

## ***Dumpers* españoles en el mundo. El proceso de internacionalización de *Ausa* (1956-2005)**

● LLUÍS VIRÓS

Universitat Autònoma de Barcelona

### **Introducción<sup>1</sup>**

La progresiva globalización de la economía ha reavivado desde hace un par de décadas el estudio de la internacionalización económica, es decir, de la evolución del intercambio mundial de bienes, servicios y capitales, el desarrollo de las multinacionales o la transferencia de tecnología<sup>2</sup>. El esfuerzo académico por ampliar el conocimiento de los procesos de internacionalización ha sido notable en España, especialmente desde los años ochenta con la integración en la Comunidad Económica Europea (CEE)<sup>3</sup>.

La cronología aceptada sobre el grado de apertura de la economía española<sup>4</sup>

1. Este artículo procede de una comunicación presentada en la sesión «La internacionalización de la empresa española en perspectiva histórica» (coordinada por Eugenio Torres y Núria Puig) del IX Congreso de la Asociación Española de Historia Económica, celebrado en Murcia en septiembre de 2008. El autor agradece los comentarios de Carmen Sarasúa, Josep M. Benaul, José Luis García Ruiz y los de los informantes anónimos de la RHI. También agradece al personal, dirección y propiedad de *Ausa* las facilidades dadas para la consulta de la documentación de la empresa y las atenciones recibidas durante la realización de las entrevistas que han documentado este trabajo, así como su autorización para presentarlo en público. Ni que decir tiene que los errores que contenga son responsabilidad del autor.

2. Las inversiones directas en el extranjero (IDE) en relación al PIB se consideran el principal indicador de internacionalización de una economía (Guillén, 2006). En el presente artículo se utiliza un concepto amplio de internacionalización, que contempla la creación de filiales en el exterior, la exportación sostenida y distintas estrategias utilizadas en el proceso a lo largo del tiempo.

3. La bibliografía sobre el tema es cada vez más amplia y cabe destacar Alonso y Donoso (1994), Sudrià (1999), Valdaliso (2004), Guillén (2004) y (2006), Guillén y Canal (2007) y Santiso (2007).

4. Para el grado de apertura Carreras y Tafunell (2004); para su incidencia sobre la competitividad de las empresas, Valdaliso (2004, pp. 14-15).

*Fecha de recepción: Enero 2009*

*Versión definitiva: Abril 2009*

*Revista de Historia Industrial*  
N.º 40. Año XVIII. 2009. 2.

describe un siglo XIX en el que las empresas tienen grandes dificultades para competir en el mercado exterior y, a veces, incluso en el interior sin la ayuda de aranceles. Después de un cierto aperturismo hasta los años treinta, el colapso del comercio internacional derivado de la Gran Depresión y la política económica del franquismo acentuaron la orientación al mercado interior de las empresas españolas.

En 1956, justo al final del período autárquico, se fundó en Manresa *Ausa –Automóviles Utilitarios SA–* con la intención de fabricar lo que hoy denominamos micro coches, que permitieran el tráfico privado por las escasas y rudimentarias carreteras españolas del momento<sup>5</sup>. Es decir, el inicio de la empresa encajaba en una estrategia de sustitución de importaciones típica de una economía intervenida y muy cerrada al exterior, con un producto de precio relativamente alto para un mercado de baja capacidad adquisitiva.

A partir de los cambios políticos de finales de los años cincuenta, plasmados en el Plan de Estabilización de 1959 y precedidos por el acuerdo con Estados Unidos de 1953, el contexto económico experimentó grandes cambios, entre los que destaca el mayor grado de apertura, que propició la entrada de inversión extranjera y una incipiente salida de capital al exterior<sup>6</sup>. El gran salto en la internacionalización de la empresa española se va a dar en la segunda mitad de los años ochenta, a partir de la entrada de España en la Unión Europea en enero de 1986<sup>7</sup>. A lo largo de este período *Ausa* aprovechará su dilatada experiencia internacional para abrir nuevas filiales, instalar una planta en China y, en definitiva, «globalizar» el negocio de la compañía.

