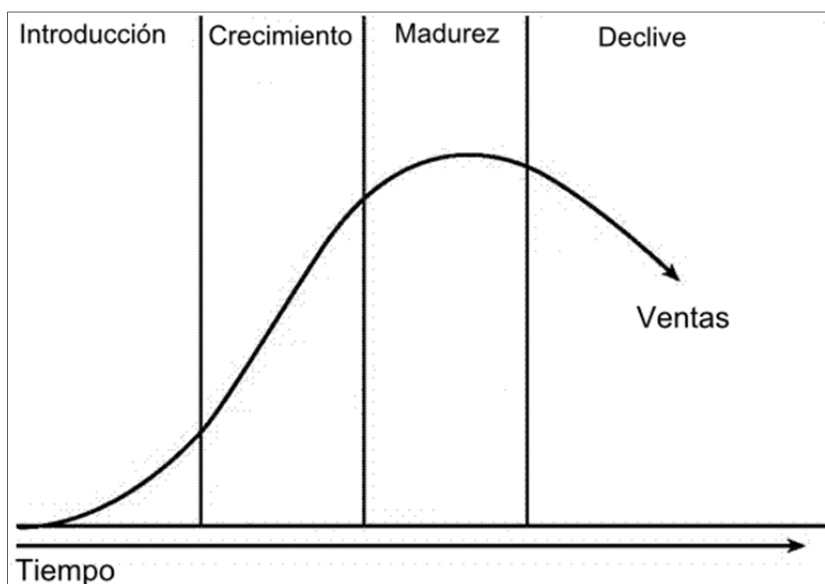
## 5. DESCRIPCIÓN GENERAL

### 5.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Toda empresa o actividad económica a lo largo de su vida sigue una serie de fases de desarrollo. Cada empresa lleva su camino y la duración no siempre será la misma en cada una de las etapas. En primer lugar la empresa vive una fase de nacimiento, de la cual no todas sobreviven, para pasar a una fase de desarrollo en el que se produce una aceleración y avance de sus logros. Posteriormente las empresas llegan a un punto estable y maduro en el que puede disfrutar de una posición cómoda siempre que sepa gestionar todos sus recursos y capacidades. En una etapa final, la actividad económica tras haber visto minoradas sus ventas, entra en una fase de declive de la que no saldrá a no ser que reinvente sus productos o mercados y vuelva al punto inicial para comenzar el proceso.

Esto es lo que se conoce como el Modelo del Ciclo de Vida del Producto o de la Empresa (Levitt, 1965), donde se recogen claramente las cuatro etapas mencionadas: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive (Figura 5.1).

*Figura 5.1. Modelo del ciclo de vida del producto*



*Fuente: Levitt (1965) y elaboración propia*

En el mismo sentido, Heizer y Render (2008) señalan lo siguiente:

- A lo largo del ciclo de vida de una empresa o producto se deben ir tomando distintas estrategias y actuaciones para adaptarse a los cambios en la organización. En una primera fase introducción la empresa debe centrar sus esfuerzos en mejorar la cuota de mercado con un aumento progresivo. En cuanto a la dirección de operaciones hay que asumir unos altos costes de producción y de inversión inicial. La producción suele darse en pequeños lotes con un número limitado de modelos. Se atiende especialmente a la calidad mientras que el diseño y desarrollo del producto son puntos más críticos.
- En una segunda fase de crecimiento la empresa debe considerar el aumento de los nichos de mercado además de aprovechar un posible cambio de del precio o de la imagen de calidad. Las estrategias operativas se encuentran en un marco de aumento de la capacidad productiva y una mejora de la distribución. Será necesario realizar una previsión de la producción puesto que en esta fase es un punto crítico. El producto puede ir incluyendo mejoras que sitúen al producto en una situación competitiva.
- En la fase de madurez o estabilidad, la estrategia empresarial no debe modificar en exceso la imagen ni el precio ni la calidad puesto que se encuentra en un punto estable y un cambio podría suponer un retroceso. Los cambios del producto son menos significativos pero más habituales mientras que el proceso es estable. La producción tiene lugar en grandes lotes y está marcada por una fuerte estandarización.
- En una última fase de declive, es de vital necesidad ajustar y controlar los costes de la empresa y centrar la estrategia en los mismos. El producto no cuenta con una diferenciación respecto a los de sus competidores. La capacidad productiva debe verse reducida puesto que va a ser estar marcada por una sobrecapacidad. Se debe eliminar los productos que no proporcionan un margen aceptable.

### **5.2 GÉNEROS DE PUNTO ARNAIZ, S.A.**

Géneros de Punto Arnaiz S.A, se constituyó en el año 1964 con el objeto de la fabricación y venta de géneros de punto y confecciones (Figura 5.2). Los socios fundadores fueron José María Arnaiz Martín y sus tres hijos (Adoración, José María y Ángel Arnaiz Pereda), siendo éste último el socio mayoritario en el momento de su constitución.

*Figura 5.2. Primera tarjeta comercial*

*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

En los inicios de su actividad, los clientes son tiendas con grandes ventas y almacenes mayoristas que distribuyen sus productos al comercio minorista. A medida que iba ampliando la cartera de clientes, y puesto que en algunas localidades había varios comercios a los que vendía sus productos, se introducen las marcas “Anar” y “Tricar” (Figura 5.3.) con el fin de evitar la coincidencia de productos en negocios que competían entre sí, aunque todos ellos amparados por la empresa “Géneros de Punto Arnaiz, S.A.”.

*Figura 5.3. Segundas marcas de Géneros de Punto Arnaiz*

*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

Aunque hasta los años 80 la producción se concentraba en pocos modelos pero con series largas de fabricación, a partir de ese momento, la evolución del sector textil forzaría a la empresa a la fabricación de series cortas aunque no todas con éxito.

En 1967 se acomete una importante inversión que será el inicio de los años más prósperos de la empresa, consistente en la compra una nave industrial en un barrio de la ciudad burgalesa en la calle Castrojeriz, en la que hasta entonces se había desarrollado una actividad también textil por parte de Industrias Paquín, S.L: tintado de tejidos. La compra de la nave, su reforma y la adquisición nueva maquinaria sitúan a Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (Figura 5.4.) en el inicio de su expansión definitiva. En una planta de 900 metros cuadrados se instalan las máquinas de tejido, y en la primera planta, las máquinas de corte, confección y planchado. La empresa va consolidando beneficios, que reinvierte en gran medida realizando sucesivas ampliaciones de capital. Además, durante esta etapa, la red comercial se extiende por casi toda España, llegando a tener quince agentes comerciales.

*Figura 5.4. Logotipo de la marca Arnaiz*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

Durante los años ochenta se van incorporando los tres hijos del gerente que, después de pasar por varios años de aprendizaje en distintos puestos y secciones de la empresa, van adquiriendo funciones directivas, cada uno en un departamento diferente: administrativo, productivo y comercial, siempre bajo la supervisión del fundador.

En estos años se producen cambios tanto en el departamento administrativo, con la compra de los primeros ordenadores que facilitarán las tareas administrativas, como en el departamento comercial, que exigirá un mayor esfuerzo para poder atender a los requerimientos que el cliente exige, adaptando cada nuevo muestrario de temporada a las exigencias del mercado. En este sentido, sin abandonar la fabricación de la prenda

clásica, que distinguirá a la empresa hasta el final, surge la necesidad de comenzar a diseñar y fabricar prendas con hilaturas más modernas y con mayor colorido, con lo que la compra de materia prima se convierte en un problema económico, pues los restos al final de temporada no sirven para el nuevo muestrario y ocasionan pérdidas económicas.

Treinta años más tarde del traslado a la calle Castrojeriz, la funcionalidad necesaria para aprovechar tiempos de producción por un lado, y los problemas logísticos de carga y descarga que se derivan del enclave de la nave por otro, provocan la necesidad de trasladar las instalaciones a un polígono industrial. Se aprovecha un concurso del Ayuntamiento de Burgos para licitar por una parcela de 5.000 metros cuadrados en el Polígono de Villalonquéjar, y una vez concedida se inician de inmediato las obras de construcción de la nave. En el verano de 1999 se procede al traslado. Aquí se desarrollarán los últimos años de actividad, con un sector textil iniciando un declive del que no podrá escapar Géneros de Punto Arnaiz, S.A.

La llegada de la crisis obliga a la empresa a ir externalizando parte de su proceso productivo, comprando prendas fabricadas en China y Bulgaria. Si bien la calidad, especialmente de las primeras, desmerece en muchas ocasiones la marca Arnaiz, es cierto que en esos años el cliente va exigiendo unos precios más bajos, con un menor interés por la calidad de la prenda. En el año 2006 Géneros de Punto Arnaiz, S.A. cesa definitivamente la actividad de fabricación, comercializándose a partir de entonces prendas fabricadas en su totalidad en el exterior.

Por iniciativa de dos de los hijos de fundador, se intentó continuar comercializando la marca a los clientes que mantenía la empresa, para lo cual, crearon la empresa de comercialización Clayten ARTTG, S.A.L. Finalmente, y ya con un nivel de ventas muy exiguo, se llegó a un acuerdo para que trabajara la marca una empresa radicada en Madrid con producción propia en Bulgaria. Actualmente, es esta empresa la que sigue vendiendo la marca Arnaiz, manteniendo las instalaciones de almacenaje en la nave propiedad de la empresa Clayten ARTTG S.A.L. También continúa utilizando el logo, aunque mejorado, así como la red comercial y gran parte del know-how.



### 5.3 BREVE RECORRIDO POR EL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA

La evolución del sector textil en España durante los años de actividad de Géneros de Punto Arnaiz, ha estado marcada por etapas muy diferentes. Así, en los años 60 experimentó un proceso de cambio marcado por gran crecimiento, que se alarga durante los años 70. Posteriormente, una crisis a principios de los años 80, junto con la entrada de España en la CEE, marcó un cambio de tendencia, con importante declive en los años 90 de las empresas textiles de pequeño tamaño. Finalmente, ya en el XXI, la profunda crisis económico-financiera afecta de forma importante al sector textil. De forma más detallada, en los años 60 la industria en general, y a su vez, la industria textil, se sume en un rápido crecimiento debido al bajo precio de la energía, las ayudas estatales mediante planes de desarrollo o la liberalización de las importaciones. En cuanto al género de punto en concreto, en el año 1965 la producción del género suponía un 35% respecto al mayor productor, que por aquel entonces era Italia. En los años 70 junto con la industria algodonera y la confección, pasó a encabezar la industria textil española.

Hasta finales de los años 70 este sector se encuentra altamente protegido y muy orientado al mercado interior. Las ayudas a la inversión y a la renovación del capital productivo convirtieron a la industria textil, en una industria con escasa productividad y un exceso de capacidad productiva. En esta década las empresas se proveían de maquinaria y avances tecnológicos importantes.

Esto derivó en los años 80 en una crisis económica que supuso un gran ajuste económico y de empleo en la confección. Se pretendió hacer frente a esta crisis mediante el Plan de Reversión Textil, mediante ayudas estatales que se saldaron con un resultado positivo. En el año 1986 España entra a formar parte de la CEE produciéndose una eliminación de barreras arancelarias y libertad de exportación. No obstante, España sigue siendo un sector textil orientado al comercio interior a pesar de las facilidades a la exportación. Las importaciones tienen lugar más frecuentemente que las exportaciones, situación que se mantiene hasta el día de hoy.

A principios de los 90, la industria textil se sumerge en otra crisis económica general marcada por una caída de la demanda de bienes de consumo, y por tanto, de prendas textiles. A partir de 1994 se recuperó aunque las aún escasas exportaciones no ayudaron

a su recuperación. El sector textil crece muy lentamente dentro de la industria española y muchas de las productoras de hilados y tejidos desaparecen.

En el actual siglo XXI el sector textil también se ve afectado por la crisis económica, y la reducción de producción y empresas es considerable como muestra la Tabla 1.1. Asimismo, el sector textil y de la confección en España deja a un lado la producción y pasa a ser un sector de distribución y comercio facilitado en su mayoría por la libertad de comercio mundial textil, aprobada el 1 de enero de 2005 por la Organización Mundial del Comercio. Además, a juzgar por los últimos datos publicados<sup>2</sup>, parece que la situación actual en dicho sector no ha mejorado, ni es previsible que lo haga en los próximos años.

*Tabla 5.1. Evolución del sector textil (1990-2008)*

<b><u>Evolución del sector textil/confección en España</u></b>				
<u>Magnitudes</u>	<u>1990</u>	<u>1995</u>	<u>2000</u>	<u>2008</u>
Empresas (000)	11.340	8.120	7.950	5.500
Empleo (000)	386,8	276,9	278,2	182,3
Producción (M€)	14.314	14.038	14.829	10.390
Importaciones (M€)	2.407	4.309	7.669	13.200
Exportaciones (M€)	1.373	2.898	5.476	7.770
Déficit comercial	57%	67%	71%	59%

*Fuente: Cityc (2013)*

<sup>2</sup> Noticiero Textil (2013): “El Índice General de Cifras de Negocios en la Industria (ICN) de la confección de prendas de vestir ha experimentado una variación del -19,5 % en agosto respecto al mismo mes de 2012, según recoge el Instituto Nacional de Estadística (INE)”.

## **6. INICIOS: Comienzo de la actividad-1967**

### **6.1 FASE DE INTRODUCCIÓN EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

En la fase de introducción, la empresa debe buscar su mercado y ampliarle al máximo, realizando cambios y ajustes según las demandas de sus clientes. La inversión en este punto inicial es elevada, así como los costes de producción. Se va a considerar a la empresa en esta fase desde que su producto es lanzado al mercado hasta que ve como sus ventas se aceleran de forma continuada. Es por ello que las ventas van a caracterizarse por su lento ritmo.

Levitt (1965), neófito de la teoría del ciclo de vida del producto, define esta etapa como una fase donde ni el desarrollo técnico es pleno ni la demanda está asegurada.

Según Santesmases *et al.* (2011) la introducción del productos dada la ralentización en la expansión de regiones, va a tener problemas logísticos. El producto va a requerir un gran esfuerzo de marketing y va a ir orientado al cliente innovador, de forma que, los primeros compradores se van a convertir en el público objetivo.

“El traslado de la incertidumbre sobre su éxito del fabricante a sus distribuidores es un riesgo que éstos últimos no están dispuestos a asumir fácilmente: no se conoce cuál será la aceptación de los consumidores, tampoco la viabilidad técnica del producto, ni las reacciones de las empresas que ofertan productos sustitutivos, caso de haberlos.” (Cuervo, 2001: p.451-452).

### **6.2 COMIENZO DE LA ACTIVIDAD**

Para comprender mejor la evolución de Géneros de Punto Arnaiz, S.A. es imprescindible mencionar a Ángel Arnaiz Pereda, fundador de la empresa y gerente durante las primeras etapas.

Se formó en materia económica y directiva en la Universidad de Deusto de Bilbao, donde realizó sus estudios de Economía (Figura 6.1). Al regresar a Burgos en 1948 pidió ayuda económica a su familia para montar un negocio textil, puesto que en esos años el sector textil de punto se encontraba en pleno crecimiento.

*Figura 6.1. Ángel Arnaiz Pereda en la Universidad de Deusto (fila superior, 4º por la derecha).*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

Tras varias negativas, su padre, dueño de una tienda de moda infantil, le compró una máquina para empezar a tejer de marca Conahem, que sólo se fabricaba en Aranjuez, por 75.000 pesetas. En ese momento, aprende todo el proceso productivo de las prendas de punto: tejeduría, corte y confección, habilitando una habitación del hogar familiar. Además, comienza a contactar con diversos hiladores, como Saphil, Materias Industriales, Torredomer, entre otros. En el año 1951 se da de alta como autónomo y contrata a 4 empleados (una tejedora, una cortadora y dos oficiales), que aprenden las diversas tareas del proceso productivo en aquel pequeño cuarto y le ayudan en las labores de fabricación de prendas.

Por aquel entonces Ángel Arnaiz Pereda consigue por 75.000 pesetas un traspaso de un local comercial muy céntrico de Burgos, situado en la plaza de la Catedral. En este espacio puede desarrollar la labor de producción, aún escasa, con mayor comodidad y diferenciar las zonas de tejido, corte y confección, aunque la venta de las primeras prendas se lleva a cabo en el negocio de su padre. Contrata entonces a una persona encargada de la gestión contable y a una secretaria, que le ayuda en las tareas administrativas y a la que mantuvo

en su puesto de trabajo hasta el año 2004, momento en el que se realiza el primer Expediente de Regulación de Empleo de la sociedad que constituirá con posterioridad. Amplía la superficie del negocio tras hacerse con el alquiler de una trasera a este local, formado por una planta baja y dos pisos superiores, habilitando parte del mismo como tienda, donde comienza a vender las prendas al público. Es en este momento, aunque no existe aún como sociedad, cuando utiliza por primera vez el nombre de “Géneros de Punto Arnaiz”, coronando la entrada a la tienda y fábrica.

Las ventas de prendas comienzan a crecer y es necesario ampliar personal y maquinaria. Como las máquinas iniciales son manuales, se hace preciso emplear también máquinas semiautomáticas. Fuera de la propia sede, Ángel Arnaiz Pereda cuenta además con un comercial que realiza la difusión del muestrario de las prendas de punto, primero en la provincia de Burgos (Miranda de Ebro, Lerma o Salas de los Infantes), y posteriormente en otras localidades de Castilla y León (Castilla La Vieja, por aquellos años). La marca comercial con la que siempre se trabaja es “Arnaiz”.

Las cifras de ingresos van en aumento y se amplía la red comercial, con representantes comerciales en las localidades de Aranjuez y Murcia, con el fin de llegar a importantes mercados localizados en la zona Centro y el Levante español. Posteriormente, se contacta con un representante comercial de Canarias, donde se consigue abrir una cartera de clientes de gran importancia durante muchos años. Cada año, en el mes de octubre, se crea un nuevo muestrario con modelos surgidos bajo las ideas originales del gerente, Ángel Arnaiz Pereda (Figura 6.2).

*Figura 6.2. Ángel Arnaiz Pereda, 1959*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

### 6.3 CONSTITUCIÓN

El 6 de junio de 1964, en la notaría de D. Julio Albi Agero, Notario de Madrid, se firma la escritura de constitución de la sociedad “Géneros de Punto Arnaiz, S.A.” para dar mayor impulso al negocio que venía explotando el propio Don Ángel Arnaiz Pereda.

- Socios:
  - ✓ Ángel Arnaiz Pereda (fundador)
  - ✓ José María Arnaiz Martín como administrador unipersonal y único de la sociedad (padre) (Figura 6.3)
  - ✓ María Adoración Arnaiz Pereda (hermana)
  - ✓ José María Arnaiz Pereda (hermano)

*Figura 6.3. José María Arnaiz Martín (años 60)*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

- Domicilio: Plaza del Rey San Fernando número 9 (Burgos)
- Capital: 2.400.000 pesetas. Se crearon, emitieron y pusieron en circulación 2.400 acciones, nominativas de los números 1 al 2400, ambos incluidos, de 1000 pesetas nominales cada una.
- Aportaciones:
  - Ángel Arnaiz Pereda: plena titularidad y dominio del negocio dedicado a la venta de géneros de punto con todas sus autorizaciones, privilegios y consideraciones comerciales (valor: 980.000 pesetas), la relación contractual arrendaticia derivada del contrato de arriendo de locales que venía utilizando para la explotación del negocio (valor: 20.000 pesetas) además de 1.000.000 de pesetas efectivo.

- Jose María Arnaiz Martín: 800.000 pesetas en caja
- José María Arnaiz Pereda: 300.000 pesetas en caja
- María Adoración: 300.000 pesetas en caja.

En la Figura 6.4 se muestra la primera hoja del libro de inventario donde queda reflejado tanto el capital como las aportaciones de los socios.

Figura 6.4. Primera hoja del libro de inventario

Inventario nº 1, de los bienes de la Sociedad Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (Gegasa), después de realizadas las operaciones que se expresan en la escritura de constitución.

