

**Bramwell G. RUDD, *Courtaulds and the hosiery and knitwear industry. A study of acquisition, merger and decline*, Lancaser, Crucible Books and Carnegie Publishing, 2014, 315 pp.**

El estudio de la desindustrialización de las sociedades occidentales es un reto pendiente de la historiografía económica, que resulta imprescindible para entender la economía de los albores del siglo XXI. Durante demasiado tiempo, los historiadores económicos han rehuido marcos temporales coetáneos, en los que las fronteras entre las disciplinas de la economía son más difusas. Con todo, el análisis del desarrollo económico a largo plazo no puede seguir evitando conectar la historia económica con la realidad. En este sentido, la historia de Courtaulds contribuye a entender aspectos esenciales de la desindustrialización británica.

Courtaulds ha supuesto una referencia de la industria textil británica, una gran empresa dedicada a la producción de fibras artificiales, productos químicos, tejidos y ropa confeccionada. Su larga historia describe la inicial especialización textil sedera, la derivación hacia la producción de fibras textiles artificiales, la integración vertical de todo el ciclo productivo textil hasta la división de ambas especializaciones (química productora de fibras textiles y proceso textil) en dos sociedades diferenciadas, de las que la producción química fue la vertiente sobreviviente y exitosa.

Fundada en 1794, la empresa Courtaulds original fabricaba productos de seda, entre cuyos productos más renombrados estaban los tejidos negros victorianos de seda crepé. En el año 1850, Courtaulds ya empleaba en sus tres fábricas de seda a más de dos millares de trabajadores.

A inicios del siglo XX, la empresa intentó reducir su dependencia de la seda natural y en 1904 adquirió las patentes de Cross y Bevan para producir seda viscosa o rayón. Pocos años más tarde, en 1909, Courtaulds emprendió la expansión internacional en el mercado de materiales celulósicos y creó American Viscose Corporation, a la que seguirían nuevos retos. La industria textil sedera original mutaba su especialización en la elaboración química de fibras textiles, un proceso productivo más intensivo en capital y con gran capacidad para generar economías de escala y velocidad crecientes. Muy pronto, la rápida expansión de Courtaulds le permitió alcanzar el liderazgo mundial de la producción de fibras artificiales textiles. La hegemonía de la compañía persistía aún en 1945, cuando la empresa era uno de los cuatro grupos dominantes de la industria de fibras químicas en Europa.

A partir de la década de 1960, Courtaulds procedió a la compra de multitud de empresas textiles, tanto de hilatura como de tejido y confección, y pronto se convirtió

en el fabricante textil más importante del mundo. Con la crisis del petróleo y el inicio de la segunda globalización, el marco de actuación se modificó para la gran empresa y las dificultades de adaptación se multiplicaron. A finales de 1980, el cambio de localización de la producción fue revelador. Courtaulds, a fin de reducir costes unitarios, avanzó el proceso de deslocalización hacia Asia, mientras se iban cerrando muchos de sus centros de fabricación en el Reino Unido. Con todo, durante algunos años, el beneficio principal de la compañía residió en las fibras textiles y los productos químicos, mercancías también alteradas por variaciones en el mercado mundial. Finalmente, en 1990, Courtaulds se escindió en dos: Courtaulds Plc., dedicada a la fabricación de fibras y productos químicos, y Courtaulds Textiles Ltd., que englobaba las empresas textiles de producción de hilados, tejidos y ropa confeccionada. Las dos almas de la empresa se bifurcaban e iniciaban sendas separadas. El ocaso definitivo para la producción del ciclo textil ocurrió en 2000, cuando Sara Lee Corporation ganó la OPA contra Courtaulds Textiles Ltd.

El libro de Bramwell Rudd toma el desafío de abordar la historia de Courtaulds desde la expansión máxima de la compañía durante la década de 1960 hasta su declive en el año 2000, e incide en la vertiente de fabricación de tejidos y ropa confeccionada de la empresa. De esta manera, la monografía complementa el conocimiento que se disponía hasta la fecha de esta gran empresa gracias a los trabajos de Coleman y Owen. El completo trabajo de Coleman sobre Courtaulds compuesto de tres volúmenes finaliza su estudio en la década de 1960; mientras que la obra de Owen se centra especialmente en la fabricación de fibras artificiales de la empresa (Coleman, 1969; Owen, 2010).