En este artículo se describe el proceso de internacionalización de una empresa en el contexto de un distrito industrial algodonero durante la segunda mitad del siglo XX. Desde la historia de la empresa, distintos autores han reflexionado sobre la relación entre los estudios de caso sobre empresas o empresarios y los objetivos generales de este campo de investigación<sup>8</sup>. La opinión más aceptada es que los estudios monográficos tienen un valor intrínseco –a pesar del riesgo de que sean muy descriptivos– y que constituyen la base de la disciplina si son capaces de plantear las grandes cuestiones que permiten entender el papel de las empresas en el crecimiento económico. El caso de *Ausa* aporta evidencias sobre el proceso de internacionalización adoptado por empresas industriales desligadas de los organismos oficiales que regularon el sector durante el franquismo, y muestra el aprovechamiento, en los años ochenta y noventa, de las capacidades técnicas y organizativas desarrolladas en los años sesenta y setenta, en los que se

5. El contexto de la industria del automóvil en España en García Ruiz (2003) y Catalan (2000).

6. Guillén (2006, p. 17).

7. Guillén (2006) y Valdaliso (2004).

8. Entre otros Valdaliso (2004, pp. 13-14), Valdaliso y López (2003) y Carreras, Tafunell y Torres (2003).

formó su cultura empresarial. Su estudio permite apreciar cómo se formó esta cultura y explicar la evolución de empresas que no siguen las pautas de la mayoría del sector y maniobran en horizontes que van más allá de los marcados por la política económica.

Entre las fuentes que se han utilizado destacan la documentación interna de la empresa y las entrevistas con los responsables de su gestión, del departamento comercial y de la dirección técnica<sup>9</sup>.

El artículo empieza con una definición del contexto económico en el que se fundó *Ausa*, destacando las características de distrito industrial que la han beneficiado a lo largo de su historia. Un segundo apartado define las características de la empresa y sintetiza su evolución. En la parte central se describen los distintos aspectos de la internacionalización de *Ausa* y los retornos que este proceso ha supuesto para la empresa. En las conclusiones se analiza hasta qué punto la evolución seguida por *Ausa* constituye una norma o una excepción en la historia empresarial española reciente.

### **Una empresa metalúrgica en un distrito industrial algodnero**

*Ausa* se fundó en 1956 en Manresa (a 60 km de Barcelona), el centro de un distrito industrial algodnero que se había desarrollado a partir de 1800, es decir, un distrito maduro formado durante la primera oleada industrializadora<sup>10</sup>. Una de las claves para la formación de un distrito es la existencia de una industria auxiliar que cubra la demanda de repuestos o maquinaria de las fábricas locales, y aunque en principio la tecnología textil se importó desde Inglaterra, Francia o Bélgica, pronto surgieron talleres auxiliares que empezaron elaborando repuestos

9. En el archivo de *Ausa* se han consultado libros de actas del Consejo de Administración, balances, expedientes de crisis, permisos de fabricación, escrituras diversas, memorias, expedientes temáticos y publicaciones internas (como la revista *Atraction*). Entre marzo y abril de 2006 se entrevistó a personas vinculadas a la empresa y a ex trabajadores. Las entrevistas más significativas se hicieron a directivos y miembros del consejo de administración: Joan Andreu Aixendri (el actual director general), Jordi Perramon (director de *Ausa* Madrid), Enric Perramon (jefe de servicios de postventa), Xavier Perramon (jefe de marketing), Manuel Perramon (vicepresidente y director de desarrollo corporativo), Maurici Perramon Font (fundador, presidente y antiguo director desde la fundación) y Antoni Tachó Figuerola (director de recursos humanos); del área comercial: Enric Arias (antiguo responsable de comercio exterior y después director de mercado nacional), Jacint Luceño (director de la filial Savu desde su inicio) y Manuel Vela (responsable comercial de la zona centro de España). Entre los técnicos se entrevistó a Guillem Tachó (fundador y responsable de la oficina técnica hasta finales de los años ochenta), Josep Boladeras, Josep Forradellas, Josep Torradeflot y Maurici Morera (ingenieros técnicos incorporados entre los años setenta y los ochenta, el primero responsable de la oficina técnica a la jubilación de Guillem Tachó); y al técnico calificado Delfi Illa (que acompañó a Enric Arias en el proceso de comercialización exterior de los años setenta y ochenta).