Activo	
Caja. Valor en efectivo	1.400.000,00
Maquinaria. Valor de la misma	930.000,00
Derechos arrendaticios	200.000,00
Accesorios y Herramientas	500.000,00
Mobiliario, valor del mismo	450.000,00
Pasivo	
Capital	2.400.000,00
	2.400.000,00

Burgos 6 de Junio de 1964  
El Administrador Unipersonal

Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)

- Suscripción:
  - Nominal de 1.000.000 pesetas (acciones del 1101 al 2100) suscritas por D. Ángel Arnaiz Pereda.
  - Nominal de 800.000 pesetas (acciones del 1 al 800) suscritas por D. José María Arnaiz Martín.
  - Nominal de 300.000 pesetas (acciones del 801 al 1100) suscritas por D. José María Arnaiz Pereda.

- Nominal de 300.000 pesetas (acciones del 2101 al 2400) suscritas por Doña María Adoración Arnaiz Pereda.

El 29 de diciembre de 1967 tiene lugar una primera ampliación de capital de la mano de Julio Albi Agero, notario de Madrid con quién se firmó la constitución. En esta ampliación se aumenta el capital en 4.500.000 pesetas, quedando un capital social de 6.900.000 pesetas<sup>3</sup>.

#### **6.4 SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN LOS AÑOS 50 Y 60**

Tras la guerra civil, la industria textil y de la confección en España presenta serios problemas, como la escasez de materias primas, una fuerte descapitalización y dificultades en la importación de maquinaria, entre otros. En los años 50 la situación mejora sustancialmente y se produce una gran recuperación. Posteriormente, en los años 60, dicha industria experimenta un gran desarrollo y surge el nacimiento de la moda.

En el año 1964 se aprobó el primer Plan de Desarrollo, que tenía como objetivos, entre otros, la promoción industrial de Burgos y el polo químico de Huelva. Éste se saldó con unos resultados positivos en relación al P.N.B., que experimentó un incremento del 6,4%.

En estos años, las principales actividades de las empresas del sector textil son la fabricación de hilados y tejidos, es decir, de productos intermedios. Por su parte, las empresas de confección se caracterizaban por su reducida dimensión y la antigüedad de la maquinaria empleada, con un rendimiento de la misma poco adecuado, lo que daba lugar a la existencia de muchas empresas familiares, con excesiva mano de obra, e incluso clandestinas.

Por tanto, eran patentes las necesidades de renovación de maquinaria, que abaratará costes de producción y proporcionara una mayor eficiencia en el proceso productivo. Aún con estas limitaciones, son empresas autosuficientes en el negocio de la confección, que logra ser rentable y “agradecido”, en relación a otros sectores que requieren, además de importantes inversiones en capital productivo, una organización más compleja.

---

<sup>3</sup> Se emiten 4.500 acciones de los números 2401 al 6900 quedando totalmente desembolsadas. Esta decisión se toma en la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 24 de diciembre de 1967.



## 6.5 ANÁLISIS DE LA EMPRESA EN LOS AÑOS 60

La empresa Géneros de Punto Arnaiz, S.A. comienza su actividad en el número 9 de la Plaza del Rey San Fernando, de la ciudad de Burgos (Figura 6.5). Este lugar había sido utilizado previamente por el socio Ángel Arnaiz Pereda para el desempeño de la actividad textil que venía desarrollando, y que es transmitido a la sociedad en el momento de su constitución. Se convertirá entonces en el domicilio social, con una localización privilegiada dado que se estaba situado enfrente de la Catedral de la ciudad, en una plaza céntrica y concurrida, especialmente en aquellos años.

La actividad de Géneros de Punto Arnaiz, S.A. se desarrolla utilizando la maquinaria, red comercial, personal y demás recursos empleados por Ángel Arnaiz Pereda desde que comenzara la venta de punto como autónomo, dando continuidad al negocio, que pasó de tener una titularidad personal a convertirse en sociedad anónima.

*Figura 6.5. Plaza Rey San Fernando (Burgos) vista desde la tienda (años 60).*



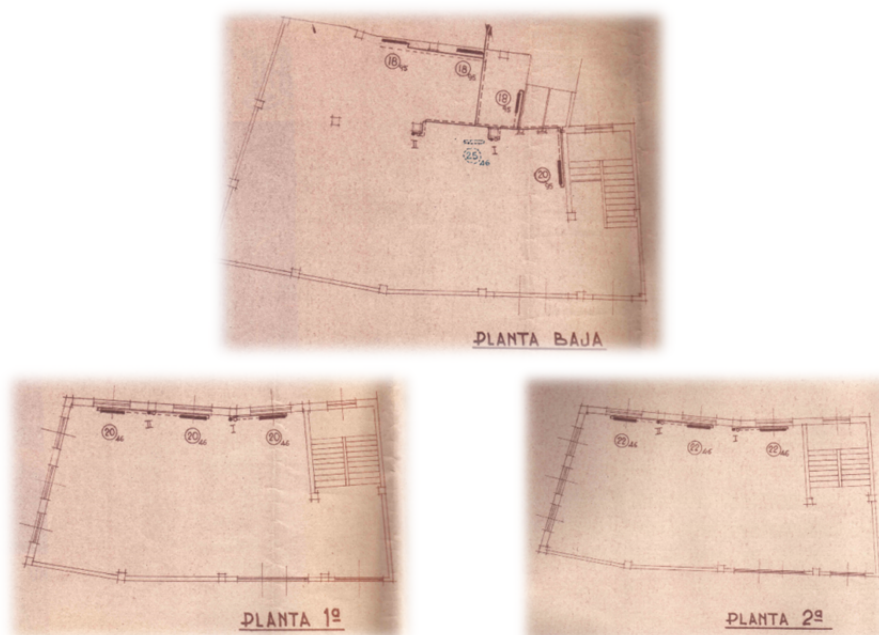
*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

Por aquel entonces, la distribución en planta de las instalaciones estaba configurada en varias secciones:

- Planta baja: Sección de tejido y bobinado
- Primera planta: Subsección de confección
- Segunda planta: Subsección de confección acabado y plancha
- Sótano: Sección de etiquetado y empaquetado, y almacén

Las tres plantas principales se muestran en las siguientes imágenes que recoge la Figura 6.6.

*Figura 6.6. Plantas primera, segunda y baja de las instalaciones iniciales*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

En las instalaciones de la fábrica es necesario realizar diversas reformas para acondicionar el espacio.

En el momento de su constitución como sociedad, la plantilla estaba formada por 12 empleadas, más su director y gerente, Ángel Arnaiz Pereda, con el siguiente detalle:

- Bobinadora: 1
- Ayudante encargada: 1
- Tejedoras: 4
- Cosedoras: 2
- Repasadora: 1
- Remalladoras: 2
- Auxiliar administrativa: 1

Esta plantilla se fue ampliando a lo largo de los años con distintas categorías profesionales: jefe administrativo, aprendices, planchadoras, ayudantes de remalladoras ayudante de cosedora, peones, encargados en distintos puestos y mecánicos.

Así, a finales de esta primera etapa, la empresa contaba con una plantilla de 46 empleados, como recoge el Libro de Matrícula de Personal (Figura 6.7) formado por personal de las distintas categorías.

Figura 6.7. Libro de Matrícula del Personal de Géneros de Punto Arnaiz, S.A.

Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)

Poco después de la constitución de la sociedad, se decide realizar un estudio de la empresa para analizar cada uno de los departamentos de Géneros de Punto Arnaiz, S.A., con el fin poner en conocimiento de todos los socios la situación y conseguir el aprovechamiento óptimo de los recursos. De esta forma, el 15 de febrero de 1965, la empresa Installation Efficiency Engineering, S.A. comienza el análisis financiero, económico, productivo, ventas y personal.

- En el ámbito financiero se determinan los ratios de liquidez, rendimiento financiero, relación de deudas, ritmo de cobros y margen de beneficios, concluyendo que tiene una estructura financiera muy saneada, con una elevada autofinanciación (Géneros de Punto Arnaiz, S.A. financiaba las operaciones de compra-venta), pero se recomienda una mejor gestión de sus recursos financieros.
- En el ámbito económico, el análisis del balance de la sociedad indicaba una falta de armonía y se sugirieron una serie de actuaciones para mejorar dicha situación. Se podría mejorar el equilibrio en el balance.
- En el ámbito productivo, se indicó la ausencia de una oficina técnica, así como la necesidad de mejorar el aprovechamiento del espacio y la pérdida sustancial de tiempo en cada jornada laboral debido a una mala coordinación y/o planificación productiva, valorada en 943,30 pesetas por día, que por 300 días de trabajo suponía 382.960 pesetas.

- En el análisis de ventas, se concluyó que no existía un estudio del mercado, ni de las posibilidades comerciales que ofrecía el negocio, confiando la mejora al representante comercial la decisión de dónde vender y cómo. Además, también se señaló la posibilidad de mejorar la gestión de pedidos.
- En el análisis de personal, se indicó la falta de responsables por zonas, que repercutía en una mayor carga de trabajo en el gerente-director, quien debía delegar en ellos.

A partir de ese momento, Géneros de Punto Arnaiz, S.A. considera como proyectos imprescindibles y prioritarios, la planificación de la producción y la promoción de ventas. Además, la situación económica de la empresa era buena, ya que desde 1951 había ido consolidando la actividad, mejorando el proceso productivo y aumentando los clientes. En este sentido, los principales datos proporcionados por el Libro Mayor de Contabilidad en el año 1964, indican el importante crecimiento de la actividad y el gran potencial que tenía la empresa:

- Resultado del ejercicio. Se producen unas pérdidas a final del año 1964 por 24.325,95 que pronto se recuperan y se entra en una fase de crecimiento del beneficio que en 1966 alcanza la cifra de 154.534,35 pesetas. Las pérdidas en 1964 se producen debido, entre otras razones, por la amortización de los gastos de constitución así como los gastos generales que fueron muy elevados en relación con los sucesivos años.
- Las compras ascienden a 712.921,55 pesetas en su primer año, y los dos siguientes suman 1.457.347,27 y 2.365.251,80 pesetas, respectivamente. Este aumento llevó parejo un incremento progresivo en la valoración de los productos fabricados, que pasó de 1.340.861,35 pesetas en 1964 a 4.465.202,20 pesetas 1966.
- En cuanto a las ventas, el primer año como sociedad ascienden a 1.161.910,55 pesetas y en 1966 se duplica la cifra hasta las 3.179.006,15 pesetas.

Hasta el año 1973 no se aprueba el primer Plan General Contable en España que supusiera una normativa de contabilidad de carácter oficial, aunque su aplicación no era obligatoria. En los años 60 había diversos comités y empresas privadas que proponen Planes de Cuentas de forma independiente, pero ninguno consiguió la utilización general, de hecho se pensaba que no podía llegar a hacerse efectivo, dada la variedad de actividades económicas. La contabilidad se rige por distintas leyes y decretos aprobados a lo largo del siglo XX.

La última introducción antes del comienzo de esta etapa se produce en 1961, con la aprobación de la Ley 76/1961, de 23 de diciembre sobre Regularización de Balances. Dicha Ley establece la regularización de balances y el fondo extraordinario de reposición, además de regular otros muchos aspectos de la contabilidad. En este sentido, Géneros de Punto Arnaiz, S.A. registra en su contabilidad su actividad mediante el empleo de las siguientes cuentas:

- **Compras:** Se anotaban las facturas de compra de la principal materia prima (hilatura) y materias auxiliares (botones, cremalleras, etiquetas, etc.).
- **Costes de Fabricación:** Reflejaba los importes correspondientes a todos los costes de personal de la sección de producción y otros costes inherentes al proceso de fabricación.
- **Gastos Generales:** Recogía los restantes gastos de la empresa
- **Impuesto de Tráfico de Empresas<sup>4</sup>:** Se anotaba el importe de este impuesto que grababa las ventas, es decir, gravaba cada una de las operaciones de transformación y comercialización de bienes o de prestación de servicios. El importe de este impuesto del primer año de actividad de la sociedad fue de 4.960,20 pesetas.
- **Desgravación Fiscal:** Reflejaba los importes que recibía la empresa de la Administración por las ventas que aquella realizaba a las Islas Canarias, y que se correspondía con un porcentaje determinado sobre dichas ventas. Relata el gerente que este importe se acordaba entre la empresa y los clientes, para que fuera en beneficio de estos, haciéndose un descuento en factura por la misma cantidad.

## 6.6 ÁREAS DEPARTAMENTALES

Ya en sus primeros momentos, Géneros de Punto Arnaiz, S.A. presenta tareas propias del Departamento de Producción, Comercial, y Administración aunque no había una delimitación precisa, ni en el espacio ni en la responsabilidad de las mismas.

### 6.6.1 Administrativa

En los últimos años de esta fase inicial se contrata a un jefe administrativo, que sustituye por jubilación a una persona que realizaba las tareas contables (Figura 6.8.), con lo que el gerente queda parcialmente liberado de todo el control administrativo de la empresa, dedicando su tiempo a las cuestiones de producción, bancarias, trato con proveedores y elaboración de nuevos muestrarios.

---

<sup>4</sup> El 1 de enero de 1986 fue sustituido por el actual Impuesto sobre el Valor Añadido (I.V.A.).

*Figura 6.8. Libro contable utilizado por la empresa (1966)*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

### **6.6.2 Comercial**

Como ya se indicó anteriormente, la sociedad experimenta rápida expansión comercial (Figura 6.9.) en sus primeros años de actividad. En este sentido, algunos años se sacan al mercado dos muestrarios, el de otoño-invierno y el de primavera-verano, aunque éste último siempre fue poco importante en relación a la facturación total de la empresa debido a que el punto es un tipo de prenda cuyo consumo es mayor en las estaciones menos calurosas.

*Figura 6.9. Imagen de la Marca Arnaiz en los años 60.*

The image shows the brand name 'Arnaiz' written in a stylized, handwritten cursive script. The letters are black and have a fluid, connected appearance.

*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

Las fases de la creación del muestrario comenzaban con la recepción de los distintos proveedores que ofrecían las nuevas colecciones de hilados. Durante el mes de septiembre, se conocían estas colecciones y se comenzaba la selección de hilados con los que se realizaría el tejido.

Por aquel entonces, la temporada de venta se prolongaba durante los últimos meses del año con repeticiones de pedidos que dificultaban la realización del muestrario. Durante los últimos meses del año (octubre-noviembre-diciembre) la actividad productiva debía compatibilizar y compaginar la fabricación de prendas de los pedidos con las que serían las prendas del muestrario. La fabricación del muestrario necesitaba de tiempos muy elevados de producción, ya que se necesitaba hacer muchas pruebas hasta dar la aprobación al diseño definitivo, además de que la producción del muestrario exigía un continuo cambio en la programación de las máquinas debido al escaso número de prendas por modelo. Al prolongarse la temporada de ventas hasta finales de año, lo que se conocía como repeticiones, y que eran pedidos de clientes que habían vendido lo solicitado para la temporada y necesitaban abastecerse de más prendas, durante los meses en que se estaba

Una vez seleccionadas las hilaturas con las se fabricarían las prendas, se procedía al dibujo de los nuevos modelos y a la realización de las pruebas de tejido, corte y confección. Posteriormente, en función del tipo de prenda y de los colores que el proveedor ofertaba, se decidía el colorido con el que la prenda se podría fabricar y que se incorporaba a la carta de colores de esa prenda.

El muestrario, además de las novedades de cada año, estaba compuesto por prendas que se repetían todos los años. Algunas de ellas permanecieron en el muestrario hasta el fin de la actividad de la sociedad, posicionándose como productos emblemáticos de la empresa: jersey de caballero liso de pico, chaqueta de caballero lisa con bolsillos y chaqueta de señora lisa sin bolsillos.

En esta etapa, Géneros de Punto Arnaiz, S.A. contaba con una tienda con el nombre comercial de Arnaiz, que se situaba en la parte anterior de la planta baja de la fábrica y que daba a la Plaza del Rey San Fernando, de la ciudad de Burgos, y servía para vender algunas de las prendas fabricadas.

Durante muchos años la empresa fue su único proveedor de productos, hasta que a principios de los años 80 se comenzaron a vender también camisas y polos de algodón fabricados por otros proveedores. En aquellos años, la situación de la tienda podía considerarse dentro de un espacio comercialmente bueno y una localización privilegiada, pero con el paso del tiempo fue perdiendo esta condición y quedó fuera de todo el ambiente comercial de la ciudad, por lo que a partir

de mediados de los años setenta comenzó a generar pérdidas, que fueron fácilmente asumidas por la bonanza del negocio de fabricación.

### 6.6.3 Productiva

Este Departamento presentaba un importante déficit de operación. Así, era patente la necesidad de trasladar las prendas, en sus distintas fases productivas, a cada una de las secciones, las cuales estaban localizadas en estancias de distinto nivel, y sin montacargas que facilitara la tarea, provocaba importantes pérdidas de tiempo difíciles mejorar.

El proceso productivo, que se describirá con más detalladamente más adelante, consistía en las siguientes fases:

- Máquinas bobinadoras: bobinado de la hilatura en conos.
- Máquina parafinadora: pasado de la hilatura entre pastillas de parafina.
- Máquinas tejedoras: tejido de piezas de hilatura.
- Personal de corte: cortado de prendas siguiendo los patrones de la misma según modelo y talla.
- Máquinas de confección (remalladoras, rematadoras, de ojales, etc.): unido de las distintas piezas de las prendas de punto y, en el caso de las chaquetas, abertura de ojales.
- Máquinas de planchar: Planchado de las prendas.
- Personal de etiquetar: Etiquetado, doblado y embolsado de la prenda.

En el momento de su constitución, la sociedad cuenta con maquinaria valorada en 930.000 pesetas, aportada íntegramente por Ángel Arnaiz Pereda. Hasta 1967, año en que se traslada la producción a unas instalaciones nuevas más acordes con las necesidades de la empresa, únicamente se produce la compra de diversa maquinaria por valor de 580.567,70 pesetas en marzo de 1965. De estos años no se dispone de una relación de la maquinaria, pero el gerente recuerda que hubiera 40 máquinas a final de la etapa en el año 67.

La primera máquina que se compró, y que aún hoy se conserva como insignia de la empresa, fue una tejedora (Figura 6.10.) en la que se colocaban los conos de hilatura previamente bobinados, puesto que la materia prima se recibía en madejas y requerían de una fase previa en la que se colocaba la hilatura en conos, recibiendo el nombre de enconado.



*Figura 6.10. Primera tejedora de la empresa*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

A las órdenes del gerente están, de una manera directa, el mecánico responsable de la sección de tejido y la encargada de la sección de corte. Sin embargo, su responsabilidad se ceñía a las cuestiones técnicas de cada una de las secciones, sin que tuvieran tareas de dirección en las áreas señaladas. De esta manera, el gerente debía estar constantemente implicado en las fases productivas, además de dirigir las actividades propiamente económicas de la empresa.

## **7. CRECIMIENTO: 1967-1984**

### **7.1 FASE DE CRECIMIENTO EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

En esta fase la empresa se encuentra en un buen momento para introducir modificaciones, puesto que ya se ha hecho con una cuota de mercado que le permite introducir mejoras y aumentar la capacidad productiva. Es importante conocer y saber potenciar la ventaja competitiva y explotarla al máximo.

Levitt (1965) afirma que el crecimiento es una fase de despegue de la demanda en la que el mercado crece de forma muy rápida.

Po su parte, Cuervo (2001) señala lo siguiente:

- El producto ha sido acogido por los clientes y el éxito hace reaccionar a la competencia, quien lanzará al mercado productos que puedan contraatacarlo. Es por ello que los esfuerzos deben centrarse en introducir mejoras y modificaciones que se adapten a sus clientes sin que se deteriore su imagen. Se va a iniciar la diferenciación del producto a través de promociones que fomenten siempre la lealtad de la marca.
- En cuanto a la política de precios, va a haber numerosas opciones. Se puede optar por un precio elevado si se necesita recuperar rápidamente la inversión, dada la naturaleza corta del ciclo de vida. Otra opción es introducir incrementos paulatinos cuando hayamos conseguido fidelizar a nuestros clientes.
- El cambio de esta etapa a la siguiente no se va a realizar de forma inmediata, sino que se atravesará una fase transitoria. Es un momento complicado, dónde las empresas compiten en este caso por sobrevivir puesto que el mercado está algo saturado. La empresa no debe cesar sus esfuerzos por investigar sobre el producto y bajar, incluso, el eliminar del mercado alguno de ellos.