Bramwell Rudd, buen conocedor del sector textil, en el que trabajó desde 1966, se propone asentar la memoria de un mundo fabril vivido coetáneamente. Sin duda, la familiaridad con el tema de estudio es un activo que le permite acceder y contrastar sus fuentes de información bajo la tutela de grandes especialistas de la materia, como los profesores Stanley D. Chapman, John Wilson y Chris Wrigley.

La estructura del libro sorprende por su extrema minuciosidad, ya que dispone de diez páginas de índice. Se asemeja a un informe detallado, lo que plantea dificultades en el desarrollo y lectura como ensayo, ya que está elaborado de manera poco interrelacionada y, a veces, de forma telegráfica, inconexa y reiterativa.

El contenido del libro se estructura en diez capítulos. El primero está dedicado a los orígenes de la empresa Courtaulds y la industria de la calcetería y de géneros de punto. A continuación, se detalla la estrategia del presidente de la empresa, Frank Kearton, que, después de sortear una OPA de ICI, decidió emprender la estrategia de diversificación productiva con la compra de numerosas empresas textiles, a fin de conseguir una integración vertical hacia delante, que le asegurara así parte del mercado de las fibras artificiales que fabricaba. Este apartado es el centro del trabajo, especialmente interesante atendiendo a las innovaciones de gestión aportadas por Kearton a la compañía. Son conocidas las tentativas de Courtaulds para concentrar la hilatura británica (Singleton, 1991: 149-151), pero la obra llena el vacío documental acerca de su proceso de integración de otro tipo de empresas textiles y hace hincapié especialmente en la adquisición de empresas de calcetería y géneros de punto.

El capítulo 3 relata la historia de las adquisiciones de cada una de las veintidós empresas de calcetería y géneros de punto que desde la década de 1960 pasaron a formar parte de Courtaulds. En el capítulo 4 se analiza el legado de Kearton, que resulta fundamental para entender las dificultades de sus sucesores para sortear los cambios coyunturales y estructurales que acaecieron a partir de la crisis del petróleo. El desenlace de múltiples tensiones y crisis de la compañía se concreta en 1990 con la escisión de la sociedad en dos compañías diferenciadas y en 2000 con la absorción de Sara Lee de Courtaulds Textiles Ltd. que se explican en el apartado 9.

Los capítulos 6, 7 y 8 suponen un paréntesis en la historia empresarial de la sociedad y tratan de aspectos de contexto esenciales para entender los cambios de la industria textil británica durante la segunda mitad del siglo xx: la evolución de la ocupación y las relaciones industriales, las modificaciones del mercado textil a raíz del proceso de globalización y los cambios en la cadena de producción y distribución textil. Finalmente, el texto incluye un epílogo donde se destacan los principales temas analizados a modo de conclusión.

Como se desprende de las anteriores líneas, el libro de Rudd presenta aportaciones de gran interés para la historia industrial de la industria textil. Por un lado, el autor pone énfasis en explicar cómo los cambios de las condiciones del mercado fueron decisivos en la pérdida de competitividad de la industria de géneros de punto: la globalización y los cambios en la distribución textil. A partir del Acuerdo Multifibras de 1974, la creciente importación de productos textiles a bajo coste procedentes de países asiáticos supuso un cambio decisivo para las empresas textiles occidentales. La dicotomía se estableció en términos de optar por la estrategia de profundizar en las economías de escala o emprender la diversificación productiva. La respuesta de la gran empresa se encaminó a reducir el coste unitario de producción a gran escala. Esta opción tenía sus límites en el contexto ascendente de la difusión de la moda en la indumentaria, ya que la introducción de productos diferenciados quedaba como estrategia subordinada. La competencia mundial de productos textiles vendría de la mano no solo de los acuerdos comerciales internacionales sobre la materia, sino también por la reducción de costes de transporte y la mejora de las comunicaciones.