10. Sobre la formación del distrito, Oliveras (1985) y (1986), Oliveras y Giménez (1992), Llussà (2002) y Solà (2004). Sobre el contexto económico de la Manresa de los cincuenta Virós (2006b).

y acabaron fabricando maquinaria. La mayoría procedía del sector de la madera, y entre las décadas finales del siglo XIX y las primeras del XX se desarrolló una importante industria metalúrgica y mecánica en Manresa<sup>11</sup>.

El distrito de Manresa siguió una evolución típica en la industrialización catalana: se formó casi exclusivamente en torno a la industria textil y a finales del XIX, con la implantación de la segunda revolución tecnológica, vivió el desarrollo de otros sectores, entre los que destacan el metalúrgico o el químico<sup>12</sup>.

Después de la Guerra Civil el sector metalúrgico de Manresa y su comarca –el Bages– era relativamente potente y estaba orientado en gran parte a la fabricación de maquinaria. Su estructura tenía forma de oligopolio a pequeña escala, capitaneado por tres empresas medianas –*La Maquinaria Industrial*, *La Metalúrgica Textil y Oxígeno* y *Construcciones Metálicas*–, y lo completaban un sinfín de talleres modestos. A lo largo de los años cuarenta este distrito atrajo a nuevas empresas, como la santanderina *Nueva Montaña Quijano*, que más adelante se convertiría en una factoría de *Authi (Automóviles de Turismo Hispano Ingleses)*. Durante la autarquía el sector encontró muchas oportunidades de negocio en la sustitución de importaciones, que llevó a la fabricación de nuevos productos –desde piezas para maquinaria o para automóviles hasta lavadoras o motores a gasógeno–, así como una severa adaptación tecnológica para incorporar las técnicas productivas y organizativas necesarias<sup>13</sup>. De hecho, la adaptación técnica se produjo a partir de los años cuarenta, mientras que para el cambio organizativo hubo que esperar a la década de los cincuenta<sup>14</sup>.

En aquellos años la economía española necesitaba una apertura urgente para superar el estancamiento que había supuesto la política económica autárquica<sup>15</sup>. Esto alimentó el cambio de gobierno de 1951, que tenía como misión la recuperación económica y el encaje internacional de España en el nuevo contexto de la Guerra Fría. El gobierno inició una serie de cambios en política económica que cristalizaron en dos acontecimientos clave: los Pactos de Madrid con Estados Unidos de septiembre de 1957 y el Plan de Estabilización de julio de 1959. El primero fue uno de los pasos más importantes en el acceso de España al bloque

11. El proceso ha sido analizado para el siglo XIX por Oliveras (1986) y para el XX hay que recurrir a estudios monográficos (Villegas, 2001) (Obiols, 2002) o artículos de prensa (Camprubí, 1994a) y (1998).

12. Esta visión de la industrialización catalana, que matiza la clásica de Jordi Nadal al destacar el importante papel de los sectores implantados a finales del siglo XIX con tecnologías de la segunda oleada industrializadora, en Puig (2006).

13. Sobre el contexto y la evolución de la metalurgia catalana disponemos de un trabajo sobre Sabadell (Deu, 2005), otros sobre empresas importantes (Cabana y Feliu, 1987) y (Fernández Pérez, 2004, con un amplio estudio introductorio sobre el sector) y del clásico y más descriptivo de Cabana (1992).

14. La implantación de la Organización Científica del Trabajo en el distrito de Manresa en Virós (2007), y un ejemplo de adaptación técnica en Virós (2003).

15. Desde el punto de vista económico García Delgado (1986), desde el político Tusell (2005). Los acuerdos con Estados Unidos en Viñas (2003).

occidental, que permitió además la entrada de ayuda técnica para el aumento de la productividad, en el contexto del proceso que la historiografía ha denominado *americanización*<sup>16</sup>. El Plan de Estabilización, por su parte supuso la apertura lenta pero irreversible de la economía española.