### **7.2 SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN LOS AÑOS 70 Y 80**

En torno a los años 70, la industria española en su conjunto sigue siendo objeto de los Planes de Estabilización con el objetivo de fomentar el crecimiento industrial, tras la autarquía que se dejaba en el pasado. Es una época de consolidación y desarrollo, y España

se convierte en la décima potencia mundial a nivel industrial. Predominan las grandes industrias pesadas, intensivas de energía y con orientación al mercado interno.

A pesar de que el sector textil no se encuentra entre los sectores más avanzados, el desarrollo global de la economía española hasta 1975 contribuye al crecimiento de la industria de la confección. Sin embargo, a partir de dicho año, una serie de hechos como la mejor adaptación de países competidores al comercio mundial, la época política de la transición en España o el alza del precio del petróleo (cerca del 400 %), entre otros, frenan el crecimiento económico en nuestro país. Esta situación provoca en 1976 y 1977 un notorio cierre de fábricas y, consecuentemente, una importante reducción del empleo. Sin embargo, a partir de los años 80, España entra en un proceso de reconversión y reajuste, que refuerza a las empresas que sobrevivieron a esta crisis económica.

En cuanto al sector textil y de la confección, es en esa época cuando tiene lugar el nacimiento de la industria de la moda. Además, la producción textil experimenta un elevado crecimiento y predominan las empresas con sistemas de producción integrados. En estos años, mientras algunos países del Este consolidan la producción textil gracias al empleo de maquinaria moderna y/o salarios bajos, y mientras diversos países occidentales apuestan por la concentración y fusión empresarial, el sector textil español mantiene su mercado interior gracias a la adaptación que vino realizando desde principios de los años setenta con la modernización de maquinaria e instalaciones, y la introducción de fibras sintéticas.

### **7.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA EN TORNO A LOS AÑOS 70 Y 80**

#### **7.3.1 Centro de Trabajo**

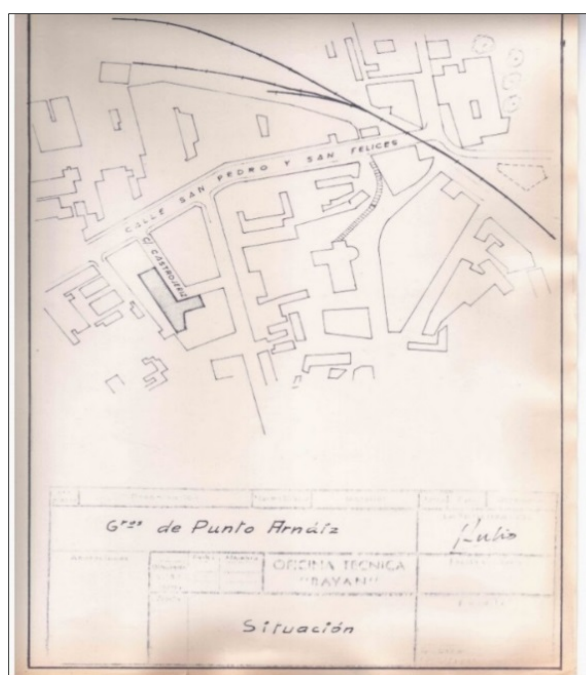
En 1967, Géneros de Punto Arnaiz, S.A. se ve obligada a cambiar su centro de trabajo por la necesidad de mejorar la funcionalidad del proceso productivo y por las buenas cifras de ventas. Así, las instalaciones de la Plaza del Rey San Fernando (Burgos) son insuficientes, pues en aquel año cuenta una plantilla de 46 empleados, y se hace necesario el cambio de domicilio social y de fabricación. Además, al disponer de sótano, planta baja y dos pisos superiores, y ser todos utilizados en el proceso productivo, provoca pérdidas económicas debido a la existencia de tiempos muertos. La comunicación que hay que realizar entre los

diversos departamentos, ubicados en distintos pisos, es complicada y dificulta la eficiencia del proceso productivo.

Para solucionar esta situación se contacta con D. Antonio Viñas Sanjaume, socio de la empresa “Industrias Paquín, S.L.”, constituida en 1940 con el objeto de creación de cintas textiles, y que necesita proceder a su cierre, ya que por aquel entonces estaba sumida en una profunda crisis. Su domicilio se encuentra en un barrio obrero de Burgos cuyo espacio es el idóneo para las características de Géneros de Punto Arnaiz, S.A.

El 24 de julio de 1966 Industrias Paquín, S.L y Géneros de Punto Arnaiz, S.A firman el contrato de compraventa de las instalaciones sitas en la Calle Castrojeriz de Burgos (Figura 7.1).

*Figura 7.1. Emplazamiento de las instalaciones en la Calle Castrojeriz (Burgos)*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A (2013)*

Industrias Paquín vende<sup>5</sup> y transmite los siguientes inmuebles: nave industrial o fábrica que consta de planta baja y una entreplanta en forma de rotonda, edificio anexo de cuatro plantas (sótano, baja, 1º o de oficinas y 2º o vivienda) y varios módulos colindantes destinados a almacén, taller, etc.

<sup>5</sup> El precio de esta enajenación es de 4.500.000 pesetas de las que 300.000 se entregan en el acto, 2.200.000 antes del 15 de noviembre del año 1967, 1.000.000 antes del 31 de diciembre de 1977 y 1.000.000 antes del 31 de diciembre de 1978.

Además del precio de compra, Géneros de Punto Arnaiz, S.A. necesitó relizar numerosas reformas para el acondicionamiento de la nueva fábrica, a lo largo de año y medio, aunque a mediados de 1967 ya se traslada allí toda la producción, quedando parte de las instalaciones anteriores únicamente como tienda de venta al público de los géneros fabricados, vendiéndose el resto. Para comenzar con las obras, se solicita al Ayuntamiento de Burgos el negociado de obras que se concede y firma el 2 de mayo de 1967 (Figura 7.2.).

Figura 7.2. Documento del Negociado de obra del segundo domicilio social

**AYUNTAMIENTO**  
**BURGOS**  
**NEGOCIADO DE OBRAS**

Número... { del Talón 4784  
 { del Expediente 8311

La Comisión Municipal permanente, en la sesión celebrada el día 24 de Abril de 1967 ha acordado conceder licencia a D. José María Jorain Barrio, en nombre de Géneros de Punto Arnaiz S.A. para la ejecución de las obras de reforma y cumplimiento del edificio sito en la calle de Chabón.

resolviendo así la instancia presentada por el interesado al Excmo. Ayuntamiento el día 13 de Abril de 1967.

El concesionario deberá cumplir las condiciones que se contienen en oficio de esta misma fecha, traslativo de la resolución municipal adoptada.

Burgos a 2 de Mayo de 1967.

**NOTAS**

1.ª La licencia estará siempre en el sitio donde los trabajos se ejecuten, para ser presentada cuando se pida por el interesado o sus delegados.

2.ª El presente talón deberá acompañarse a la instancia de solicitud del certificado de comprobación final y cédula de habilitación.

3.ª Corresponde satisfacer al Concesionario:

Por impuesto municipal	570.86 Pesetas								
Por expedición de la licencia	<table border="0"> <tr> <td>En sello municipal</td> <td>15 -</td> </tr> <tr> <td>Timbre del Estado (..... m²)</td> <td>15 -</td> </tr> <tr> <td>Sello Mutuaidad</td> <td>5 -</td> </tr> <tr> <td>Sello municipal</td> <td>17 -</td> </tr> </table>	En sello municipal	15 -	Timbre del Estado (..... m²)	15 -	Sello Mutuaidad	5 -	Sello municipal	17 -
En sello municipal	15 -								
Timbre del Estado (..... m²)	15 -								
Sello Mutuaidad	5 -								
Sello municipal	17 -								
Para reintegro del expediente	<table border="0"> <tr> <td>Timbre del Estado</td> <td>5 -</td> </tr> <tr> <td>Sello municipal</td> <td>1 -</td> </tr> </table>	Timbre del Estado	5 -	Sello municipal	1 -				
Timbre del Estado	5 -								
Sello municipal	1 -								
<b>TOTAL</b>	<b>875.86 Pesetas</b>								

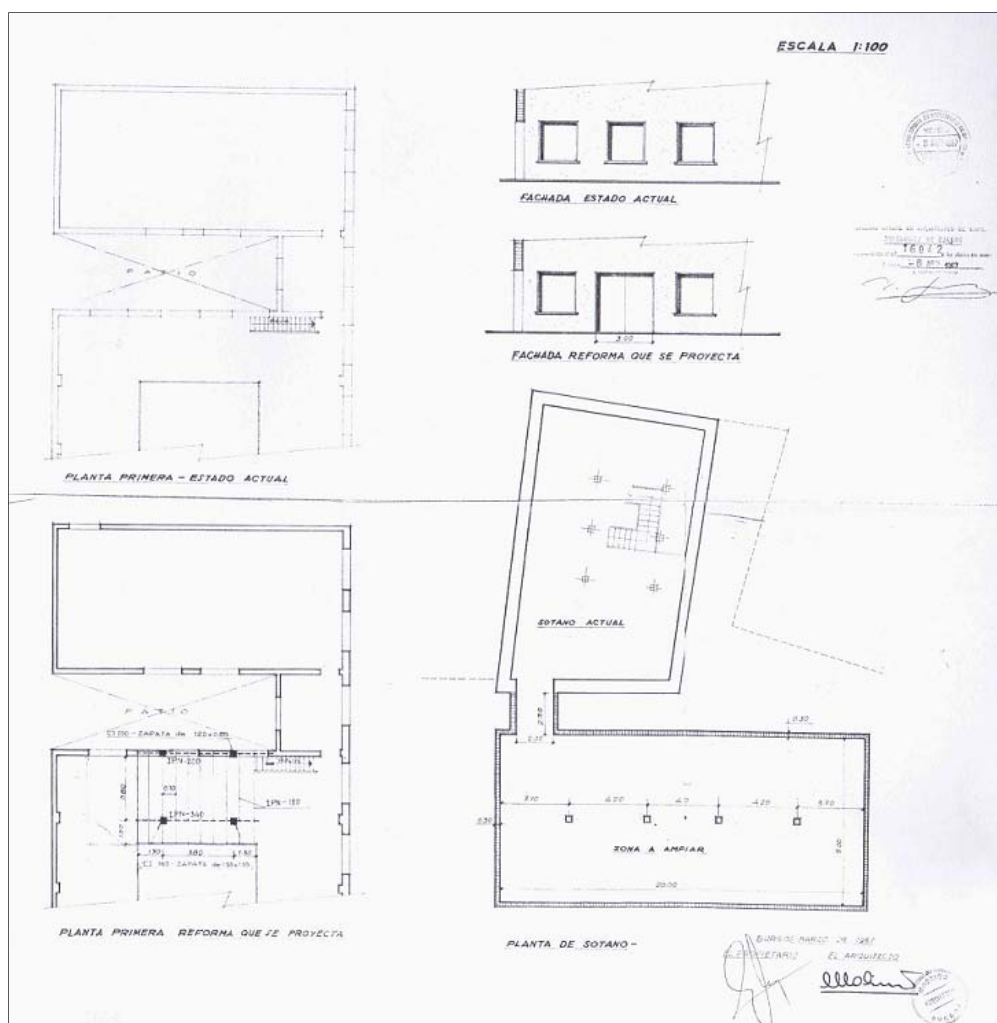
4.ª Los sellos correspondientes al timbre del Estado y Municipal quedan unidos a la matriz de esta licencia (artículo 125 del Reglamento de 22 de Junio de 1956 para la aplicación de la Ley del Timbre del Estado de 14 de Abril de 1955 y Ordenanza núm. 1).

Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A (2013)

El proyecto de reforma (Figura 7.3) se encarga al arquitecto D. Carlos Moliner e incluye la reparación de la cubierta, transformación de ventanas en puertas, añadido de viguetas metálicas por no cumplir los mínimos de sobrecargas, ejecución de sótano en la nave central, etc.

En este nuevo emplazamiento se disponía de una vivienda particular para el gerente y sus familiares, lo que facilita el trabajo diario.

Figura 7.3. Planos de la reforma (1967)



Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A (2013)

El presupuesto de la reforma ascendió a 20.676.046,45 pesetas, aprobado en marzo de 1967, e incluía las siguientes actuaciones:

- Instalación de un tanque de 20.000 litros de capacidad para el almacenamiento de fueloil (40.000 pesetas). Para esta reforma necesita una concesión especial municipal, que tiene lugar el 20 de octubre de 1967, por la Sección de Obras del Ayuntamiento de Burgos.
- Construcción de sótano y su acceso (489.075,29 pesetas).
- Trabajos de pintura y reparación de paredes (30.474,80 pesetas).
- Instalación de maquinaria y energía eléctrica, en baja tensión, para fuerza, del traslado y ampliación. (118.287,45 pesetas).
- Compra de maquinaria nacional y extranjera (19.970.350 pesetas).
- Otras, de las que no se dispone de información detallada (27.860 pesetas)

En el ámbito económico se realiza un plan de inversión y financiación para afrontar esta nueva etapa, y que se llevará a cabo entre 1967 y 1969 (Figura 7.4):

- Edificio: 1.750.000 pesetas.
- Acondicionamiento (pavimentación, aislamiento, revestimiento, reparaciones carpintería y cerrajería, electricidad, acondicionamiento de oficinas, cobertura de patio y pintura): 1.921.073 pesetas.
- Maquinaria de origen nacional (1 máquina conera ROURE, actualización de 2 coneras, 1 aspiradora, 2 máquinas Cotton de Closas, 4 máquinas de transferencia, 1 plancha Arbó, 1 lavadora, 1 máquina de palas, 2 centrifugadoras, 1 secadora, humidificadores y 1 máquina lavado en seco): 8.357.350 pesetas.
- Maquinaria de origen extranjero: (2 máquinas Cotton de Benley, 15 máquinas remalladoras, 2 máquinas Ovi Rimoldi, 2 máquinas para puños): 11.370.000 pesetas.
- Otro equipo (calefacción y calderas de vapor, instalación mobiliario de oficina, estanterías metálicas, taller mecánico y pequeña maquinaria): 2.521.577 pesetas.

**TOTAL INVERSIÓN: 26.100.000 pesetas.**

- Aportación de los socios mediante una ampliación de capital: 7.600.000 pesetas.
- Crédito privado bancario con garantía personal: 2.969.000 pesetas.
- Crédito oficial por el Banco de Crédito Industrial: 10.311.000 pesetas.
- Subvención del 20%: 5.220.000 pesetas.

**TOTAL FINANCIACIÓN : 26.100.000 pesetas.**

Figura 7.4. Programa de ejecución de la instalación (1967-1969)

PROGRAMA DE EJECUCION Y PLAZOS EN QUE SE LLEVARA A EFECTO LA INSTALACION.-				
	1.967	1.968	1.969	T o t a l
EDIFICIO INDUS-				
TRIAL . . . . .	3.671.073,-			3.671.073,-
MAQUINARIA DE ORIGEN NACIONAL	4.262.350,-	3.275.000,-	500.000,-	8.537.350,-
MAQUINARIA DE ORIGEN EXTRANJERO	485.000,-	5.485.000,-	5.400.000,-	11.370.000,-
OTRAS INVERSIONES DE EQUIPO	1.521.577,-	1.000.000,-		2.521.577,-
TOTAL INVERSION	9.940.000,-	10.260.000,-	5.900.000,-	26.100.000,-
PORCENTAJES INVERSION	38%	39%	23%	100 %

Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A (2013)

Es evidente que este cambio “físico” del lugar de trabajo de Géneros de Punto Arnaiz, S.A. está liderado por una idea de cambio y avance de la sociedad, con unas previsiones de

crecimiento importantes para lo que se provee de personal, maquinaria, mejoras sociales y resto de adaptaciones necesarias.

### 7.3.2 Personal y Mejoras Sociales

Géneros de Punto Arnaiz, S.A. disponía de una plantilla de 46 personas antes del traslado a las nuevas instalaciones, en otoño de 1967. La ampliación supuso un importante incremento del número de trabajadores y provocó la contratación de 51 personas:

- Administración: 2
- Oficiales: 3
- Oficiales de segunda: 4
- Especialistas: 30
- Ayudantes: 5
- Aprendices: 7

De esta forma, a principios de los años 70, Géneros de Punto Arnaiz, S.A. alcanza los 100 trabajadores (Figura 7.5).

Figura 7.5. Relación de la plantilla con 100 trabajadores (años 70)

1	Director General		
1	Jefe administrativo		
1	Oficialistas	2	2
1	Encargado General		
1	Ayudantes de encargado	3	3
1	Mecánico	4	4
<b>SECCION HORTICOLA</b>			
1	Decoradores		
1	Boladoras		
1	Transconadoras	5	5
<b>SECCION TEXIDO</b>			
14	Tejedoras manuales		
4	Tejedoras automáticas		
4	Tejedoras Cotton		
1	Ayudantes Tejedoras Cotton		
1	Montadoras Cotton	24	24
<b>SECCION COMPOSICION</b>			
2	Cortadoras		
3	Cesadoras Máquina		
2	Remalladoras		
4	Separadoras		
4	Cesadoras a mano		
1	Artadoras a mano		
1	Enrolladoras		
1	Separadoras cuellos		
1	Elivamaño		
1	Cesadoras laterales		
1	Botinas		
1	Ojales	26	26
<b>SECCION ASARAJOS Y PLANCHA</b>			
1	Asabederos		
1	Ayudantes de asabederos		
4	Planchadoras	6	6
<b>SECCION ENQUEMADO Y PASTERIZACION</b>			
4	Etiquetadores		
1	Empacador	2	2
<b>TOTAL PLANTILLA: 100 PERSONAS</b>			

1. B. [illegible]  
1. [illegible]

Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A (2013)



Por aquellos años, se introdujeron una serie de mejoras de carácter social que se consolidarían en la empresa, entre otras:

- Se proporcionaba empleo en la plantilla, a trabajadores de edad superior a los cuarenta y cinco años, con un mínimo del 10%, siempre que por sus actitudes se les pudiera encajar dentro de las distintas secciones de trabajo.
- Se creó un fondo social con aportaciones de la empresa basados en reversiones de los importes que por sanciones económicas que pudieran resultar y el 1% de los ingresos de cada trabajador.  
Este fondo era administrado por una Comisión Mixta, compuesta por cinco representantes de los trabajadores, elegidos anualmente, y dos representantes administrativos y directivos de la empresa. El destino de este fondo se utilizó para indemnizar en casos de fallecimiento, prestaciones en caso de larga enfermedad, jubilaciones y anticipos, asistencia médica especial, ayudas de viudedad, orfandad y natalidad, anticipos reintegrables, préstamos y créditos para la adquisición de viviendas y para completar las percepciones salariales en casos de enfermedad y accidente.
- Se establecieron mejoras salariales. La política de retribuciones económicas era establecida en Convenio Colectivo de Empresa. Se tomó de base los tiempos mínimos los cuales aseguraban la percepción de los salarios para actividad normal, lo que permitía un sobrante de tiempos sobre jornada normal del 10 al 15% que era retribuido con el 30% de aumento sobre el valor hora de actividad normal. Mediante este sistema, se conseguía premiar el estímulo en el rendimiento y la superación de conocimientos dentro de cada especialidad cooperando en el logro de una mayor producción y menor costo.
- Se incluyó la participación en beneficios de los trabajadores
- Se llevó a cabo la formación profesional de cada aprendiz de acuerdo con su vocación, para lo que se contaba con los medios suficientes en la empresa.

### 7.3.3 Situación Patrimonial

Durante este periodo se promulga la Ley 50/1977, de 14 de noviembre, sobre medidas urgentes de reforma fiscal, por la que, según el art. 31, se permite una regularización fiscal a la que la empresa se acoge.

El importe de esta regularización en Géneros de Punto Arnaiz, S.A., según el Balance de Situación de 1977, ascendía a 20.243.847, 64 pesetas, y se correspondía con las siguientes partidas:

- Clientes: 11.089.701,65 pesetas
- Bancos: 3.383.718,99 pesetas
- Materias Primas: 3.550.000,00 pesetas
- Maquinaria: 2.220.427,00 pesetas

Años más tarde, en 1982, se aumentarían el Capital Social y Reserva Legal, en 19.500.000 y 743.847,64 pesetas, respectivamente, con cargo a esta regularización.