En la medida que la competencia de las importaciones presionaba a los productores a luchar por el mercado interno en la rebaja de precios, la distribución experimentó un cambio significativo. En Gran Bretaña, durante la década de 1960, los comerciantes mayoristas textiles fueron desplazados en su papel de intermediación. La nueva situación significaba que el productor pasaba a disponer de venta directa con los comerciantes detallistas y con los detallistas a gran escala. El desplazamiento de los mayoristas permitió a los fabricantes reducir costes de distribución, pero tuvo consecuencias, dado que los mayoristas habían aportado hasta la fecha cierta estabilidad en los pedidos y en la fluctuación de los precios de los artículos textiles. El nuevo escenario inauguraba una mayor volatilidad comercial en un escenario cambiante de mayor competencia. De aquí la significación del contrato preferente de Courtaulds con Marks and Spencer, cadena que sostuvo hasta 1998 la política de comprar a productores de Gran Bretaña. La relación acomodada con la gran cadena de distribución británica dilató en el tiempo y limitó el alcance de la deslocalización

asiática de Courtaulds, cuando parte de la competencia ya había avanzado en dicha estrategia.

Aún más interesante es contrastar la diversa capacidad de adaptación de las empresas textiles a las crisis del petróleo. Durante la segunda mitad del siglo xx, la producción del género de punto de Courtaulds muestra cómo la gran empresa británica que fabricaba grandes series de producción textil reveló una limitada capacidad de adaptación a largo plazo. Durante la década de 1960, la opinión empresarial dominante confiaba en las posibilidades de la gran empresa textil e incentivaba la concertación empresarial. La entrada creciente de importaciones a menor coste procedente del sudeste asiático requería cambios en el perfil de competitividad de los países avanzados. En este contexto, algunas grandes empresas textiles resistieron peor la segunda globalización que los distritos industriales mediterráneos dominados por pequeñas y medianas empresas.

Desde la perspectiva de la historia de la empresa, la lectura del texto es de sumo interés, dado que se alternan en el tiempo las diversas estrategias chandlerianas de crecimiento de la gran empresa a modo de manual: la integración horizontal, la integración vertical, la diversificación productiva y la internacionalización. Estrategias diversas que muestran el esfuerzo de adaptación de la empresa Courtaulds a un entorno cambiante durante el siglo xx. Lógicamente, esta tuvo que afrontar las respuestas a la modificación del entorno económico, con la aportación de innovación de nuevas fibras textiles y atendiendo a los cambios del mercado, principalmente.

Courtaulds supone un buen ejemplo de la eficacia de la introducción de innovaciones en la gestión profesional de grandes empresas intensivas en capital, como contrapunto a la gestión tradicional de empresas de trabajo intensivo a pequeña escala. Concretamente, la compra por parte de Courtaulds de empresas de calcetería y géneros de punto y la subsiguiente inyección de gestión profesional tuvo sus límites. Las contradicciones entre culturas empresariales no coincidentes, en ocasiones diversas, fueron una seria dificultad para ajustar la gestión empresarial conjunta del conglomerado de industrias de género de punto y calcetería de Courtaulds.

En definitiva, el formato del libro esconde su valía. Bajo la apariencia de un informe extenso, se concretan, describen y detallan multitud de evidencias de la historia de Courtaulds. La investigación no está armada de un marco teórico para resaltar su aportación real. Precisamente su valor es mostrar y contextualizar las pistas concretas en la historia de Courtaulds, con una mínima estructura interpretativa indicativa, y fundamentar material para complementar aportaciones futuras. Sin duda, Courtaulds fue una de las empresas de referencia de la industria textil mundial del siglo xx. Abordar su historia en la segunda mitad del siglo xx sin la lectura previa del libro de Branwell Rudd va a resultar tarea imposible. Su lectura desde la perspectiva de la historia industrial y de la empresa resulta de gran interés.

MONTSERRAT LLONCH CASANOVAS  
Universitat Autònoma de Barcelona

## Bibliografia

- COLEMAN, D. C. (1969). *Courtaulds: An economic and social history* (3 vols.). Oxford: Clarendon Press.
- OWEN, G. (2010). *The rise and fall of great companies: Courtaulds and the reshaping of the man-made fibres industry*. Oxford: Oxford University Press.
- SINGLETON, J. (1991). «Showing the White Flag: The Lancashire cotton industry, 1945-1965». En: ROSE, M. B. (ed.). *International competition and strategic response in the textile industries since 1870*, Frank Cass, págs. 129-149.