En 1948 el 46,2% de la población activa de la comarca de Manresa trabajaba en la industria y, de ésta, el 69,4% en el textil y el 11,3% en la metalurgia<sup>17</sup>. Un indicador indirecto de la producción —el porcentaje del impuesto de utilidades y la contribución industrial que cobraba la Cámara de Comercio e Industria de Manresa— ha permitido elaborar una serie sobre la evolución económica del distrito entre 1940 y 1960<sup>18</sup>. Entre las décadas de 1940 y 1950 hubo un crecimiento constante hasta el final de la II Guerra Mundial, un retroceso en 1945 y una ligera recuperación hasta 1947 y, a partir de aquí, un estancamiento hasta 1952 y una franca recuperación hasta mediados de los sesenta. El crecimiento de la década de 1940 se frenó por los estrangulamientos en la provisión de materias primas, combustible y por los cortes en el fluido eléctrico. Durante la década de 1940 dos factores influyeron decisivamente en la economía del distrito: la política autárquica y su «neutralidad» en la II Guerra Mundial. Se pudieron aprovechar las ventajas de la autarquía con un esfuerzo notable para desarrollar innovaciones autóctonas y en incorporación de tecnologías extranjeras —en la copia de máquinas o tecnologías que pudieron adquirirse en el exterior. En este campo la metalurgia jugó un papel fundamental en el tejido productivo del distrito<sup>19</sup>.

### La cultura de empresa en la historia de *Ausa*

*Ausa* es una empresa dedicada desde 1961 a la fabricación de vehículos ligeros para la construcción, para carga o para gestión de almacén, adaptados a todo tipo de terrenos. Nació como productora de automóviles utilitarios y últimamente ha diversificado su producción con automóviles para el tiempo libre y con una división de servicios para la construcción, *Ausa EcoSite*, relacionados con la gestión de residuos.

El producto principal de la empresa es, desde 1961, el popular *dumper* o motovolquete, un vehículo ligero —el más vendido a lo largo de la historia de la empresa, con una capacidad de 1.500 kg de carga— con una tolva para la carga y ruedas grandes en la parte delantera y el espacio para el conductor, el motor y ruedas pequeñas que incorporan la dirección en la parte trasera. Antes de la fundación de *Ausa* este vehículo se fabricaba y comercializaba en Europa, especialmente en Francia, Reino Unido (marca Twaties) y Alemania (marca Potratz). En la España

16. Para Europa Barjot (2002) y para España Guirao (1998), Álvaro (2001) y Puig (1998).

17. Datos procedentes de COCIM (1950).

18. Virós (2006b, p. 171).

19. Virós (2006b).

de los años cincuenta algunas grandes empresas constructoras utilizaban volquetes adquiridos en el Reino Unido, por ejemplo *Dragados y Construcciones*, que entonces construía algunas líneas del metro de Madrid y que se acabó convirtiendo en la gran difusora de la «cultura del *dumper*» en España. Durante los años sesenta y setenta el *dumper* ganó en fiabilidad, incorporó motores diesel en 1962, una tolva giratoria en 1967 y, como gran novedad, adoptó el sistema hidráulico de descarga en 1971. Paralelamente se fabricaron *dumpers* más pequeños que tenían un amplio mercado en Francia e Inglaterra, ya que permitían trabajar en los jardines de las casas unifamiliares. En 1974 salió al mercado el modelo para 2.500 kg de carga con tracción en las cuatro ruedas y a partir de entonces se han producido modelos mayores hasta alcanzar los 9.000 kg en 2006. Éstos y los *dumpers* articulados de tracción en las cuatro ruedas, comercializados en 2004, permiten competir con las grandes marcas del sector en el mercado de la obra pública<sup>20</sup>.

El segundo producto estrella de la factoría es la carretilla elevadora compacta para todo terreno que se fabrica desde 1971, cuando el uso de palés de madera se había convertido en el sistema de almacenaje estándar en Europa y se estaba introduciendo a marchas forzadas en España. La evolución de este producto se ha orientado también al aumento de la capacidad de carga, partiendo de los 800 kg de la primera hasta llegar a los 3.200 en 1991. Últimamente se han mejorado los productos en prestaciones, fiabilidad, diseño y ergonomía dentro de las capacidades de carga, que se consideran «ligeras» y constituyen el nicho de mercado en que *Ausa* es competitiva. Entre el resto de productos de la empresa destacan dos que empezaron a fabricarse en 1982, las autohormigoneras y los vehículos multiservicio, una gama de pequeños camiones con una gran diversidad de usos posibles, que se han convertido en el campo de innovación más desarrollado por la empresa.