Por otra parte, también en este periodo se publica la Orden de 28 de septiembre de 1979 sobre actualización de activos fijos materiales de las personas jurídicas que autorizaban a las personas jurídicas sujetos pasivos del impuesto sobre sociedades para llevar a cabo la actualización de los valores contables de sus activos fijos materiales, mediante aplicación de coeficientes que se exponen más adelante.

De la valoración que surge de esta revalorización, la empresa abona a la Cuenta de Actualización de Presupuestos de 1979 la cantidad de 18.464.889,20 pesetas que se corresponde con la revalorización de las siguientes partidas

- Maquinaria: 13.397.719,95 pesetas
- Mobiliario: 371.142,30 pesetas
- Elementos de transporte: 91.514,00 pesetas
- Inmuebles: 4.604.512,95 pesetas

Situación económica;

- Compras: Hasta 1970, las compras de la empresa se incrementan año tras año, hasta alcanzar la cifra de 7.430.876,60 de pesetas. A pesar de que a comienzos de los años 70 experimentan un ligero retroceso, las cifras se recuperan a mediados de la década, llegando a 14.065.041,03 de pesetas. Por su parte, en 1978 y 1979 las compras se triplican, alcanzando cifras en torno a los veintidós millones de pesetas. Posteriormente, en los años 80 se comienza a distinguir las compras de tienda, materias primas, auxiliares y embalajes, así como ventas tienda, ventas de productos terminados, venta de pantalones y venta de embalajes. Las compras de materias primas a comienzos de los años 80 ascendían a 26.717.304 pesetas, con un importante retroceso en el año 1984 (11.065.837 pesetas) debido a una disminución importante de pedidos motivado por la crisis del primer quinquenio de los 80.
- Ventas: En el año 1967 las ventas de productos terminados ascienden a 5.481.059,20 pesetas y continúan en ascenso hasta 1971, año que disminuyen en un millón respecto al año anterior. Las ventas del resto de años hasta 1984, que pone fin a esta etapa de crecimiento, experimentan un continuo crecimiento, hasta situarse en 75.552.718,00 pesetas en dicho año. Por su parte, las ventas de la tienda suponían en torno a 3.000.000 de pesetas todos los años durante de esta etapa.
- Resultado del ejercicio: Desde el año 1967 hasta 1979, Géneros de Punto Arnaiz, S.A. obtiene unos beneficios que van desde 498.467'30 a 6.409.138'53 pesetas, respectivamente. A partir del año 1980, España experimenta una profunda crisis económica posterior a la transición política, y la empresa también se ve afectada,

con un retroceso considerable en los beneficios, e incluso con pérdidas en el año 1984 de 1.444.439 pesetas.

En cuanto a los movimientos en el capital de la sociedad, durante esta fase de crecimiento y desarrollo tuvieron lugar las siguientes ampliaciones y movimientos de capital, mediante la emisión de acciones nuevas a la par, suscritas a partes iguales por los tres hijos del fundador (José María, Ángel y María Adoración Arnaiz Pereda):

- El 31 de diciembre de 1968: 3.000.000 de pesetas.
- El 25 de agosto de 1975: 5.100.000 de pesetas.
- El 15 de octubre de 1977: 15.000.000 de pesetas.
- Año 1980: Fallece el fundador, D. José María Arnaiz Martín (Figura 7.6.), heredando sus tres hijos, a partes iguales, las 600 acciones de las que era titular, aumentando en 200.000 pesetas sus acciones.

*Figura 7.6. José María Arnaiz Martín (1978)*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A (2013)*

Tras estas ampliaciones, el capital de la sociedad asciende a 49.500.000 pesetas.

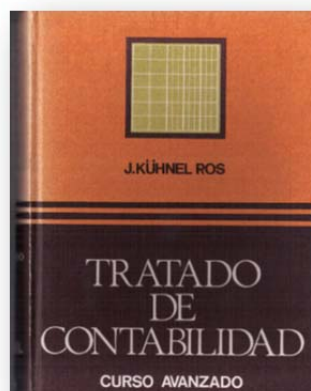
## **7.4 ÁREAS DEPARTAMENTALES**

### **7.4.1 Administrativa**

Con el cambio a las nuevas instalaciones, el personal que presta sus servicios en el Área de Administración es el siguiente:

- Jefe Administrativo: Se ocupaba de la contabilidad de la empresa empleado, entre otros, el manual cuyo detalle aparece en la Figura 7.7. Ejercía labores adjuntas a la Dirección en todo lo relacionado con los asuntos financieros de la sociedad. Tenía bajo su mando directo a las otras dos personas de Administración.

*Figura 7.7. Manual de contabilidad (años 70)*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

- Administrativa: Su labor principal consistía en atender a clientes, mecanografiar escritos, facturas y letras de cambio.
- Auxiliar de Administración: Se ocupaba de trabajos auxiliares, entre los que estaban el ensobrado, recados administrativos, agrupación de partes de fabricación, archivo, etc. (Figura 7.8).

*Figura 7.8. Despacho del Auxiliar de Administración (1982)*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz S.A. (2013)*

A finales de los años setenta, el personal administrativo vuelve a estar compuesto por dos personas durante un breve espacio de tiempo, hasta que se incorpora en la plantilla el hijo de D. Ángel Arnaiz Pereda, que comienza con tareas de auxiliar de

administración, para ir paulatinamente asumiendo tareas ligadas a la contabilidad, control de cobros y pagos, facturación (Figura 7.9.), etc. En el año 1982, con la compra del primer ordenador, se encarga de analizar las posibilidades que ofrece el nuevo sistema informático para facilitar las tareas administrativas relativas a todo el proceso productivo, además de encargarse, a partir de entonces, de la confección de nóminas y el procesamiento de los datos contables.

*Figura 7.9. Distintivo de facturación (años 70)*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

#### **7.4.2 Comercial**

A finales de 1971, y aprovechando que la empresa todavía era arrendataria del local donde se desarrolló la actividad fabril hasta 1967, se decide abrir una tienda de pantalones de la marca Boyman, que se fabricaban en La Carolina (Jaén). Esta decisión estuvo motivada por una propuesta de un representante comercial con el objetivo de aprovechar un espacio propio en un lugar céntrico y colindante con la tienda de Géneros de Punto Arnaiz, S.A., ofreciendo un producto que podría ser complemento de las prendas textiles que se fabricaban. La entrada a la tienda tenía lugar por el fondo del comercio que seguía manteniendo de prendas de punto de fabricación propia, en la Plaza del Rey San Fernando de la ciudad de Burgos.

Esta actividad comercial llega a su fin apenas dos años después, dado el fracaso de la misma, cuando la zona donde estaba instalada había ido perdiendo valor comercial. Si en el primer año, las ventas animaron a la empresa a pensar en el acierto de esta nueva actividad, en los dos siguientes hubo un descenso muy importante en las mismas. Económicamente no representó una pérdida significativa, ya que la inversión realizada fue pequeña, encaminada a decorar el interior y acondicionar el local a la normativa vigente. Además, el personal que estaba en la tienda de las prendas de punto podía

compatibilizar la atención a los clientes de la tienda de pantalones, por lo que esta actividad no ocasionó pérdidas relevantes.

Como se explicó en la fase inicial, todos los años Géneros de Punto Arnaiz, S.A. lanzaba un muestrario amplio de prendas, tanto de señora como de caballero, y en algún año también de niño. Los modelos denominados “clásicos” se mantenían año tras año, cambiando el colorido de las tonalidades claras y manteniendo los colores más oscuros por ser más tradicionales. Cada año se aprobaban unos precios para mayoristas y otros para minoristas (para éstos los precios aumentaban en torno a 30 ó 40 pesetas por prenda, aumentando cada año para ajustarse a la subida de costes.

Dentro de las prendas de señora, los precios mayoristas se situaban entre las 980 pesetas de la prenda más económica y las 1.550 pesetas, y el número de modelos que se elaboraban, según la composición de la hilatura, eran los siguientes:

- Acrílico 100%: 14 modelos.
- Lana 50% y acrílico 50%: 13 modelos.
- Hilatura nevada con 70% acrílico, 20% símil mohair y 10% lana: 25 modelos.

En cuanto a las prendas de caballero, los precios mayoristas (Figura 3.13) oscilaban entre las 975 y las 2.250 pesetas y el número de modelos que se elaboraban, según la composición de la hilatura, eran los siguientes:

- Acrílico 100%: 12 modelos.
- Lana 50% y orlon 50%: 19 modelos.
- Hilatura nevada (70% acrílico, 20% símil mohair y 10% lana): 22 modelos
- Hilatura casbah (acrílico 48% y mohair 52%): 8 modelos

En 1984, se lanzó un muestrario de primavera-verano con 28 modelos para señora y 19 para caballero en las hilaturas nevada, gótica, orlon y sable (60% lana y 40% acrílico). Estos muestrarios se lanzaron algunos años después, pero no tuvieron acogida entre los clientes. Muchos de ellos se localizaban en las zonas comerciales del sur y este de la península, y las temperaturas de esta temporada eran lo suficientemente altas como para no acoger este tipo de producto a pesar de su hilatura más fina., En el norte hubo más ventas, aunque no las suficientes, por lo que en los años siguientes se suprimió el muestrario primavera-verano, centrándose en exclusiva en un muestrario anual y variado que se lanzaba en el mes de enero.

Figura 7.10. Ejemplo de tarifa de precios de hilatura nevada (año 1984)

PRENDAS DE CABALLERO	
=====	
Hilatura ACRILICA 100/100	
Modelo	precio
122/00 .....	975
112/00 .....	1.075
113/00 .....	1.085
118/00 .....	1.075
145/00 .....	1.160
115/00 .....	1.350
175/00 .....	1.475
175/04 .....	1.475
175/08 .....	1.495
175/18 .....	1.700
865/38 .....	1.475
865/41 .....	1.475

Las tallas 56 y 58 sufren un aumento de 50 Ptas.

Burgos, 13 de Enero de 1.983

Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)

Durante esta fase, la red comercial se fue ampliando y consolidando en varias zonas, como Castilla y León, Madrid y norte de Castilla la Mancha, Murcia, Extremadura, Andalucía y Valencia. En los primeros años de esta etapa, hasta mediados de los años setenta, se convocaba a los representantes comerciales en una convención a efectos de presentarles el nuevo muestrario e informales de las características del mismo, además de ofrecerles una valoración comercial del año anterior. Posteriormente, los representantes comerciales acordaban las citas con los clientes para visitarles con el nuevo muestrario y se pasaban los pedidos a fábrica. En algunas ocasiones, D. Ángel Arnaiz Pereda acompañaba al representante comercial en la visita a clientes de especial interés. Los representantes comerciales de cada zona tenían un amplio número de clientes que compraban las prendas de la marca “Arnaiz” (Figura 7.11.) con gran fidelidad.

Figura 7.11. Logo de las etiquetas de esta etapa



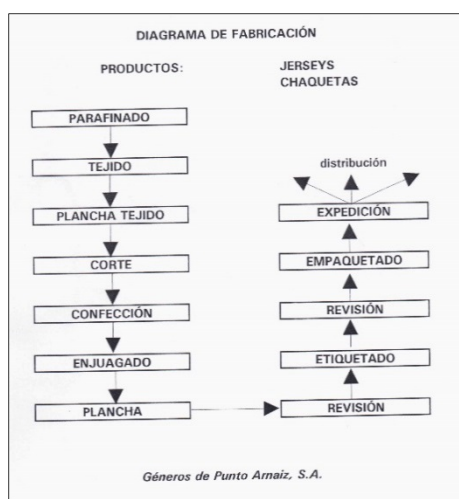
Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)

A partir de mediados de los años 70, los representantes comerciales ya tenían un conocimiento pleno de las características de los muestrarios y las distintas posibilidades de variación de la prenda, por lo que el muestrario se enviaba por transporte de carretera o de ferrocarril. En cualquier caso, la presencia del gerente en las visitas a clientes importantes de cada zona seguía siendo habitual.

### 7.4.3 Productiva

La producción de Géneros de Punto Arnaiz era siempre por pedido, a excepción de unos pocos modelos, los clásicos, que se almacenaban para la venta de continuidad. Nunca se fabricaba para almacenar prendas de modelos nuevos, ya que su venta de temporada hacía imprevisible la venta de repetición y el riesgo que se corría era muy elevado.

Figura 7.12. Proceso de fabricación



Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)

El proceso productivo comenzaba siempre en la sección de tejeduría y presentaba las siguientes fases (Figura 7.12.):

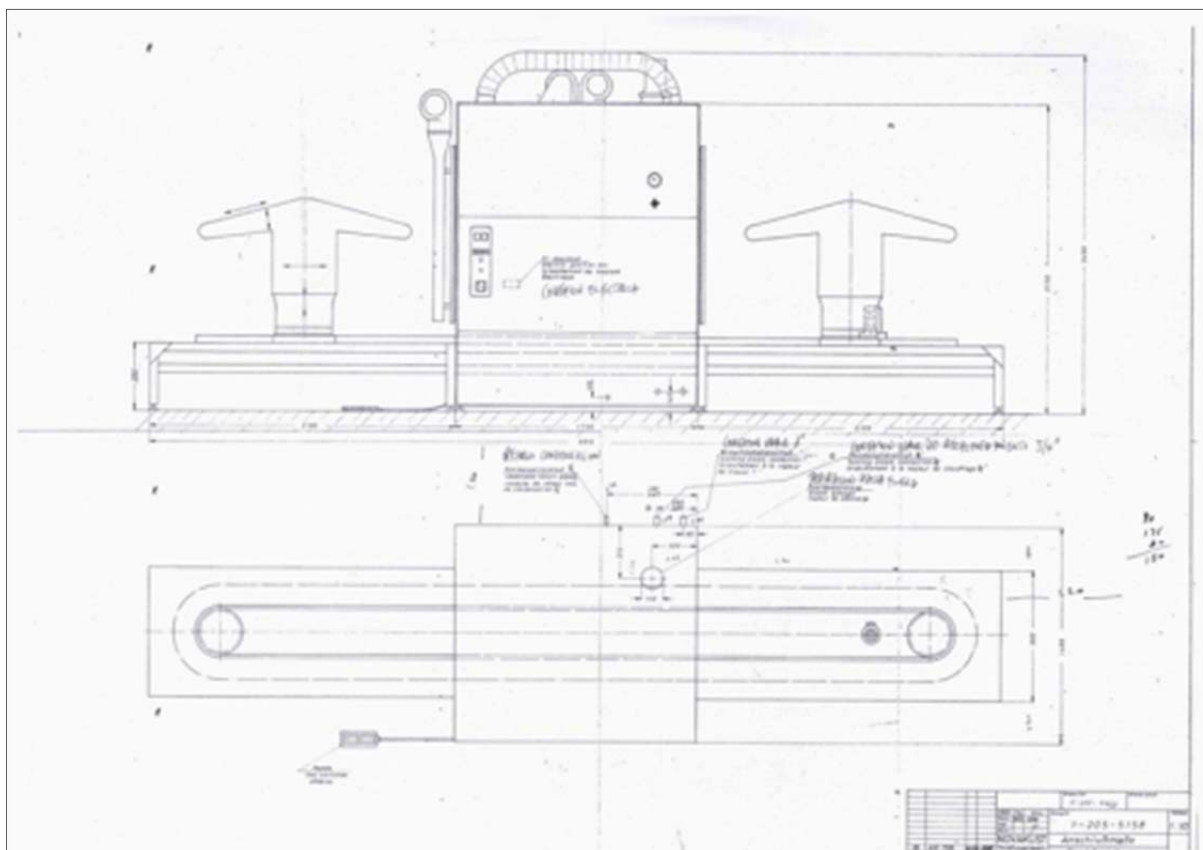
- Enconado: Ya en este periodo, la materia prima, esto es, la hilatura, venía acondicionada en conos, lo que evitaba el proceso de enconado que años atrás debía realizarse, consistiendo en la colocación de la hilatura comprada en madejas en conos de cartón. No obstante, las máquinas enconadoras se siguieron manteniendo para enconar hilatura que se destejía de prendas con faltas en el tejido o de trozos de mermas. Por tanto, el primer proceso de la sección de tejido era entonces el parafinado.



- **Parafinado:** Este proceso consistía en pasar la hilatura entre dos pastillas de parafina para que tuviera mejor tensión y no sufriera roturas en la fase de tejido. Posteriormente, los conos de hilatura se ponían sobre las máquinas de tejido para comenzar este proceso. En aquellos años, el método que se utilizaba para dirigir el tejido de la prenda, en función del dibujo de la misma, talla y combinación de colores, era la colocación de las distintas agujas y el encadenado.
- **Tejido:** Para proceder al tejido había que enconar las máquinas. Consistía en distintas tabletas de cartón que se unían hasta formar una cadena que rotaba, Las distintas tabletas estaban agujereadas, de tal manera que según se quisiera indicar uno u otro dibujo, los agujeros debían colocarse en distintos sitios. Este trabajo requería de una gran práctica por parte del personal encargado de la tejeduría. La máquina de tejer sacaba varias piezas unidas por hilos que se cortaban posteriormente, para conseguir piezas individuales de delanteros, espaldas y mangas.
- **Plancha:** A principios de los años ochenta, se compró una máquina de planchar tejido por la que se pasaban las piezas de tejido fino, para que facilitara la labor de corte y confección.
- **Corte:** Una vez tejidas las piezas pasaban a la sección de corte, donde eran marcadas con tiza bajo un patrón de cartón según las distintas tallas. A finales de los setenta, la empresa compró una máquina de cortar que consistía en una cuchilla por la que se desplazaba un bloque de varias piezas de tejido una vez dibujada la primera de ellas y que servía de guía. En esa sección las labores se repartían en alinear las piezas, dibujar el patrón, cortar y ordenar para enviar al siguiente proceso.
- **Confección:** Dependiendo del tipo de prenda, los siguientes procesos podían variar, en función de si la prenda a confeccionar era chaqueta o jersey, o era prenda manguada o no. Fundamentalmente el remallado consistía en la unión de las distintas piezas (delanteros, espaldas, mangas y cuellos). Había prendas que debían ser rematadas, una operación parecida al remallado, en la que la máquina cortaba tejido sobrante. Era en estos procesos cuando se ponía la etiqueta que identificaba la talla de la prenda, y otra que informaba de su composición. Las chaquetas necesitan pasar por la máquina de ojales y de botones.  
En los modelos que llevaban algún bordado, lo que no era habitual, una vez acabada la fase de confección, las prendas se enviaban a la empresa con la que se había contratado este servicio. Aunque en alguna ocasión se valoró la posibilidad de comprar maquinaria para bordar, finalmente nunca se llevó a efecto.  
Cuando la prenda estaba totalmente confeccionada, y antes de lavarla, se comprobaba que no tenía ninguna falta. Para ello se colocaba en dos aparatos, para mangas y cuerpos, que eran unas piezas con forma cónica la una, como si fuera un torso la otra, que tenían en su interior unos tubos fluorescentes y que facilitaban la revisión de la prenda.

- Enjuagado: El proceso de lavado se utilizaba, además de eliminar la suciedad que hubiera podido coger la prenda en el proceso productivo, para que aquella adoptara el tallaje definitivo después de pasar por el lavado y el secado. Hasta finales de los años setenta, el secado se realizaba tendiendo las prendas en varas de caña y aplicándoles aire caliente durante el tiempo necesario en un habitáculo cerrado.
- Planchado: La prenda se estiraba sobre una plataforma de tela bajo la que había espuma, y otra plataforma descendía para presionar sobre la anterior, al tiempo que se accionaba un mecanismo que soltaba vapor muy caliente que planchaba la prenda. Para planchar las chaquetas de tejido grueso se compró una máquina que tenía unas piezas que imitaban al torso y brazos de una persona donde se encajaba la prenda, y giraba circularmente en una plataforma para hacerla pasar entre dos paredes de vapor y volver al punto de partida para que el trabajador la retirase (Figura 7.13.). Sin embargo, esta máquina, debido al tipo de prenda, fina y clásica, que fabricaba mayoritariamente la empresa tuvo un uso restringido, ya que este tipo de planchado deformaba las prendas que no tuvieran una gran consistencia.