Una vez definidos los principales productos de *Ausa* es interesante hacer hincapié en su desarrollo histórico para poder analizar después su cultura empresarial. Con motivo del cincuentenario de la empresa, la dirección se propuso la elaboración y publicación de su historia y, anteriormente, se había estudiado la fabricación de pequeños utilitarios en los cincuenta<sup>21</sup> y la evolución de su política de innovación<sup>22</sup>.

La historia de *Ausa* se puede dividir en cuatro grandes etapas: la primera con los inicios de la producción del utilitario PTV<sup>23</sup> (1956-61), la segunda de creci-

20. La evolución ilustrada de éste y de los demás productos de la empresa en Virós (2006a: 150-155).

21. En el libro de Virós (2006a) se resume fragmentariamente el proceso de internacionalización como una faceta más de la historia de *Ausa* y sin la posibilidad de aportar datos estadísticos. La fabricación de pequeños utilitarios en Descals (1981), Camprubí (1994b) y (1994c), Garriga (1991a) y (1991b) y Sardans (1993). García Ruiz (2003) aporta datos de ventas de la empresa.

22. Nueno y Pallás (1998), Vilà y Rubirola (2004) y Bádenas (2004).

23. El nombre del modelo responde a las iniciales de los apellidos de los tres socios fundadores de la empresa: Perramon, Tachó y Vila.

miento y consolidación a partir de la producción de *dumpers* (1961-73), la tercera fue una época de fluctuaciones y crisis con un gran desarrollo de la internacionalización (1973-92), y la última etapa de reorganización y profesionalización de la gestión (1992-2005). El proceso de internacionalización se dio durante las tres últimas.

La segunda etapa, de 1961 a 1973, se inició con un cambio de orientación radical en la empresa. En agosto de 1959, a partir de la publicación del Plan de Estabilización, las ventas del utilitario PTV –que habían llegado a 70 unidades mensuales en julio de 1959– cayeron en picado porque los compradores esperaban la entrada de vehículos extranjeros a precios competitivos. En 1959 el balance presentaba pérdidas y se tramitó un expediente de crisis temporal<sup>24</sup>. Los resultados de 1960 fueron algo mejores pero se vieron afectados porque la producción del modelo 600 de Seat empezó a funcionar a pleno rendimiento, alcanzó los 15.000 vehículos anuales y disminuyeron las largas listas de espera<sup>25</sup>.

En 1959 la oferta de automóviles utilitarios en España estaba formada por el modelo 600 de Seat, el R-4 de Fasa Renault, el 2CV de Citroën, el Goggomóbil de origen alemán fabricado por Munguía Industrial, el Biscúter de Autonacional y aquel mismo año se incorporó la Isetta, fabricada por Bogward Iso Española. En total se fabricaron 37.763 turismos<sup>26</sup>.

El precio del PTV básico era de unas 45.000 pesetas y el Seat 600 costaba unas 60.000. Los posibles clientes podían adquirir por un coste algo superior un vehículo de mayores prestaciones –con más potencia, protección de la intemperie y cinco plazas. El golpe fue duro para *Ausa*, que si no cerró fue porque los automóviles no eran el negocio principal de sus grandes accionistas y no querían perder la inversión inicial<sup>27</sup>. La lección que sacó la dirección fue que no se podía competir en grandes mercados a pequeña escala y que era preciso buscar nichos de mercado en los que pudiera ser competitiva una empresa mediana. Además, Seat formaba parte del INI y el contexto no era propicio para que los empresarios privados pudiesen competir con el poderoso Instituto oficial<sup>28</sup>. En vista de la importancia que adquiriría la construcción en España, se decidió fabricar los cita-

24. Balances, libros de registro de ventas y *Expediente de crisis de trabajo de 20 de octubre de 1959* (Archivo *Ausa*).

25. Catalan (2000, p. 134).

26. García Ruiz (2003, pp. 36-37 y 81).

27. El capital fundacional de *Ausa* era de 4.000.000 de pesetas. Los principales accionistas eran la familia Perramon (Maurici Perramon Casasayas y Maurici Perramon Font, padre e hijo tenían la mitad), La Metalúrgica Textil tenía una cuarta parte y el resto se dividía en paquetes de 250.000 pesetas entre Antoni Tachó, Guillem Tachó, Josep Vila y el ingeniero municipal Vicenç Pigem (Virós, 2006a, 27).