*Figura 7.13. Planchadora importada de Alemania (año 1982)*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

- Etiquetado y empaquetado: Planchada la prenda, se pasaba a la sección de etiquetado. Allí se revisaba, se ponía la etiqueta de cartón con la marca, se doblaba y se embolsaba. Después se metían en cajas identificadas en el exterior con el número de pedido al que pertenecían, y pasaban al almacén de productos terminados. Allí se clasificaban las cajas por zonas de ventas, y quedaban a la espera del envío al cliente.

Ya que los pedidos comenzaban a llegar en febrero y las fechas de entrega solían ser para septiembre (julio para los mayoristas), se necesitaba mucho espacio para almacenar las cajas, puesto que las prendas comenzaban a fabricarse en los primeros meses del año y se enviarían a finales de verano.

En este periodo, la ampliación de maquinaria fue importante, dado el crecimiento general por el que Géneros de Punto Arnaiz, S.A. atraviesa. El valor contable de la maquinaria a finales de 1967 ascendía a 1.510.567,70 pesetas, mientras que a finales de esta etapa de crecimiento, en 1984, el valor de la maquinaria era de 88.514.659 pesetas. Las principales marcas de maquinaria con la que generalmente trabajaba Géneros de Punto Arnaiz, S.A. eran de importación (Grose, Blowtherm, Universal, Dubied, Guerlock, Reece-Durkopp, Overlock, Alfa, Estella, Hoffman y Scheller) aunque también había alguna nacional (Conahem, Mestre, Rimoldi, Celsomatic, y Comtel).

Para la ampliación productiva de finales de los años 60 se calculó una producción de 74.752 prendas anuales, teniendo en cuenta 292 jornadas de 8 horas, 145.000 prendas anuales si se realizaran 292 jornadas en 2 turnos, y 200.000 prendas anuales en funcionamiento continuo. Estas prendas se traducirían calculando un precio unitario medio de 350 pesetas en 26.163.200, 50.750.000 y 70.000.000 pesetas, respectivamente.

Finalmente, Géneros de Punto Arnaiz, S.A. estableció una jornada de entre 40 y 46 horas semanales dependiendo del año. En los informes del Ministerio de Industria y Energía se calculaba una producción en torno a las 70.000 y 80.000 prendas anuales.

Esto supondría un importante aumento de las cifras en relación a las anteriores, las que en 1966, por ejemplo, cerraron el año en 4.130.000 pesetas, materializadas en 13.746 prendas producidas en 292 jornadas de trabajo de ocho horas y un precio unitario medio de 300 pesetas.

## **8. MADUREZ: 1985-1999**

### **8.1 FASE DE MADUREZ EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

Cuando una empresa llega a esta fase se encuentra en un momento estable dentro del mercado y las posibilidades de crecimiento no se contemplan. Simplemente se aspira a sobrevivir y a mantener todos los logros obtenidos en el pasado. La supervivencia no es inactiva, debe adelantarse a sus competidores y al mercado ante los cambios.

Las ventas están en un momento de estancamiento, puesto que la mayoría de los clientes potenciales ya conocen el producto. Se debe buscar una diferenciación (presentación, modificación técnica, comunicación, etc.) que pueda ser el justificante de un precio más elevado y a su vez, pueda atraer demanda adicional, nueva, por frecuencia de uso en los clientes actuales, o arrebatada de otros competidores. En este sentido se manifiesta Cuervo (2001) quien en sus estudios determina que “La nota más característica es la eficacia y la eficiencia general encaminada a la optimización de los recursos a emplear.”

Levitt (1965) señala que la demanda únicamente crecerá por una ampliación del cliente objetivo a otros nichos del mercado, o por sustitución del anterior producto.

Según Santesmases *et al.* (2011), se han alcanzado los máximos históricos de ventas que nunca se recuperaran. La competencia se va a basar en el precio en un ambiente de numerosos competidores. Hay que prestar importancia especial a los canales de distribución pues se producirán ineficiencias debido a los movimientos de grandes cantidades de mercancía. Esta etapa finalizara cuando ese lento crecimiento con el que comienza esta etapa se ralentice de forma evidente.

### **8.2 SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL PERIODO 1985-1999**

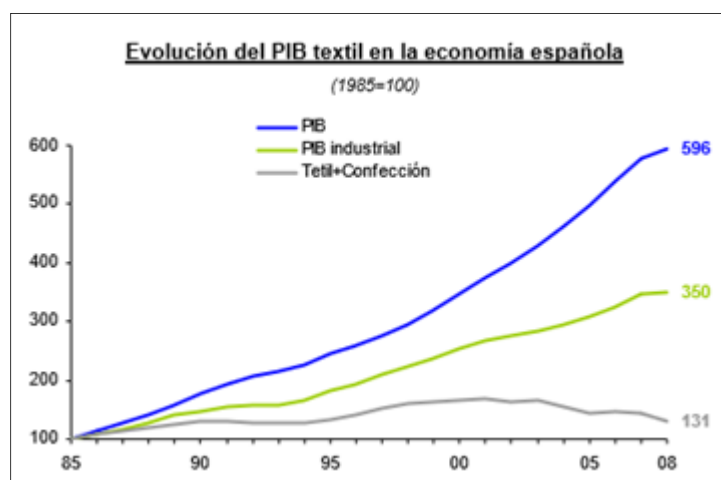
Alrededor del año 1985 la industria española se encuentra resurgiendo de la crisis por la que había pasado años antes gracias, en muchos casos, a los planes de reconversión industrial, que permitieron un ajuste de la capacidad productiva y de las plantillas, así como un aumento de los recursos financieros. Hasta esta fecha, la producción fue el aspecto más importante en la industria sin tener en cuenta otros campos como la distribución, la calidad o el marketing. Pero a través de estas ayudas, muchas empresas

consiguen dar un salto hacia la modernización, no sólo de la maquinaria e instalaciones, sino también en aspectos de política empresarial.

En 1986, España entra a formar parte de la Comunidad Económica Europea. Seguía siendo un país muy centrado en los mercados interiores y, a pesar de que la entrada en la CEE facilitaba las exportaciones, lo cierto es que en aquellos años la balanza comercial se declinó por las importaciones, con un volumen muy superior al de las exportaciones. Se produjo una gran desregulación arancelaria y una política monetaria restrictiva. Esto provocó altos tipos de interés que revalorizaron la moneda. A su vez, se aumentó la competencia internacional dificultando a las industrias locales su crecimiento, por lo que se favoreció la entrada de productos baratos de países en vías de desarrollo.

Esta situación concluye en la década de los 90 con el declive de muchas industrias convencionales (Gráfico 8.1), en un entorno de crisis económica general que supuso una menor demanda de bienes de consumo.

*Gráfico 8.1. Evolución del PIB , PIB Industrial y PIB Textil y Confección*



*Fuente: Federación de Industrias Textil, Piel, Químicas y Afines (2013)*

En cuanto al sector textil, muchos fabricantes desaparecen y España pierde posiciones en el ranking mundial, debido a un menor crecimiento respecto a otros sectores que se habían adaptado mejor a las nuevas necesidades. La crisis de principio de década tuvo un repunte notorio a partir de 1994, pero dentro de una etapa de moderación salarial y recorte de subsidio de paro. En los últimos años de la década de los 90, la industria del textil no estaba bien posicionada en el comercio mundial y se encuentra en competencia

con países con gran experiencia en el mercado global. Las medidas de reconversión no se adoptan en la medida adecuada y el propio mercado interior no es suficiente para abastecer las necesidades empresariales.

### **8.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA EN EL PERIODO 1985-1999**

En esta etapa no tiene lugar ningún movimiento en el capital social de la empresa. Es una etapa de estabilidad y madurez.

Tras cerrar la etapa anterior con un resultado negativo, Géneros de Punto Arnaiz, S.A. comienza una etapa de resultados estables. A lo largo del último quinquenio de la década de los años 80 la cuenta de resultados arroja cifras positivas de 5.442.699, 8.286.061, 6.193.344, 7.277.058 y 8.450.146 pesetas, respectivamente. La década de los 90 comienza con una importante pérdida de 6.977.209 pesetas, con ventas y compras proporcionales a esta evolución.

La facturación de la sociedad en el 1990 asciende a 131.423.873 pesetas, 50 millones de pesetas menos que la relativa al ejercicio anterior. Las compras también se reducen a la mitad y suponen 27.815.484 pesetas, dando, junto con otros gastos de personal, suministros, etc., la pérdida mencionada anteriormente. Las ventas siguen cayendo en 1991. Este mal comienzo de los años noventa provoca una importante reducción de la producción y, en consecuencia, una disminución considerable de la plantilla fija de la empresa. El personal eventual que se contrataba en los meses de primavera y verano, época de alta producción, se vio también reducido. La cifra de gastos de personal en los últimos años de la década de los ochenta rondaba en torno a los setenta millones de pesetas, mientras que en 1990 quedaba reducida a 54 millones de pesetas.

El análisis de los Balances de Situación y las Cuentas de Pérdidas y Ganancias de aquella época indica como la sociedad pasa de tener capacidad para autofinanciarse, a tener que endeudarse por primera vez desde su constitución, debido las importantes y continuadas pérdidas de los primeros años de la década.

Es de destacar, de forma negativa, que en el año 1993 la empresa tiene unos gastos financieros de 34.814.003 pesetas debido a una mala gestión por parte de la dirección

financiera. El tipo de interés en aquellos años era muy alto, y la empresa sopesó la posibilidad de financiarse en moneda extranjera a un tipo muy bajo.

Concretamente, Géneros de Punto Arnaiz, S.A. concertó tres créditos en moneda japonesa, el yen. El primero de ellos fue cancelado positivamente debido a una revalorización de la peseta frente al yen. Sin embargo, en apenas unos meses, la moneda española sufrió fortísimas devaluaciones que perjudicaron de manera inevitable a la cuenta de resultados de la empresa, acumulando las importantes pérdidas antes señaladas.

A partir del año 1994 la empresa comienza a generar beneficios. El importe de los mismos está lejos de las cifras de otros años, pero al menos, y a pesar de que los gastos financieros siguen siendo importantes, consigue enderezar la caída de los primeros años noventa e ir solventando la deuda financiera que acumulaba.

La venta en 1998 del inmueble donde ejerce la actividad le supone a la empresa una inyección de dinero que le hará comenzar el siglo XXI con una cómoda situación financiera, y que le servirá para poder aguantar durante unos pocos años la crisis definitiva.

Durante esta etapa de los años 1985-1999 hay que señalar que en junio de 1996 se aprueba el Real Decreto Ley 7/1996 sobre medidas urgentes de carácter fiscal y de fomento y liberalización de la actividad económica<sup>6</sup>. A través de este Real Decreto se pudieron acoger a la actualización de balances, con carácter voluntario, todas las empresas y actividades empresariales o profesionales.

Géneros de Punto Arnaiz, S.A. actualiza balances conforme a este Real Decreto Ley por un valor de 13.197.748 pesetas, por lo que ha de pagar un gravamen de 395.932 pesetas. El saldo resultante de 12.801.816 pesetas, queda incorporado en el Balance de Situación como una cuenta de pasivo con carácter de reserva, con cargo a cada una de las cuentas de inmovilizado que son objeto de actualización. En total son cuarenta y siete elementos de inmovilizado cuyo valor es actualizado.

---

<sup>6</sup> Serán actualizables los elementos patrimoniales del inmovilizado material situados tanto en España como en el extranjero. Tratándose de sujetos pasivos por obligación real de contribuir mediante establecimiento permanente, los elementos patrimoniales deberán estar afectos a dicho establecimiento permanente. La actualización se referirá necesariamente a la totalidad de los elementos patrimoniales susceptibles de la misma...siempre que se encuentren efectivamente en estado de uso y utilización y que no se hallen fiscalmente amortizados. El importe de las revalorizaciones contables que resulten de las operaciones de actualización se llevarán a la cuenta Reserva de Revalorización Real Decreto-Ley 7/1996, de 7 de junio, que formará parte de los fondos propios.

La mayor plusvalía es la del edificio industrial con un importe de 2.880.745 pesetas, y en relación a la maquinaria, el elemento de mayor revalorización es una máquina de tejer Cotton, cuyo importe de compra fue de 20.567.105 pesetas en el año 1992 y se actualiza en balance con un aumento de 2.086.298 pesetas.

Antes de finalizar el año, a través del Real Decreto 2.607/1996, de 20 de diciembre se publicaron las normas para la actualización de balances regulada. En el artículo 6 de dicho Decreto se exponían los coeficientes objeto de la actualización (Tabla 8.1)

*Tabla 8.1. Coeficientes de actualización de balances (1996)*

<b>Año de adquisición o producción del elemento patrimonial</b>	<b>Coeficientes</b>
1983 y anteriores	1,81
1984	1,64
1985	1,52
1986	1,43
1987	1,36
1988	1,3
1989	1,24
1990	1,19
1991	1,15
1992	1,13
1993	1,11
1994	1,09
1995	1,05
1996	1

*Fuente: Real Decreto 2.607/1996, de 20 de diciembre*

A final de esta etapa de madurez y tras veintidós años en la Calle Castrojeriz, donde Géneros de Punto Arnaiz S.A se consolida como una empresa textil reconocida en el ámbito nacional, se decide llevar a cabo el traslado al Polígono Industrial de Villalonquén, en Burgos (Figura 8.1). Este polígono industrial, iniciado en la época de los Planes de Desarrollo, es de gran extensión, situándose en la primera posición dentro de Castilla y León, y actualmente ampliando su terreno.



Figura 8.1. Emplazamiento en el Polígono Industrial de Villalonquéjar (Burgos)



Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)

La localización de la fábrica por aquel entonces y su ya inadecuada funcionalidad, razones que en su día fueron también las que motivaron la marcha de la anterior ubicación, hace que la empresa busque otro lugar para poder seguir desarrollando su actividad fabril. En este sentido, los principales argumentos para cambiar la ubicación de sus instalaciones fueron:

- Antigüedad y tamaño del edificio actual: Costes significativos de mantenimiento, inadecuada distribución del edificio, infraestructura inadecuada para la maquinaria, malas condiciones para almacenamiento de la materia prima y escasez de espacio.
- Situación de la fábrica: Difícil acceso para el transporte, dificultad de movimiento de mercancías internas, deficiente señalización de la fábrica de cara al exterior y el marco inadecuado.

El objetivo es crear una nueva fábrica más competitiva, con una nueva imagen y preparada para asumir los numerosos objetivos planteados por aquel entonces como son, principalmente, la fabricación de nuevos productos y exportación de los mismos.

En marzo de 1998, el Ayuntamiento de Burgos abre un concurso para enajenación de parcela de propiedad municipal situada en el polígono industrial de Villalonquéjar para usos industriales. La parcela consta de un suelo industrial de 5.400 m<sup>2</sup> de superficie. El precio base de esta licitación es de 15.255.000 pesetas, al que se le adicionarían tributos exigibles.

Tras la presentación de la documentación exigida, el 3 de septiembre de 1998 se firma la Escritura de Segregación y Compraventa por una parte el Ilmo. Sr Don Valentín Niño Aragón, Alcalde-Presidente del Ayuntamiento de Burgos, y por otra Géneros de Punto Arnaiz, S.A. bajo la mano del notario D. Jesús Santamaría Villanueva.

*Figura 8.2. Fachada principal de las nuevas instalaciones*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

La construcción de la nueva nave (Figura 8.2.), proyecto del Arquitecto D. Francisco Javier Olmedo Díez, consta de un edificio industrial de 55 metros de fondo y 40 metros de ancho en la parcela recién adquirida. El resto de la parcela estaría destinada para una posible ampliación en el futuro. Las zonas que se pretendían distinguir eran:

- Oficinas y atención al público
- Fabricación.
- Almacén de materias primas.
- Almacén de productos terminados y expediciones.

La planta baja ocupaba una superficie construida de 2.200 metros cuadrados (2.132,79 útiles). En esta planta se ubican, además de la zona de producción, el hall o sala de recepción, pasillo, vestuarios separados para hombres y mujeres, aseos y cuarto de instalaciones.

En la zona de fabricación se distinguen varias secciones. En primer lugar una sección de producción donde se lleva a cabo todo el proceso de confección de la prenda, una segunda

sección de etiquetado, un almacén de materias primas (Figura 8.3.) dónde se recibe también mercancía y un almacén de productos terminados con salida de pedidos.

*Figura 8.3. Almacén de materias primas*



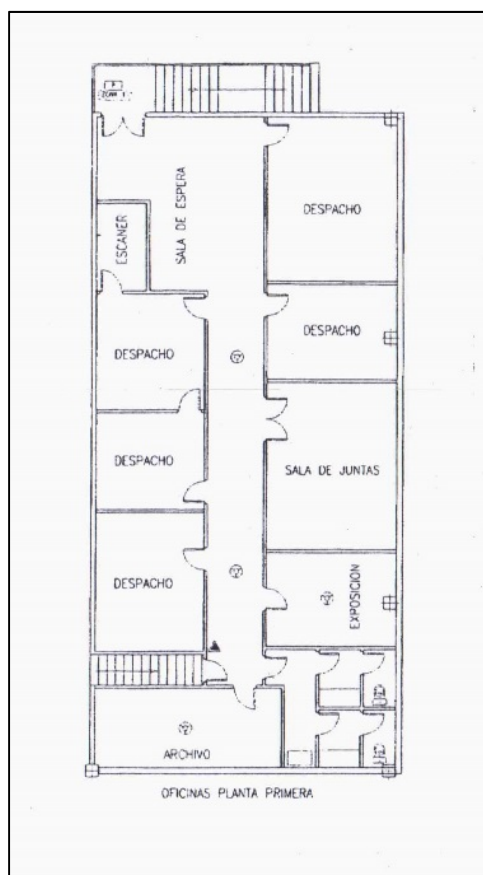
*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

La planta primera (Figura 8.4) ocupaba una superficie de 210 metros cuadrados (192,81 útiles).

En ella se distinguía el despacho de ventas, de producción, de administración, de gerencia, sala de juntas, sala de espera, sala de exposición, sala de auxiliares de administración, sala de almacén de material de oficina y aseos.

- En los despachos trabajaba cada uno de los responsables.
- En la sala de exposición se guardaba el muestrario y prendas para disponer de ellas más fácilmente que en la propia fábrica.
- En la sala de juntas se realizaban las reuniones con clientes y proveedores, así como las juntas de accionistas.
- En la sala de auxiliares de administración se disponía de tres espacios de trabajo, aunque sólo llegó a haber dos auxiliares.
- En la sala de almacén de material se contaba con todos los repuestos de material de oficina, archivo de años anteriores, pequeña maquinaria no utilizada en el día a día, etc.

La superficie total construida es de 2.410 metros cuadrados y la superficie no edificada está urbanizada destinada a aparcamiento de vehículos y desahogo de la nave.

*Figura 8.4. Plano de la primera planta de oficinas*

*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

La obra se valoró en 50.125.000 pesetas y se finalizó en julio de 1999. La inversión total ascendió a 152.700.000 pesetas desglosada en tres grandes apartados:

- Construcción de la nueva nave industrial (incluyendo el movimiento de tierras y urbanización del perímetro de la fábrica).
- Traslado de las instalaciones (incluyendo la paralización de la producción de un mes).
- Inversión en nuevos equipos.

Además debieron hacerse numerosos acondicionamientos de luz, agua, alcantarillado, servicio de contenedores, estudios de salud y seguridad, rótulos y señalizaciones, pólizas de seguros, mobiliario e instalaciones en las oficinas, extinción de incendios, alumbrado, alarma, etc., así como certificaciones de apertura, de utilización de maquinaria, declaración CE de las máquinas a instalar, cambios de domicilios fiscal y social, y certificados de instalaciones y homologaciones de gas natural, electricidad, calefacción y aire comprimido.

El 30 de julio de 1999 se finaliza todo el proceso celebrándose un vino español con todos los trabajadores.

La compra del terreno y la construcción de la nave se financió con fondos propios, obtenidos de la venta del inmueble, propiedad de la empresa, de la calle Castrojeriz (Burgos). En este sentido, la empresa Construcciones Javier Herrán, S.L., que se ocupó también de la construcción de la nueva nave industrial, compró a Géneros de Punto Arnaiz, S.A. el antiguo inmueble con la intención de demolerlo y construir viviendas según el nuevo Plan de Ordenación Urbana del Ayuntamiento de Burgos. Por esta operación la empresa ingresó ciento setenta y cinco millones de pesetas, que le permitieron afrontar cómodamente la nueva inversión.