28. García Ruiz y Santos (2001: 126-131) denominan «condicionamiento industrial» a la política de regulación de la producción industrial del Ministerio de Industria entre 1939 y 1963. Al igual que la empresa Barreiros Diesel, que desde 1954 fabricaba vehículos industriales en Madrid, *Ausa* tuvo que luchar para conseguir sus autorizaciones de producción, que eran impugnadas por empresas competidoras, incluyendo las del INI.



dos motovolquetes, un tipo de negocio adecuado a la estructura y escala de *Ausa* que permitía aprovechar en buena medida el stock de piezas del PTV<sup>29</sup>. El PTV se dejó de fabricar en 1960 mientras la oficina técnica ya desarrollaba el *dumper*. El éxito de la reorientación permitió a la dirección a finales de los sesenta abrir la primera filial en el extranjero y construir una nueva fábrica para la construcción en cadena de un gran número de unidades.

La persona clave en el desarrollo técnico de los vehículos *Ausa* en esta etapa fue el Sr. Guillem Tachó, socio fundador y director de la oficina técnica. Era un “práctico”, es decir, un tecnólogo autodidacta sin titulación que había trabajado cuatro años en *Hispano Suiza* de Barcelona y en distintos talleres de reparación de automóviles y motocicletas hasta que en 1932 recaló en el de su hermano Antoni en Manresa. Durante la posguerra reconstruyeron viejos motores para dar energía a las fábricas, fabricaron piezas como carburadores y gasógenos que usaron carbón y leña como combustible. En 1950 construyó un prototipo de turismo de dos plazas con fines lúdicos y deportivos equipado con un motor fabricado en su taller y, a petición de su cliente y compañero de afición Maurici Perramon, en 1954 construyó un pequeño utilitario con vistas a su comercialización<sup>30</sup>.

La etapa que va de 1973 a 1992 se inició con una dura crisis que volvió a amenazar la continuidad de la empresa y terminó con una etapa de franco crecimiento a partir de 1986. La dirección de *Ausa* interpretó que el mercado internacional podía actuar de salvavidas ante las penurias del nacional e invirtió esfuerzos y capitales en un profundo proceso de internacionalización de la empresa, que llegó a exportar el 24,2% de la facturación (gráfico 1). La recuperación del mercado nacional, sumada a la revalorización de la peseta, volvió a disminuir el porcentaje de exportaciones.

Durante la última etapa (1992-2005) *Ausa* ha mantenido una visión internacional del negocio, reforzada por la profesionalización de la gestión y la entrada en el accionariado de la inversora británica de *private equity* 3i Group Plc, que llegó a controlar entre 1992 y 2002 el 24,2% del capital. Todo ello supuso la incorporación de un consejero delegado especialista en marketing con experiencia en comercio internacional. Este período se puede considerar el de la internacionalización definitiva de *Ausa*, con la apertura de filiales capaces de vender en los mercados de todo el mundo y en él se llevaron a cabo experiencias de producción en otros países, como China, así como destacadas innovaciones técnicas y organizativas que han mantenido la competitividad internacional de la empresa.

29. También Barreiros intuyó la misma posibilidad de negocio y solicitó al Ministerio de Industria permiso para fabricar 1.500 volquetes en abril de 1957; en marzo de 1960 obtuvo permiso para fabricar 1.000 y 500 camiones. Parece que desarrolló primordialmente el segundo tipo de vehículo (García Ruiz y Santos, 2001, p. 129).

30. Los detalles sobre la oficina técnica y la formación de Guillem Tachó en Virós (2006a, pp. 16-43). Una coincidencia curiosa con Eduardo Barreiros es la afición a la mecánica y la construcción de gasógenos en la década de los cuarenta (García Ruiz y Santos, pp. 68-70).



Esta evolución histórica ha contribuido a forjar una cultura de empresa que ha condicionado la toma de decisiones estratégicas de *Ausa*. Como asevera Valdaliso<sup>31</sup>, «en última instancia, son las empresas las que son o no son competitivas» en relación a la economía de un país. Por ello, el análisis microeconómico del comportamiento de las empresas explica el funcionamiento real de la economía y, dentro de la empresa, las decisiones se toman en relación a un sistema de valores y capacidades técnicas y organizativas que se han forjado a medio y largo plazo con la propia experiencia y la formación de los directivos. La orientación internacional de una empresa es una de las partes primordiales de esta cultura.