Para dar cumplimiento al artículo 12 del Decreto 1.775/67 de 22 de julio de 1967 sobre instalación, traslado y ampliación de industrias de cara al Registro Industrial, se realizó un proyecto con Spin Ingenieros, S.L. en el que se realizan estudios caloríficos, dimensiones, evaluaciones de riesgo y layout de las zonas de trabajo, entre otros.

A finales de esta etapa, en 1999, el personal contratado alcanza los 39 trabajadores indefinidos y varios trabajadores eventuales, que suelen concentrarse en épocas de primavera y verano, que es cuando tiene lugar la mayor producción. La jornada laboral era de 8 horas en un solo turno de mañana y la plantilla tenía el siguiente desglose:

- Personal directivo: 1
- Personal técnico: 2
- Personal de administración: 5
- Personal de fabricación: 31

## **8.4 ÁREAS DEPARTAMENTALES**

### **8.4.1 Administrativa**

En los últimos años de la década de los ochenta se realiza una importante inversión en mobiliario de oficina, pequeña maquinaria de oficina (fotocopiadora, fax, calculadoras, máquina de escribir, etc.), ordenadores y equipos de música. En 1990 se establece un despacho de ventas.

En 1991, tras 40 años dedicándose a la gerencia de la fábrica de prendas de punto, Ángel Arnaiz Pereda se jubila (Figura 8.5), dejando su puesto de gerente a su primogénito, Ángel Arnaiz Maté, quien trabajaba desde 1978 como administrativo, posteriormente venía realizando labores de contabilidad y nóminas, y en los últimos años había llevado la dirección administrativa.

*Figura 8.5. Homenaje a Ángel Arnaiz Pereda (1991)*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

A partir de entonces, aunque Ángel Arnaiz Pereda continúa como administrador de la empresa, va dejando paulatinamente la dirección de las distintas áreas a sus tres hijos. El nuevo gerente, con poder general, se ocupará de la dirección económica, su hijo Juan Ignacio será director de producción, y su hijo Ramón terminará por llevar la dirección comercial, y será el responsable del diseño de los muestrarios de cada temporada.

En esos años, concretamente en 1992, tiene lugar la compra de un software para llevar la gestión de la empresa, que será una herramienta muy útil para el trabajo administrativo. El programa fue diseñado por el equipo directivo de la empresa, contratando a un programador informático para que lo llevara a la práctica, con un coste de 1.000.000 de pesetas.

### 8.4.2 Comercial

Los productos de la empresa siguen siendo chaquetas y jerséis con una línea clásica que apenas tiene modificaciones significativas en cuanto a su diseño, y una línea moderna que varía cada año en función de la moda de la temporada, siendo la de otoño-invierno la principal. Anualmente se incorporan nuevos modelos al catálogo de prendas (Figura 8.6.). Esta cifra puede rondar entre diez y veinte modelos. Para la primera temporada de esta etapa de madurez, la correspondiente a 1985-1986, se incorporaron en el muestrario 19 modelos de caballero y uno de señora haciendo un muestrario total de 64 prendas con un valor de 132.800 pesetas.

*Figura 8.6. Catálogo otoño-invierno año 1988*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

La zona de ventas de la empresa abarca todo el territorio nacional, teniendo especial incidencia la zona sur de España, debido a que es allí donde se concentran los mayores almacenistas. No obstante, el tipo de cliente a los que la empresa vende a lo largo de estos años se amplía a almacenistas, detallistas, grandes superficies, hipermercados y sus ya tradicionales distribuidores.

A finales de los años 80, dada la situación del comercio mundial por el que atravesaba la industria, se pretende dar el paso hacia la exportación. El precio de la prenda clásica se

encuentra muy limitado por la fuerte competencia que existía en este producto, y para la exportación se requería un tipo de prenda dónde primara el diseño, sin olvidar la relación calidad/precio. Por ello iba a necesitarse invertir en maquinaria que permitiera más versatilidad en la fabricación de la prenda.

En estos años, la zona destino de la comercialización del norte se desmarcaba negativamente de la del sur y levante de España. Esto era debido principalmente a que el tipo de prenda que se demanda allí era de mayor diseño, por lo que potencialmente, y al tener ya abierta una cartera de clientes, hacía muy interesante apostar por este tipo de producto.

Desde mediados de los años 80, Ramón Arnaiz, hijo del fundador, comienza a trabajar en la empresa como agente en el área comercial, formándose también en la tejeduría para conocer las posibilidades técnicas que ofrecían las máquinas de tejido a la hora de diseñar el muestrario.

Por esos años, el departamento comercial de la empresa toma un impulso importante al tener una persona dedicada exclusivamente a esa área, que además de ocuparse de todo lo relacionado con el muestrario y atención a clientes, se ocupa de visitar a los clientes más significativos, junto al representante comercial de la zona, para mostrarles cada año el nuevo muestrario, y que le sirve para tener información de primera mano de las necesidades y gustos de cada cliente.

Durante los años noventa, tiene lugar un cambio en el comercio textil que incidirá negativamente en la marcha de la empresa. Por una parte, las grandes superficies comienzan a apostar con fuerza por la sección de vestir, lo que comienza a dañar al pequeño comercio textil, y por otra parte, se van imponiendo la franquicias de ropa, que modernizan tanto el aspecto de los locales como de la ropa que venden, y que lógicamente, también incide negativamente el comercio tradicional.

Además, las empresas almacenistas, muchas de ellas clientes de Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (Comercial Industrial Hoyos, Unicentro, Martín Villar) comienzan a sentir también el cambio señalado. En unos años estos clientes habrán desaparecido, y aunque se logran algunos clientes nuevos e incluso se amplía la zona de ventas mediante intensas reuniones comerciales (Figura 8.7.), el pequeño comercio no puede por sí solo absorber la pérdida de ventas que experimenta la empresa.



Los esfuerzos comerciales por vender a las grandes superficies o cadenas de distribución, a pesar de que ocasionalmente se consigue, no dan los frutos deseados. Así, durante los primeros años noventa, la empresa, tal y como se ha señalado anteriormente, sufre una caída en sus ventas que consigue remontar en los años siguientes, y aunque de manera limitada, vuelve a generar beneficios. Sin embargo, este aumento de las ventas no continuará mucho tiempo, y la masiva entrada de productos asiáticos terminará por hacer inviable la actividad fabril.

*Figura 8.7. Reunión comercial con proveedores de hilatura (1989)*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

En el año 1988 se realiza la primera exportación de la empresa, concretamente a Alemania, por un valor de 325.000 pesetas, lograda por la intermediación de una persona que acudió directamente a la empresa solicitando la fabricación de un modelo. Esta operación fue la única venta al exterior realizada por la empresa, y aunque su equipo directivo trató el asunto en alguna ocasión, nunca tomó la decisión de invertir en abrir procesos comerciales que le pudieran franquear las puertas al exterior.

El local comercial que la empresa seguía teniendo arrendado en la Plaza del Rey San Fernando de la capital burgalesa fue renovado en el año 1991, con la intención de darle una mejor proyección comercial, cambiando el nombre a “Prima Voce” (Figura 8.8.) y ampliando el surtido de productos, como camisas, polos, corbatas y algún complemento, además de seguir dando salida a algunas prendas de la fábrica. Aunque el alquiler era muy

bajo y en esos años las personas que atendían el comercio eran dos empleados, la rentabilidad nunca consiguió situarse con números positivos.

Figura 8.8. Etiqueta comercial y de cuello Prima Voce



Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)

Como anécdota, se puede contar que durante los últimos años la tienda cerraba en el mes de agosto por vacaciones del personal. Incluso un año se decidió que se turnasen para mantener el mes de agosto abierto al público, y la empresa tuvo la sorpresa de que ese mes vendió más que en los otros del año, debido a los turistas que estaban por la zona. En cualquier caso, y anécdotas al margen, el negocio comercial continuó su declive hasta que finalmente, en el año 1995, la empresa decidió cerrar la tienda y abandonar esa actividad que había comenzado pareja a su actividad fabril.

En 1991 se solicita el registro de la marca Arnaiz, concediéndose el 6 de abril de 1992 por la Oficina Española de Patentes y Marcas con el número 1.635.040 por un quinquenio (Figura 8.9.). En 1996 se renueva la marca por un segundo quinquenio, introduciendo el nombre completo de la empresa a la izquierda de la bobina de hilatura del logo anterior en mayúsculas. En 2001 se realizó la última renovación vigente hasta 2006. La marca “Prima Voce” también fue registrada hasta 2001 por una década con el número de concesión 1.629.549.

Figura 8.9. Distintivos registrado en 1991 y 1996



Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)

### 8.4.3 PRODUCTIVA

En esta fase de madurez se realiza la mayor parte de la inversión en maquinaria, y a partir de 1999, únicamente se realizan compras por sustitución, no por ampliación de la capacidad productiva. El detalle de la maquinaria aparece en la Tabla 8.2.

*Tabla 8.2. Relación de maquinaria adquirida a lo largo de la fase de madurez*

<b>MAQUINARIA</b>	<b>FECHA DE ADQUISICIÓN</b>	<b>IMPORTE (pesetas)</b>
Máquina Wam 3840	10/02/1986	574.582
Mesa de corte	01/11/1986	81.320
Mesa de etiquetado	03/03/1988	102.300
Rematadora Rimoldi	31/05/1988	423.000
Rematadora Rimoldi	30/06/1988	410.400
Remalladora KMF	18/11/1988	1.400.000
Dispositivo Unscan	25/11/1988	1.650.000
Plancha Novakust	15/12/1988	8.065.444
Máquina de ojales	21/12/1988	909.672
Remalladora KMF	16/05/1989	1.200.000
Regulador electrónico	21/06/1990	205.448
Tricotosa rectilínea	21/11/1990	699.110
Recubridor Kansay	30/11/1990	313.500
Tricotosa rectilínea	31/05/1991	7.158.869
Tricotosa rectilínea	31/05/1991	7.156.870
Tricotosa rectilínea	31/05/1991	7.156.870
Máquina de coser	11/11/1991	131.474
Instalación aire	30/12/1991	283.388
Tricotosa rectilínea	13/02/1992	226.060
Tensadores de hilos	20/03/1992	453.000
Estabilizador RET	31/05/1992	578.250
Compresor	30/06/1992	1.106.000
Máquina Cotton	25/07/1992	20.567.105
Estabilizador y batería	04/12/1992	100.000
Vaporizadora Llesor	02/12/1993	1.350.000
Mesa de corte	25/01/1993	3.450.000

*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

La producción (Figura 8.10) durante estos años da un salto cualitativo en relación al tipo de prenda que se fabrica. Son años en los que se trabaja hasta con diez tipos de hilatura distintos (o sus mezclas) y con una variedad de colorido en cada una de ellas que supone una importante preocupación por controlar al máximo las necesidades de la materia prima y comprar los kilos ajustados a esas necesidades, ya que al variar cada año el tipo de hilatura para la confección del nuevo muestrario, los restos de material del año anterior son pérdidas que la empresa debe asumir.

*Figura 8.10. Zona de producción de la nave construida en 1999*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz S.A. (2013)*

Este riesgo obligaba a que cuando a final de temporada algunos clientes realizaban pedidos de pocas prendas de algún artículo que no existiera materia prima en el almacén, se quedaba sin fabricar, ya que los proveedores de hilatura tenían un servicio de kilos mínimos, y comprar por encima de las necesidades inmediatas era un riesgo demasiado grande. Hay que tener en cuenta que una prenda podía llevar una combinación de materia prima de cuatro o cinco colores, alguno de ellos en una proporción muy pequeña, por lo que la compra de hilatura para fabricar pedidos pequeños era inviable.

Una de las mejoras que permitió el programa informático de gestión mencionado anteriormente era el control de esas necesidades para la compra de materia prima necesaria para fabricar los pedidos de temporada, esto es, los que llegaban a la empresa desde los primeros días de enero hasta mediados de mayo.

En 1985, tiene lugar la primera máquina comprada por Géneros de Punto Arnaiz, S.A. en régimen de leasing que se correspondía con una máquina tricotosa marca Universal, mod. MC-640 y dos recambios de galga de máquinas remalladoras que debería financiar en 59 cuotas mensuales de 343.911 pesetas, y con un valor residual de 699.110 pesetas. Este contrato se firmó con Bansander de Leasing, S.A. siendo el proveedor Layret Maquinaria y Agujas, S.A.

En relación a la tarifa de precios de cada año, se procedía a su elaboración durante las últimas semanas del año. La forma de calcular el precio de venta de la prenda se realizaba de la siguiente manera.

**A. COSTE DE MATERIAS:** Sumatorio de los importes que se relacionan a continuación:

1. Materia Prima: kg (calculado con + 10% por mermas) x precio / kg
2. Botones: número de botones x precio / botón
3. Forro: metros (calculado con un +3% por merma) x precio / metro
4. Bordado: importe unitario
5. Goma Elástica para bajos y puños: importe calculado por prenda
6. Presentación: importe unitario de etiqueta de composición, talla, marca, bolsa.
7. Embalaje: Cálculo del valor de caja / número de prendas por caja

**B. COSTE DE FABRICACIÓN:** Sumatorio de los importes que se relacionan a continuación:

**a) Tejido**

1. Cuerpos: minutos máquina + 15% paradas x valor minuto operario / 3,5
2. Mangas: minutos máquina + 15% paradas x valor minuto operario / 3,5
3. Cuellos: minutos máquina + 15% paradas x valor minuto operario / 3,5
4. Bolsos: minutos máquina + 15% paradas x valor minuto operario / 3,5
5. Plancha: minutos prenda + 8% paradas x valor minuto operario / 3,5

**b) Confección**

1. Corte: minutos prenda + 5% paradas x valor minuto operario
2. Lateral: minutos prenda + 5% paradas x valor minuto operario
3. Tira: minutos prenda + 5% paradas x valor minuto operario
4. Bolsos: minutos prenda + 5% paradas x valor minuto operario
5. Cuello: minutos prenda + 5% paradas x valor minuto operario
6. Botones: minutos prenda + 5% paradas x valor minuto operario

**c) Acabado**

1. Lavado: minutos lavado / nº prendas + 15% paradas x valor minuto operario
2. Plancha: minutos prenda x valor minuto operario
3. Etiquetado: minutos prenda x valor minuto operario

**C. GASTOS DE ESTRUCTURA.**

El personal de almacén, preparación de envíos, mecánicos y encargado formaba parte del gasto de estructura. Se consideraban gastos de estructura, además de los indicados, todos

los gastos que no se correspondían con el coste de las materias primas, ni con los del personal de fabricación.

El porcentaje que representaban los gastos de estructura sobre el presupuesto total de costes de la empresa, se añadía al coste de materias y coste de fabricación, resultando así el coste total de la prenda (CT).

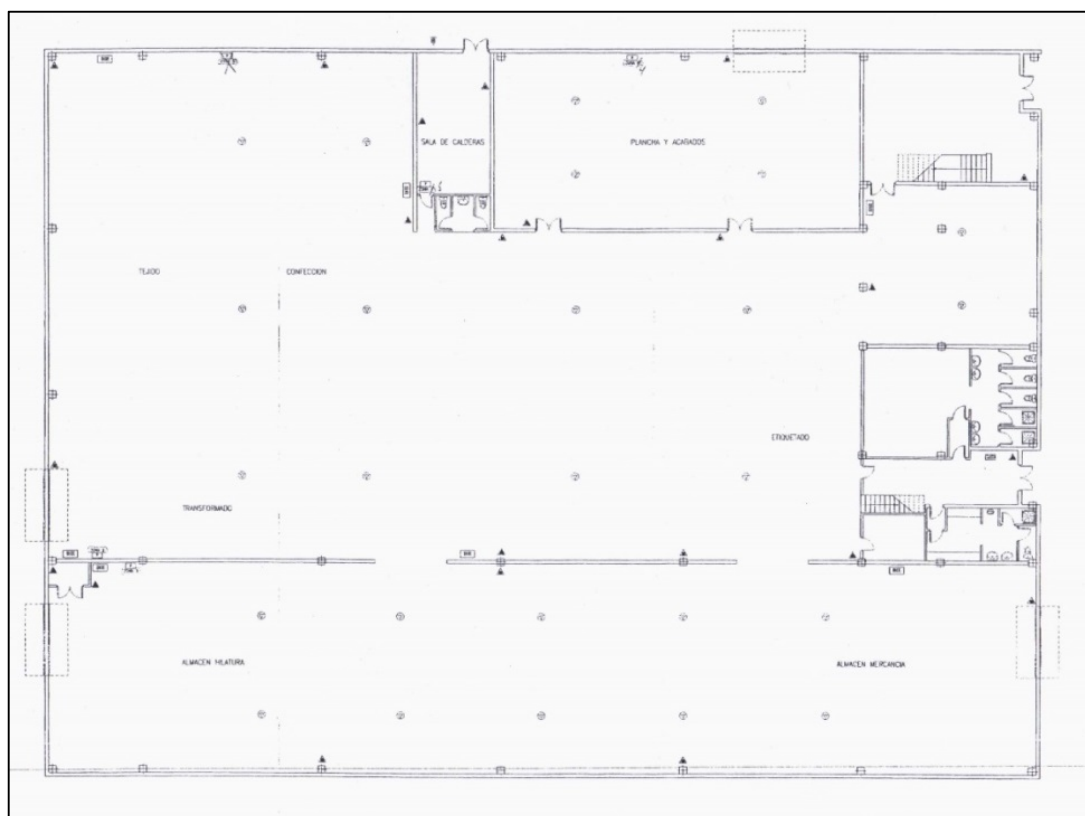
Los gastos de venta (GV) correspondían al sumatorio de los porcentajes que se calculaban de los siguientes conceptos sobre el precio de venta: Comisión representantes, Transporte de Venta, Descuentos.

El beneficio (B) que se imputaba a la prenda era del 15% sobre el precio de venta (PV)

$$PV = CT + GV\% PV + 15\% PV$$

Para calcular el coste de la prenda se añadía el coste de estructura, calculado en proporción al Coste de Fabricación.

*Figura 8.11. Plano de la planta baja de producción*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz S.A. (2013)*

## **9. DECLIVE: 1998-Actualidad**

### **9.1 CRISIS DEL SECTOR**

#### **9.1.1 Fase de declive en el ciclo de vida del producto**

Una vez que la empresa comienza a ver disminuidas sus ventas y beneficios de forma paulatina y consecutiva, entra una fase de declive de la que es difícil salir a no ser que se reinvente de forma radical, teniendo acogida en el mercado, de forma que comenzaría así, un nuevo ciclo de vida. A esta situación se llega bien por causas externas como un cambio en el gusto de los consumidores, una disminución de la demanda por crisis económica o incluso una finalización o caducidad del objeto y finalidad con la que se constituyó.

No todas las empresas pasan por esta fase puesto que retiran sus productos del mercado antes de estar en declive. Otras, por su contra, luchan numerosos ejercicios económicos por mantenerse en ella una vez que no puede retornar atrás. En general, todas las empresas van a proceder a la desinversión.

Según Santesmases et al. (2011) esta etapa la determinan unas ventas mínimas debido al cambio de gustos de los consumidores, por otros nuevos productos o pérdida de interés del actual. Es por ello que no afectará igual a todos los productos. Esta etapa se terminara con una desaparición del producto o el mantenimiento de una demanda residual.

Por otra parte, Cuervo (2001) aconseja la implantación de un sistema analítico que permita determinar los productos débiles, los candidatos a eliminar y en los que se podría introducir una mejora. En cuanto a los segundos se deberá distinguir entre los que deber ser eliminados de inmediato y los que aún aguantaran para cosechar los últimos beneficios que pudieran proporcionar a la empresa.

#### **9.1.2 Situación de la industria textil en el Siglo XXI**

Desde principios de los años 90, el sector textil ha estado marcado por la globalización general de la economía, dentro un marco industrial igualmente global.