En las páginas que siguen se analiza la cultura empresarial de *Ausa* a tenor de su historia y del testimonio de los responsables de la empresa. La identidad de la empresa se puede resumir en cinco conceptos: (a) es una empresa familiar, (b) con un modelo de gestión flexible, (c) mantiene una independencia tecnológica y un compromiso con la innovación, (d) su estrategia comercial se orienta hacia nichos de mercado y, lo que la convierte ahora en objeto de estudio, (e) su estrategia de internacionalización es precoz y constante.

Una empresa se define como familiar cuando una parte importante de su capital participa en su gestión. En el caso de *Ausa* esto se manifiesta especialmente en las primeras etapas de la empresa, cuando los tres socios fundadores, Maurici Perramon Font, Guillem Tachó y Josep Vila, tenían responsabilidad directa en las principales áreas de la empresa mientras que para el resto de la propiedad no era más que una inversión. Este carácter familiar se ha mantenido, pero en distintas proporciones por lo que respecta al capital, y con la aplicación de un protocolo de sucesión familiar que ha primado la profesionalización de la gestión y mantiene en el organigrama a varios miembros de la segunda generación de las familias fundadoras. El volumen máximo de capital externo en la compañía ha sido de un 24% por un período de 10 años. La impronta de los socios que han trabajado en *Ausa* también ha sido significativa y contribuyó a mantener un «ambiente familiar» entre la dirección y los trabajadores<sup>32</sup>.

Otra constante de *Ausa* ha sido la capacidad de adaptación a distintos entornos institucionales y económicos. En el contexto excepcional de elevado proteccionismo de los años cincuenta, con una demanda insatisfecha de automóviles utilitarios, no rebajó costes a cambio de reducir la calidad –una estrategia seguida por la mayoría de competidores<sup>33</sup>– sino que fabricó un producto fiable a un precio relativamente elevado. Más tarde se adaptó a la gradual apertura económica que comportaron el Desarrollismo y la integración en la CEE hasta llegar al actual proceso de globalización. Desde el punto de vista financiero, las amplia-

31. Valdaliso (2004, p. 14).

32. En las entrevistas realizadas muchos trabajadores destacan que «*Ausa* era como una familia», un aspecto que es la norma en las empresas de los años 50 y 60, especialmente en las que practicaron el paternalismo industrial y, a veces, el «salario de calidad».

33. García Ruiz (2003, pp. 34 y ss.).

ciones se han producido después de etapas de crecimiento con un elevado componente de reinversión de beneficios que han permitido asegurar la independencia de la empresa, sólo menguada en los períodos de crisis<sup>34</sup>.

La independencia tecnológica se ha considerado una de las características que definen la compañía. La búsqueda de soluciones mecánicas propias permitió la creación de la empresa a partir de un producto (el automóvil utilitario) relativamente complejo en relación al contexto técnico y al entorno económico en 1956, facilitó el paso hacia la fabricación de maquinaria para la construcción con el desarrollo del *dumper* en 1960 y de la primera carretilla elevadora en 1971. En 1959 el cambio en la orientación no implicó la contratación de nuevos técnicos, ya que la oficina técnica desarrolló los planos y gestionó el proyecto. En aquel momento estaba formada por Guillem Tachó y un delineante, además de los operarios que se precisaran en operaciones concretas.

El elevado grado de innovación propia ha permitido a *Ausa* esquivar la compra de licencias para el uso de patentes extranjeras –con la excepción de la que se cita en el siguiente párrafo–, un hecho bastante excepcional en el sector de construcción de automóviles y maquinaria. La empresa Barreiros tampoco compró licencias, aunque la base de su tecnología no fue de innovación autóctona sino la copia de un motor diesel desarrollado en Inglaterra por la casa Perkins, con la que no se llegó a un acuerdo de licencia, por lo que Barreiros pudo hacerse con las patentes de introducción del invento en España<sup>35</sup>. Durante las décadas de 1940 y 1950 la industria española entró de pleno en un proceso de sustitución de importaciones para el que era necesaria la incorporación masiva de nuevas técnicas y modelos de organización. El recurso más rápido de muchas empresas –y probablemente el más rentable en aquel contexto de economía cerrada– fue la compra de licencias extranjeras y, en su defecto, la copia de productos y tecnologías<sup>36</sup>. En sus inicios *Ausa* ya fue la excepción con la creación de un automóvil con tecnología propia que incluía el motor. En el sector del automóvil utilitario hubo al menos otros dos casos que se desarrollaron sin patente, el de Eucort –que creó un serio problema a las autoridades españolas por la copia sin permiso de los modelos alemanes de DKW– y el citado de Barreiros Diesel<sup>37</sup>. En la práctica, el modelo PTV se aproximó bastante –en su modestia– al objetivo populista de las autoridades del momento de crear un «coche nacional» en la concepción y en la fabricación<sup>38</sup>.