A partir del año 2000, el crecimiento del sector textil ha sido muy limitado en comparación con el experimentado por la industria en su conjunto. En 1985, antes de la entrada de España en la Unión Europea, el Ministerio de Energía y Turismo registra un peso del

sector textil del 8,8% sobre el total de la industria, mientras que en 2008 suponía tan solo un 3,3%.

En el año 2005 se cumplían los diez años de plazo desde la firma del Acuerdo sobre Textiles y Confección de Marrakech en 1994. Esto suponía que desaparecerían totalmente las cuotas de importación y se establecía un tráfico libre de productos textiles. Esto concluyó con un balance en 2007 de 8,5 prendas importadas por cada diez compradas, frente al 1,5 producidas en el interior de España.

Uno de las principales consecuencias de esta liberalización ha sido el aumento de empresas comercializadoras y la reducción progresiva de las empresas productoras nacionales. Esto se ha visto favorecido igualmente por los avances de las Tecnologías de la Información y Comunicación (T.I.C.).

A su vez, las pocas empresas que controlaban todo el ciclo, desde la selección de materias primas hasta la entrega al cliente final, se han visto reforzadas puesto que han podido ejercer un control directo. Las comercializadoras han ido creciendo de forma que, en los tres primeros años de esta etapa (desde 1999 hasta 2002), se crearon 6.021 empresas nuevas.

El continuo cambio de tendencias con la exigencia de servicio inmediato, la desaparición progresiva y casi total de los almacenistas, la conversión del comercio tradicional en franquiciados, los nuevos canales de ventas a través de grandes distribuidores que exigen precios imposibles de conceder y de muy difícil acceso, y la entrada de productos del exterior, determinan la necesidad de reconvertirse a las empresas textiles tradicionales, y más aún las dedicadas al punto.

En la Encuesta Industrial de Empresas de 2008, realizada por el Instituto Nacional de Estadística (2009: p.1) se apuntó que: “La Industria textil, confección, cuero y calzado fue la actividad que experimentó el mayor descenso en su cifra de negocios (-11,29%).”

Según un estudio de Llonch (2005) (Tabla 5.1), Profesora de la Universidad Autónoma de Barcelona, en el que utiliza los datos del Centro de Información Textil y de la Confección, se puede observar la clara disminución tanto del número de empresas textiles, como de empleo, mientras que la producción prácticamente se dobla. Esto puede ser debido con probabilidad a las economías sumergidas así como el aumento de la productividad.



Tabla 9.1 Situación de la industria productora de géneros de punto (1977-2004)

AÑO	EMPRESAS	PRODUCCIÓN <sup>TM</sup>	EMPLEO
1977	1.620	65.713	59.855
1980	1.350	76.418	51.200
1984	1.210	82.446	41.800
1989	996	89.127	32.947
1994	942	122.745	31.415
1999	890	134.051	30.198
2004	795	122.000	27.400

*Fuente: Montserrat LLonch (2005)*

En la actualidad, las últimas noticias que se han difundido acerca del sector textil afirman:

- Radio Televisión Española (2013), en su noticiario web del día 12 de julio, señala que “el sector textil vuelve a mirar a España para fabricar. La subida de los costes de producción en Asia y la necesidad de fabricar pedidos más cortos y con más frecuencia han permitido recuperar un 15% de la producción que había emigrado.”
- Diario digital 20minutos (2013), en las noticias publicadas el 20 de mayo, afirma que “la industria textil española puede recuperar la mitad de la producción que se llevó fuera.”

### 9.1.3 Situación de Géneros de Punto Arnaiz, S.A. ante la crisis del sector textil

A principios del siglo XXI la empresa había perdido definitivamente la estabilidad de la que gozaba en las tres primeras décadas previas.

Ante las dificultades insuperables de la competencia exterior, la única salida de la empresa fue disminuir su actividad fabril y comercializar la mayor parte de su muestrario. Dos eran los problemas fundamentales de la empresa, que si por separado ya eran difíciles de superar, unidos hacían inviable la continuidad de Géneros de Punto Arnaiz, S.A. en el caso de que la empresa persistiera en subsistir únicamente a través de la fabricación. La empresa tuvo que realizar dos expedientes de regulación de empleo en los años 2004 y 2005.

Uno de los problemas reflejados en la minoración de ventas que sufría la empresa, era el cambio que se estaba produciendo en los canales de distribución. Sus clientes, almacenistas y comercio minorista, perdieron en España de manera vertiginosa su porcentaje de ventas respecto al total de ventas textiles, siendo sustituidos por franquicias y grandes superficies, lo que obligó a muchos de ellos a cerrar sus empresas. La escasa posibilidad de venta a los

grandes grupos de distribución quedaba anulada por la exigencia de precios que eran imposibles de atender.

La segunda dificultad con la que se encontraba la empresa afectaba al sector en general, por la llegada masiva de productos del exterior a precios de venta ajenos a las posibilidades de competir con productos de fabricación nacional.

Por todo ello, la situación que rodeaba a la empresa era crítica, aunque a corto plazo parecía poder soportar esta situación desde el punto de vista financiero. Así:

- Año 2000: el resultado del ejercicio fue negativo por un valor de 717.508 €
- Año 2001: se recupera, aunque las ventas son menores, obteniendo un beneficio de 311.632 €
- Año 2002: vuelve a tener pérdidas por 22.946,25 € a la vez que las ventas se reducen a casi la mitad que el año anterior. En cuanto a las ventas, la minoración fue continua desde el 2000, especialmente en 2003.
- Año 2003: viendo que la situación económica de la empresa comenzaba a vislumbrarse con dificultades de tesorería en el corto plazo, y con la evidencia de que volver a tener beneficios en ese entorno era realmente muy difícil, se decidió realizar un expediente de regulación de empleo<sup>7</sup>.

Sin embargo, la evolución económica durante los años 2004, 2005, 2006 fue especialmente negativa, y que ni los intentos anteriores de externalizar la producción más costosa, ni los que se harían después con los expedientes de regulación de empleo, consiguieron el propósito de equilibrar las cuentas de la empresa. En este sentido:

- Año 2004: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. tuvo una pérdidas de 461.840 € de los cuales 242.955 € correspondían a indemnizaciones. Se rebajó el gasto de sueldos y seguridad social en 115.000 € pero los consumos subieron en 100.000 € todo ello para facturar 30.000 € menos. Algunas existencias de almacén, con el propósito de hacer tesorería, se vendieron a precios que justifican los importes señalados anteriormente. Si a finales del año 2003 los fondos propios de la empresa estaban valorados en 1.536.000 € al finalizar 2004 eran de 1.074.000€

---

<sup>7</sup> En el punto 5.1.5 de este estudio se describirá detalladamente todo el proceso.

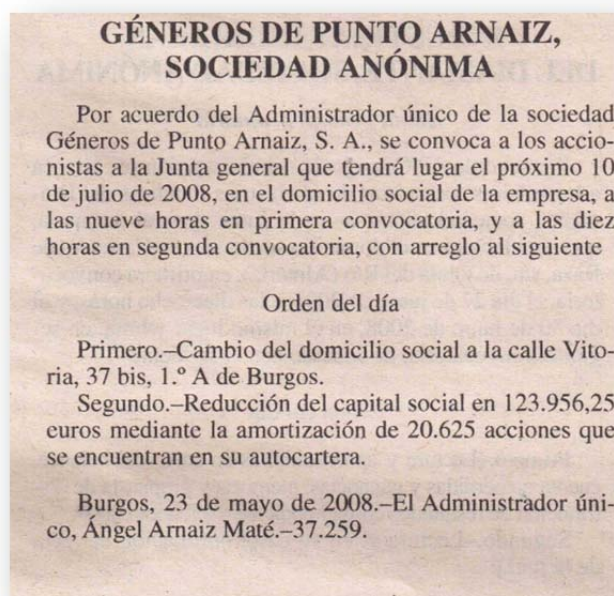
- Año 2005: las pérdidas alcanzaron los 658.850 €, de los que 373.590 € correspondían a indemnizaciones. Las ventas bajaron en más de 100.000 €, el gasto de salarios y seguridad social se redujo en 248.000 €, pero los consumos se incrementaron en 189.000 €. A finales de 2005 los fondos propios de la empresa ascendían a 416.074 €
- Año 2006: Se decide cerrar la actividad fabril de Géneros de Punto Arnaiz a primeros de año. Ese año se comercializaron las prendas fabricadas en Bulgaria, mientras se estaba a la espera de vender la nave para poder liquidar las deudas contraídas, que al finalizar 2006 eran de 1.000.000 €, repartidas entre distintas entidades de crédito y una partida de 150.000 € con un particular. Es de destacar que en ningún momento la empresa tuvo importes pendientes de pago ni con la Hacienda Pública, ni con la Tesorería de la Seguridad Social, ni con proveedores y acreedores comerciales, ni con trabajadores. Por otra parte, las deudas que se mantenían con las entidades de crédito no tuvieron nunca saldos en morosidad.

En cuanto a la variación del accionariado de este periodo tienen lugar los siguientes movimientos:

- El 30 de diciembre del año 2003 se produce la compraventa de 200 acciones de 1.000 pesetas de valor nominal, propiedad del socio y director Ángel Arnaiz Pereda, para transmitir 100 acciones a cada uno de sus hijos, Ángel y Ramón Arnaiz Maté. En este año, el socio José María Arnaiz Pereda fallece transmitiendo la propiedad de sus 16.500 acciones en partes iguales a sus cuatro hijos: Miguel Ángel, Inmaculada, Enrique y Ana Arnaiz Tomillo, por un valor nominal de 4.125.000 pesetas cada uno.
- El 31 de diciembre de 2007 se procede a la compra para autocartera de 4.125 acciones propiedad de Ana Isabel Arnaiz Tomillo por un valor de 58.333,27 €
- El 28 de febrero de 2008 se procede a la compra para autocartera de 16.500 acciones propiedad de Adoración Arnaiz Melendro por un valor de 233.333,33 €
- Posteriormente se reduce el capital social por el valor nominal de las 20.625 acciones (123.956,25 €), y la diferencia entre ese valor y el de la adquisición (167.710,35 €) se carga a la cuenta de Reservas Voluntarias.

El domicilio social desde 2008 se encuentra en la Calle Vitoria de la ciudad de Burgos (Figura 9.1.). Esto se aprobó en la Junta de Accionistas del 10 de julio del mismo año.

*Figura 9.1. Publicación de la Junta General (mayo 2008)*



*Fuente: Boletín Oficial del Registro Mercantil (2008)*

#### **9.1.4 Áreas departamentales**

##### *9.1.4.1 Administrativa*

Durante el último período de actividad de Géneros de Punto Arnaiz, S.A. apenas hubo cambios en el área administrativa. Ángel Arnaiz Maté continuó de gerente en la empresa, llevando personalmente el área financiera, fiscal y laboral, y supervisando los trabajos de contabilidad y otros de gestión administrativa. Las dos personas que completaban esa área se encargaban de la llevanza de la contabilidad y de todos los trabajos administrativos a las órdenes directas del gerente.

En el expediente de regulación de empleo que se llevó a cabo en el mes de enero del año 2004, fue incluida la persona que había iniciado su vida laboral en la empresa, y que después de más de cuarenta años de servicio, fue dada de baja el mismo día de su sexagésimo cumpleaños.

También fue incluido en el expediente de regulación de empleo la persona que se ocupaba de la dirección productiva, Juan Ignacio Arnaiz Maté, uno de los tres hijos del fundador.

#### 9.1.4.2 Comercial

La reducción progresiva de las ventas fue haciéndose más evidente, agudizándose de forma grave en 2003 al encontrar importantes dificultades de mercado y haciendo inviable la continuidad de la empresa. Las principales causas fueron la entrada de productos del exterior a precios sin competencia posible, desaparición progresiva de los clientes del comercio tradicional y la no externalización de los trabajos productivos.

Uno de los problemas que se encontró fue la venta de prendas (Figura 9.2) a los precios con los que Géneros de Punto Arnaiz, S.A. trabajaba. Las prendas clásicas fueron las que más dificultad encontraron a la hora de poder venderse por el argumento de la carestía. Aunque no se podía luchar contra el precio de la prenda importada, si se podía haber hecho con la de otros competidores nacionales. No se pudo hacer frente debido a que muchos de ellos habían externalizado la producción, la cual era mucho más factible en zonas de mayor tradición textil.

*Figura 9.2. Último modelo de etiqueta de caballero y señora*



*Fuente. Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

Los precios de venta con los que se trabajaba, si se hubiesen ajustado a los de su competencia de productos similares, hubiese provocado pérdidas seguras, por lo que las dificultades con las que se encontraba no le dejaban apenas soluciones.

9.1.4.3 Productiva

El proceso productivo de la empresa, mejorado en cuanto a su funcionalidad por el cambio de su sede fabril, continuó de la misma manera que en las etapas anteriores, realizándose dentro de la empresa todas las fases productivas, a excepción de la comprobación y arreglos de las faltas de las prendas, que continuaron también contratados con un taller de la ciudad.

Al igual que en otras etapas, la empresa continuó utilizando su propio espacio industrial para almacenar los pedidos que se empaquetaban conforme salían del proceso productivo, para esperar así las fechas de servicio solicitadas por los clientes.

En el año 1999, Géneros de Punto Arnaiz, S.A. disponía de la siguiente maquinaria para el ejercicio de actividad productiva (Figura 9.3);

Figura 9.3. Relación de maquinaria en 1999

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA (INSTALACIONES) DE LA INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES			
Código	Descripción de las instalaciones	Kw	Total Kw
	7 máquinas de tejer electrónicas Universal MC	0.37	2.60
	4 máquinas de tejer Duja	0.75	3.00
	2 máquinas de tejer Mestre	0.25	0.50
	6 máquinas de tejer mecánicas Universal MC	0.40	2.40
	2 máquinas de tejer Stoll CMS 330.6	0.25	0.50
	1 máquina de tejer Stoll CMS 422.6	0.25	0.25
	1 máquina de tejer Cotton Scheler NCH	10.00	10.00
	4 máquinas de tejer Cotton BS	0.55	2.20
	3 máquinas de tejer transrobot Scheller	0.25	0.75
	4 máquinas de tejer tiras Jofre	0.25	1.00
	4 rematadoras overlock Rimoldi	0.25	1.00
	2 máquinas de ojales Reece	0.25	0.50
	1 máquina de Hilvanar Rimoldi	0.25	0.25
	1 máquina de laterales Rimoldi	0.25	0.25
	1 máquina de tiras Rimoldi	0.25	0.25
	2 mesas de corte	5.00	10.00
	17 remallosas	0.25	4.25
	2 remallosas Complet	0.25	0.50
	1 máquina de coser	0.25	0.25
	2 máquinas de botones	0.25	0.50
	1 plancha	1.00	1.00
	1 plancha Monti antonio 102-1/L	1.00	1.00
	1 plancha Novakust	4.20	4.20
	1 vaporizadora LLesor CF 3100	6.50	6.50
	2 bobinadoras	0.25	0.50
	1 compresor GA 18/10	3.50	3.50
	1 lavadora Cosmotex RAV-22	3.00	3.00
	1 secadora	1.10	1.10
	1 generador vapor Onter 700/E		
	1 caldera Ferroli F3-187		
	1 caldera Perello		
	8 aerotermos Roca UL-214		

Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)

En estos últimos años, la inversión en maquinaria no tiene lugar de forma tan acelerada como en el resto de años de actividad productiva, produciéndose en el año 2003 la última adquisición. Durante estos cuatro años, las compras hacen referencia a:

- Lavadora Cosmotex: 2.000.000 pesetas.
- Remalladora de la marca Bilmatex: 599.800 pesetas.
- Máquina bobinadora-destejedora de la marca Motocono: 830.815 pesetas.
- Remalladora de la misma empresa: 500.000 pesetas.
- Dos máquinas tricotosas de la marca Stoll: 190.000 y 72.800 pesetas.
- Máquina flejadora de Band Automat, S.A.: 230.891 pesetas.
- Señaladora de ojales y botones de la empresa Agujas y Accesorios: 1.984,00 euros.

En 2003, año en el que finalizan las compras de maquinaria, el número de máquinas de tejer con el que cuenta la empresa es desproporcionado en relación a las ventas y necesidades de producción. Frente a la maquinaria moderna, obtenida en los años noventa, se disponía de otras con una antigüedad de más de 20 años, poco rentables en su uso. La maquinaria de confección, sin embargo, aunque ayudado de mejoras puntuales, servía para el desarrollo de la actividad en condiciones aceptables.

### **9.1.5 Expedientes de regulación de empleo**

En esta fase de declive se tuvieron que llevar a efecto dos expedientes de regulación de empleo, y en el año 2006 se procedió al despido de los últimos trabajadores de la empresa.

La plantilla total de la empresa previa al primer expediente de regulación de empleo estaba compuesta por 37 trabajadores fijos (Figura 9.4.). Dada la polivalencia de los puestos de trabajo, las labores de plancha, corte o auxiliares podían ser desempeñadas por personal de confección.

El 26 de diciembre de 2003 se notificó a la Oficina Territorial de Trabajo de Burgos la solicitud de extinción de nueve contratos de trabajo por causas económicas. En el informe de la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social de Burgos se determinaba que las pérdidas acumuladas en el año 2000, se mantenían y arrastraban a años posteriores. La crisis estructural del sector textil en Occidente, y ante la imposibilidad de competir con la globalización del mercado, en el que participaban economías como las asiáticas, que estaban regionalizando la producción textil por el bajo precio de la mano de obra, y por

otra parte, en las pérdidas que para las empresas legales, aún en Occidente, suponía la competencia de empresas que fabricaban productos en regímenes de clandestinidad, lo que normalmente se denomina “*economía sumergida*”.

*Figura 9.4. Plantilla en relación al E.R.E (año 2004)*

GRUPO PROFESIONAL	AFECTADOS		NO AFECTADOS		TOTAL		TOTAL GENERAL
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Alto personal.....	1		2		3		3
Técnicos.....				1		1	1
Administrativos.....		1		1		2	2
Obreros.....		7	2	22	2	29	31
Subalternos.....							
TOTALES.....							37

*Fuente. Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

A su vez se explicaba que la empresa tenía un elevado número de trabajadores fijos, con una antigüedad importante, encareciendo los costes productivos. Además, los cambios de la comercialización de los productos, al haber desaparecido los clientes tradicionales de esta empresa (almacenes mayoristas), para pasar a un mercado, en el que funciona a pedidos y directamente por encargo de las empresas minoristas de textil, hacía difícil hacer previsiones y planificar dichos pedidos. También se señaló que la producción propiamente dicha era estacional, ocupando a los trabajadores entre abril y septiembre de cada año, siendo imposible garantizar la ocupación efectiva a todos sus empleados.

Puesto que los trámites y argumentaciones se estaban realizando de conformidad con el Reglamento de los Despidos Colectivos (Real Decreto 43/1996, de 19 de enero), se autorizó a Géneros de Punto Arnaiz, S.A. a extinguir los contratos de los nueve trabajadores. Entre ellos se encontraban empleadas que comenzaron a trabajar con D. Ángel Arnaiz Pereda antes de la constitución de la empresa, por lo que las indemnizaciones eran elevadas. Además de las indemnizaciones legales previstas en el artículo 52 del Estatuto de los Trabajadores (1995), se pagó una indemnización complementaria que hacía un total de 242.955,62 euros a distribuir entre los trabajadores despedidos. El pago a los trabajadores incluía indemnización, liquidación de salarios, partes proporcionales de gratificaciones extraordinarias, así como vacaciones, hasta el día que causaron baja.

La reducción de personal que la empresa llevó a cabo tuvo dos consecuencias fundamentales. En primer lugar, en los puestos directivos y de administración la reducción



de dos puestos de trabajo, relativos al director de producción y un administrativo, hizo necesaria una reorganización de las tareas, puesto que no tenía sentido reducir puestos productivos sin conllevar una reducción en los gastos estructurales. Otra importante consecuencia fue el equilibrio del número de trabajadores con las necesidades reales durante la mayor parte del año. Con la previsible minoración que se tenía de las ventas para los años siguientes, se reducirían sus gastos estructurales y se adecuaría la plantilla a las necesidades del mercado.

Tras este E.R.E. la plantilla con la que contaba la empresa era de 28 trabajadores.

Con fecha 31 de enero de 2005 se llevó a efecto el segundo Expediente de Regulación de Empleo de la empresa, en el que se vieron afectados 16 trabajadores (Figura 9.5). La solicitud se presentó en diciembre del 2004 dado el nulo remonte de la empresa. La empresa continuó con una rentabilidad negativa y se encontraba en una situación de difícil atención a sus obligaciones bancarias, tributarias, sociales y con sus proveedores. Además de la indemnización legal también se complementa con una voluntaria que, dado que la antigüedad de estos trabajadores era de un mínimo 6 años y un máximo de 41 años, supuso un importante esfuerzo para la empresa. La indemnización total ascendió a 354.991,19 euros.

*Figura 9.5. Plantilla en relación al E.R.E. (año 2005)*

GRUPO PROFESIONAL	AFECTADOS		NO AFECTADOS		TOTAL		TOTAL GENERAL
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Alto personal.....			2		2		2
Técnicos.....							
Administrativos.....				1		1	1
Obreros.....		16	1	7	1	23	24
Subalternos.....							
TOTALES.....							

*Fuente. Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

Las razones de este segundo E.R.E. fueron las mismas que el anterior. La empresa veía imposible seguir compitiendo frente a productos manufacturados en el exterior. Sólo con el mantenimiento de un mínimo de trabajadores que pudieran fabricar productos rentables se veía una posible salida, además de la rentabilidad económica que pudiera aportar la comercialización de otros artículos. Sin embargo, puesto que con la anterior regulación no se había conseguido nada, la idea mas acertada era pensar en que la actividad fabril no

tenía posibilidades de ser rentable por más que se redujeran puestos de trabajo, e ir orientándose solamente a la actividad comercial.

Con fecha 28 de febrero de 2006, la empresa procede a despedir a siete trabajadores, abonándoles en concepto de indemnización la cantidad de 156.614 €. Para poder afrontar el primero de los Expedientes de Regulación de Empleo, la empresa contó con un crédito del Banco Santander de 250.000 € y con un préstamo particular de un familiar de los directivos de la empresa por importe de 63.000 €.

Para el siguiente Expediente de Regulación de Empleo se solicitó un préstamo hipotecario a varias entidades de crédito. Tras algunas negativas y después de aceptar el aval de Ángel Arnaiz Pereda y su esposa, se firmaron las siguientes pólizas:

- Crédito con garantía hipotecaria sobre la nave industrial, y avalado por los cónyuges anteriormente mencionados, por un plazo de 5 años: 400.000 €
- Préstamo con garantía hipotecaria sobre la nave industrial y avalado por cónyuges anteriormente mencionados, con una duración de 15 años y ocho meses de carencia: 400.000 € (De la tasación que se realizó de la nave resultó un valor de 1.298.990 €).

## 9.2 INTENTOS DE SOLUCIÓN A LA CRISIS

### 9.2.1 Externalización parcial de la producción

Ya en el año 2002 Géneros de Punto Arnaiz, S.A. contacta con una empresa española que realiza compras a una compañía china, y se le encarga la fabricación de los modelos del muestrario con un mayor coste productivo para la empresa. La distribuidora en España se encarga de realizar todos los contactos con la empresa china, sin que Géneros de Punto Arnaiz, S.A. tenga que realizar más trámites que los de enviar las muestras, pactar un precio y realizar los pedidos.

Un primer problema surge al tener que apurar al máximo el tiempo para poder recoger todos los pedidos de temporada, lo que imposibilita comenzar a fabricar las prendas en los primeros meses del año. Esto trae consigo un retraso en el servicio, especialmente de las prendas que deben enviarse a los clientes mayoristas que, aunque ya escasos, necesitan las prendas en sus almacenes en el mes de julio.

Otro problema añadido es que la calidad de las prendas desmerece la marca Arnaiz, la cual siempre había tenido una muy buena relación calidad/precio. Además, se producen también otros problemas ligados a la cantidad de prendas servidas, ya que hay modelos con poca demanda que no se fabrican, con merma de rentabilidad para Géneros de Punto Arnaiz, S.A. y las consiguientes quejas de los clientes. Aunque en el año siguiente se consigue subsanar algunas deficiencias, la experiencia con la distribuidora no es satisfactoria y se decide no continuar comprando prendas a ésta.

En ningún momento la empresa se plantea realizar instalaciones fabriles en países con costes laborales bajos, puesto que la propiedad de la empresa centra su objetivo en mantener el máximo número de puestos de trabajo, debido fundamentalmente a la pequeña dimensión empresarial y a su estructura familiar.

Es por ello que, además de llevar a cabo los Expedientes de Regulación de Empleo, la empresa contacta con una empresa radicada en España y cuyo dueño tiene otra empresa en Bulgaria que fabrica prendas de punto (Figura 9.6.) y abastece a otros fabricantes españoles, a través de la empresa española, que era quien comercializaba.

*Figura 9.6. Instalaciones fabriles en Bulgaria*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz S.A (2013)*

A esta empresa se le encargan en el año 2004 la fabricación de algunos modelos del muestrario de ese año, consiguiendo reducir los costes de fabricación. A diferencia del acuerdo que se estableció con la empresa que fabricaba en China, a esta otra empresa se le provee de la materia necesaria para la fabricación de las prendas: hilatura, botones, etiquetas, bolsas, etc.

Además, el contacto directo con la persona que era dueña de la empresa que fabricaba, hace que la relación comercial sea mucho más satisfactoria que la anterior experiencia con la distribuidora que vendía prendas fabricadas en China.

### 9.2.2 Actividad exclusiva de comercialización

Una vez llevados a cabo los Expedientes de Regulación de Empleo, hasta el 30 de noviembre de 2006, último día con trabajadores en activo por parte de Géneros de Punto Arnaiz, S.A., quedaron cuatro trabajadores, los hijos de Ángel Arnaiz Pereda, Ángel y Ramón, y otras dos personas que se encargaron de comercializar las prendas que se fabricaron en la fábrica de Bulgaria, propiedad de la persona que unos pocos años después continuaría con la comercialización de la marca Arnaiz. Estos cuatro puestos hacen referencia a: gerente, comercial, administrativo y encargada de almacén.

Durante el año 2006 se procedió a vender la maquinaria por un importe de 146.000 € que sirvió para mejorar la situación financiera y poder hacer frente a las cuotas del préstamo hasta que se vendiera la nave, y poder entonces pagar las deudas contraídas con bancos y préstamos personales. Las máquinas tricotas más modernas se vendieron a dos empresas de Bulgaria (Figura 9.7.).

Figura 9.7. Envío maquinaria a Bulgaria (2007)

Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)

La mayoría del resto de las máquinas de tejido, aquellas que tenían más antigüedad, y casi todas las máquinas de confección fueron vendidas a una empresa de Ecuador con la que se

contactó por internet. La empresa ecuatoriana recibió así una maquinaria para poder aumentar su proceso productivo de manera importante a un precio muy bajo, ya que las máquinas, todas ellas amortizadas en balance, no tenían salida en otros mercados.

Hasta el 30 de noviembre de ese año la empresa continuó facturando las prendas que se habían encargado a la empresa que fabricaba en Bulgaria. Como se ha comentado anteriormente, la empresa a la que se compraban las prendas de nombre Jaenestextim, S.L., es una empresa española que comercializaba las prendas que hace la empresa búlgara, Transtextim (Figura 9.8.), y propiedad de los mismos socios.

*Figura 9.8. Visita a las instalaciones de la empresa búlgara Transtextim*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

Los hermanos Ángel y Ramón Arnaiz Maté, hijos del fundador de Géneros de Punto Arnaiz, S.A. junto a sus esposas, una de ellas trabajadora hasta esa fecha de la misma empresa, constituyen la sociedad Clayten ARTTG, S.A.L. (Figura 9.9), con la que comienzan sus actividades en enero de 2007, aportando como capital social el importe que habían recibido como pago único de la prestación de desempleo.

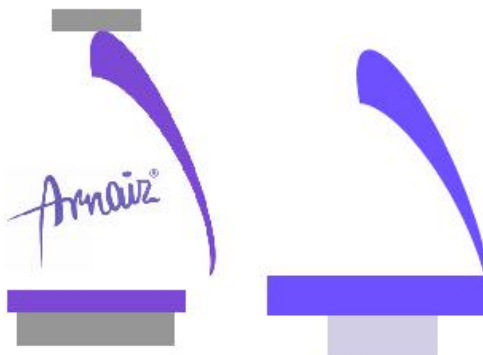
- Ángel Arnaiz Maté 2.700 acciones clase laboral: 27.000 €
- Sagrario García-Morato 1.900 acciones clase laboral: 19.000 €
- Ramón Arnaiz Maté 2.700 acciones clase laboral: 27.000 €
- Antonia María García-Morato 1.900 acciones clase general: 19.000 €

**TOTAL CAPITAL: 92.000 €**

El objeto con el que se constituye dicha sociedad es amplio:

- Diseño de muestrario de prendas, compra de materia prima y trabajos realizados por otras empresas, y venta a clientes a nivel nacional.
- Servicios de consultoría.
- Representación comercial.

*Figura 9.9. Logotipo de Clayten (inicial y derivado)*



*Fuente. Clayten Arttg, S.A.L. (2013)*

Durante los primeros meses de ese año, la actividad se realiza en la nave aún sin vender de Géneros de Punto Arnaiz, S.A. En febrero de 2007 firma un compromiso de venta de la nave industrial con una empresa radicada también en el Polígono de Villalonquéjar, dedicada a servicios de mantenimiento de campos de golf y venta de equipos para los mismos. En mayo se formaliza la venta mediante escritura pública por un importe de 1.800.000 € y la empresa procede a cancelar las deudas que tenía en ese momento.

Hasta que la empresa procedió al cambio del domicilio social, éste continuó en la calle Merindad de Ubierna, recibiendo la correspondencia y notificaciones los nuevos propietarios de la nave.

Géneros de Punto Arnaiz, S.A. continúa desde entonces sin actividad mercantil, a la espera de que los socios decidan el futuro de la sociedad.

Para poder seguir el desarrollo de las actividades, la empresa Clayten ARTTG, S.A.L. compra una nave de 405 metros cuadrados de planta y 350 doblados. Se acometen también algunas obras de mejora, y para financiar esta inversión se solicita a una entidad bancaria la cantidad de 245.000 €. La nave está radicada en el mismo polígono, en la calle López Bravo, número 10 (Figura 9.10. y 9.11.)

Figura 9.10. Nave industrial de comercialización de la marca Arnaiz



Fuente: Clayton Arttg, S.A.L. (2013)

Ese primer año de actividad de la empresa finaliza con unas ventas de 345.000 € lo que hace albergar esperanzas de que la comercialización de la marca pueda llevarse a efecto a través de la nueva empresa. Sin embargo, el año 2008 finaliza con un descenso muy importante de las ventas, facturándose 215.000 €. El número de prendas vendidas es de catorce mil, cuando hacía apenas tres años (2005), se fabricaban para su venta más de cuarenta mil prendas.

Figura 9.11. Instalaciones interiores de la nave industrial comercializadora



Fuente: Clayton Arttg, S.A.L. (2013)

### 9.2.3 Traspaso de la marca y red comercial

Viendo que la comercialización no resulta tampoco una actividad con la que se puedan mantener los tres puestos de trabajo de los hermanos Ángel y Ramón, y la esposa del primero, puesto que la empresa entró en pérdidas desde el primer año de actividad, se llega a un acuerdo verbal con el dueño de la empresa Jaenestextim, S.L. (Figura 9.12.) para que sea ella la que realice la labor comercial, continuando así la fabricación de las prendas en la fábrica de Bulgaria.

Jaenestextim, S.L. se presentó a la red comercial de la marca como la empresa que, a partir de entonces, la comercializaría, pasando estos agentes comerciales autónomos a hacer el servicio de representación para la nueva empresa, y siempre durante los primeros meses, con la ayuda y el contacto de los hermanos Ángel y Ramón Arnaiz.

*Figura 9.12. Tarjeta comercial Jaenestextim, S.L.*



*Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)*

La empresa Clayten ARTTG, S.A.L. queda entonces como una empresa de servicios que recibe en su nave las prendas desde Bulgaria y se encarga de almacenar en sus instalaciones, empaquetar y proceder al envío de los clientes, a quienes desde entonces les factura la empresa Jaenestextim, S.L.

Esta empresa diseña el muestrario, fabrica y vende la marca Arnaiz, además de fabricar prendas para otros fabricantes y distribuidores, principalmente españoles.

Por otra parte, continúa prestando los servicios acordados con Jaenestextim, S.L., si bien los socios de la misma iniciaron distintas actividades con las que continúan en la actualidad.



### 9.3 ACTUALIDAD DE LA MARCA ARNAIZ

De esta manera, más de cinco décadas después de iniciar su andadura textil, la marca Arnaiz pasa a ser comercializada por una empresa ajena a la familia Arnaiz. Actualmente, con unas ventas que no llegan a los 100.000 € la marca sigue en el mercado nacional, con clientes con muchos años de fidelidad a la marca y otros nuevos que van haciendo posible su continuidad.

Una de las novedades que introduce frente a Géneros de Punto Arnaiz, S.A. es la posible utilización de Internet para la realización de pedidos, así como la visualización del catálogo en la web (Figura 9.13.). Por lo demás, Janestextim S.L. continúa con la misma línea de muestrario, y manteniendo en almacén para servicio inmediato los tres modelos clásicos de siempre y más representativos de la marca: el jersey liso de pico, la chaqueta fina de caballero y el jersey liso de cuello redondo.

Figura 9.13. Catálogo última temporada de la marca Arnaiz (2012-1013)



Fuente: Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013)

Como ejemplo que sirve de perfecto resumen expositivo de lo comentado en relación a la última década de actividad de la marca Arnaiz, y del sector y sus canales de distribución, se puede señalar el caso de un cliente de decenas de años de antigüedad, al que en el año 2001, cuando ya las ventas habían sufrido una importante disminución, se le facturó un importe de 14.500 €, mientras que en este año de 2013 el importe no llegará a los 5.000 €

Otro ejemplo del deterioro del sector textil, del que la marca Arnaiz no ha podido librarse, es el de un cliente ya desaparecido, Comercial Industrial Hoyos, al que en año 2000 se le facturó más que toda la facturación actual que se realiza a los clientes de la marca

## 10. CONCLUSIONES

Después del análisis realizado sobre el Modelo de Ciclo de Vida del Producto, se puede concluir lo siguiente:

- Cada empresa lleva su camino dentro de su ciclo de vida y la duración del mismo va a depender de muchos factores. En una primera fase introductoria, la empresa buscará su hueco en el mercado consiguiendo sus primeros compradores que se convertirán en sus clientes potenciales, quienes deberá buscar que sean los mayores posibles. Cuando las ventas comienzan a acelerarse pasará a una fase de desarrollo en el que las ventas crecen de forma continua y la empresa goza de una buena posición aunque ya van apareciendo competidores. Posteriormente las empresas llegan a un punto estable y maduro en el que el mercado se encuentra un poco saturado y deberá introducir mejoras y modificaciones que ayuden a mantener su cuota de mercado e incluso ampliarla mediante la frecuencia de uso del producto, por ejemplo. Tras esta etapa en la que los logros no son tan exitosos, la empresa verá minoradas sus ventas, y entrará en una fase de declive que terminará con la eliminación de sus productos mediante desinversión o cosecha, pudiendo tener lugar un renacimiento basado en un reinvento de la empresa, aunque esto no se da en muchas ocasiones.
- Toda empresa está involucrada en un proceso evolutivo inevitable en el que no sólo va a cambiar de etapa de motu proprio, sino que puede y se va a ver afectada por su entorno y las características externas que enmarquen a la misma. Agentes internos y externos van a empujar a la empresa a un avance progresivo, que va a determinar sus estrategias y decisiones en cada momento.
- En el caso de Géneros de Punto Arnaiz, S.A. además de verse afectada por la crisis económico-financiera global, así como el declive del sector textil en España y la cada vez mayor importancia de las importaciones textiles de países con costes menores, quizás no supo adaptarse a la fase en la que se situaba. Una situación de declive en el marco de un “*mundo global*” donde luchó aún por regirse por su know-how clásico y tradicional, viéndose abocada a unas cifras de pérdidas irrevocables que hoy en día la sitúan sin actividad.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

### 11.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boletín Oficial de Registro Mercantil (2008): *Actos Inscritos*. Nº. 107 y 219.
- Cuervo García, A. (2001): *Introducción a la Administración de Empresas*. Civitas. Madrid.
- Delegación Territorial de Trabajo de Burgos. Junta de Castilla y León (2003): *Expediente de Regulación de Empleo*. Nº. 15/2003.
- Delegación Territorial de Trabajo de Burgos. Junta de Castilla y León (2005): *Expediente de Regulación de Empleo*. Nº. 17/2005.
- Géneros de Punto Arnaiz, S.A. (2013):
  - ✓ Informe de Gestión 1º semestre 2005.
  - ✓ Copia simple de la Escritura de Constitución de la sociedad.
  - ✓ Catálogos anuales de la marca y tarificación de precios.
  - ✓ Escandallos de las prendas de los años 90 y 2000.
  - ✓ Fotos cedidas por su fundador, D. Ángel Arnaiz Pereda (1958 y siguientes).
  - ✓ Expedientes de los proyectos de reforma de los dos principales cambios de fábrica así como de instalación y traslado de maquinaria, certificados de fin de obra, planos de acometidas, homologaciones de instalaciones (años 1967 y 1999).
  - ✓ Actas de la Junta General de Accionistas (varios años).
  - ✓ Libro de Matrícula del Personal del Ministerio de Trabajo (año 1967 y siguientes).
  - ✓ Libro de Inventarios de la sociedad (año 1964 y siguientes).
  - ✓ Escrituras de compraventa de acciones (varios años), de ampliación del capital (varios años), de préstamo hipotecario (2005) y de cancelación de hipoteca (2008).
  - ✓ Informe de Actualización de Balances (1996).
  - ✓ Libro Diario de la sociedad (1964 y siguientes).
  - ✓ Libro Mayor de la sociedad (1964 y siguientes).
  - ✓ Hojas de pedido, facturas, cartas de colores de hilatura y de los modelos, justificantes de envío, etiquetas, y demás documentación diaria (varios años).
  - ✓ Presentaciones de relación de maquinaria al Registro de Establecimientos Industriales (varios años).
  - ✓ Declaraciones del Impuesto de Sociedades (varios años).
- Installation Efficiency Engineering, S.A. (1965): *Estudio analítico integral de Géneros de Punto Arnaiz, S.A.*

- Heizer, J. y Render, B. (2008): *Dirección de la Producción y de las Operaciones: Decisiones Estratégicas*. Pearson-Prentice Hall. Madrid.
- Kühnel Ros, J. (1968): *Tratado de Contabilidad (5ª edición)*. Ediciones Didácticas. Zaragoza.
- Levitt, T. (1965): *Exploit the Product Life Cycle*. Nov/Dec 65, Vol.43, Issue 6. p. 81-94.
- Llonch, M. (2005): *La Competitividad de la Industria Española de Género de Punto en el siglo XX: Factores y Obstáculos de su Proyección Exterior* (<http://www.daea.ua.es/>)
- Navas, J.E. y Guerras L.A (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas. Madrid.
- Oficina Española de Patentes y Marcas (1992): *Título de concesión de la marca Arnaiz*.
- Santesmases Mestre, M.; Merino Sanz M.J.; Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (2011): *Fundamentos de Marketing*. Editorial Pirámide. Madrid.
- Tasaciones Inmobiliarias, S.A. (1999): *Informe de la Tasación Inmobiliaria del Inmueble situado en Calle Merindad de Ubierna de Burgos(3º centro de trabajo de Géneros de Punto Arnaiz, S.A.)*

## 11.2 PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- [www.boe.es](http://www.boe.es)
- [www.cityc.es](http://www.cityc.es)
- [www.fiteqa.ccoo.es](http://www.fiteqa.ccoo.es)
- [www.ine.es](http://www.ine.es)
- [www.lga-econsulting.com](http://www.lga-econsulting.com)
- [www.noticiasjuridicas.com](http://www.noticiasjuridicas.com)
- [www.portaldelcomercio.com](http://www.portaldelcomercio.com)
- [www.rtve.es](http://www.rtve.es)
- [www.20minutos.es](http://www.20minutos.es)