Un episodio que presenta matices, aunque refuerza la idea de la indepen-

34. Estas ideas provienen tanto de la percepción de los antiguos gestores como de la consulta de las cuentas de la empresa. El presidente y antiguo gestor de la empresa, Maurici Perramon, define la gestión de *Ausa* con los pies en el suelo, sensata y sin estridencias.

35. García Ruiz y Santos (2001, pp. 213-219).

36. Sobre las licencias en la industria española del franquismo, Valdaliso (2004, pp. 15-21).

37. García Ruiz (2003, pp. 55 y n. 42) y García Ruiz y Santos (2001, pp. 213-219).

38. La política automovilística del régimen en García Ruiz (2003).

cia tecnológica, fue el desarrollo de los primeros productos de maquinaria para la construcción. La idea de fabricar el *dumper* surgió de la propuesta de un miembro del consejo de administración que había visto un modelo alemán de la marca Potratz en la Feria de Muestras de Barcelona de 1959. *Ausa*, que entonces atravesaba una profunda crisis por el cese de fabricación de utilitarios, compró el vehículo y su licencia de fabricación. El caso es que los planos tardaron más de tres meses en llegar y no correspondían al modelo solicitado. Aún así, la oficina técnica de *Ausa* desarrolló un modelo similar adaptado a las posibilidades técnicas de la empresa y a sus proveedores que además aprovechaba el *stock* de motores y transmisiones que había dejado el utilitario. Del original alemán se aprovechó la forma de la tolva, el sistema de volcarla y la dirección. En 1962 la oficina técnica ya trabajaba en un nuevo vehículo de dos ruedas en el eje trasero —que aumentaban la estabilidad del vehículo— y la mejora de la resistencia de la transmisión equipado con un motor diesel fabricado por Díter de Zafra (Badajoz). Como este modelo poco tenía que ver con el original alemán, en 1963 se anularon amistosamente los acuerdos con Potratz<sup>39</sup>.

El desarrollo en 1971 de la carretilla elevadora fue similar. La oficina técnica de *Ausa* estaba en disposición de diseñar la mayor parte de la máquina partiendo del chasis y estructura del *dumper* pero le faltaba una parte fundamental, el pórtico o mecanismo elevador de los palés. En este caso la empresa se valió del intercambio de conocimientos que caracteriza a los distritos industriales y consiguió información de la Maquinaria Industrial, una filial de la Maquinista Terrestre y Marítima localizada en Manresa que estaba produciendo una carretilla para interior de almacenes bajo licencia de la francesa Saxby.

Los distritos industriales se caracterizan por los *spillovers* o efectos de derrame del conocimiento. En ellos circula una cultura industrial difusa formada por un conjunto de elementos intangibles que pertenecen al sistema productivo del distrito (espíritu empresarial, espíritu de cooperación, conocimientos técnicos locales sobre el proceso productivo, procesos de socialización del conocimiento), que configuran lo que Marshall denominó *atmósfera industrial* que hace que el conocimiento fluya por el distrito permitiendo que sus empresas disfruten de unos niveles superiores de innovación y productividad<sup>40</sup>.

Un fenómeno similar ha ocurrido en el sector de la maquinaria para la construcción que, en algunos casos, ha copiado abiertamente los modelos de *Ausa*, desde los diseños y las piezas hasta el popular color naranja de las máquinas<sup>41</sup>. Sin duda, la capacidad tecnológica ha contribuido eficazmente a mantener el liderazgo de *Ausa* en el mercado español y a competir sin trabas legales y en buenas condiciones en los mercados internacionales.

39. Virós (2006a, pp. 48-49). Los detalles técnicos proceden de las entrevistas realizadas a los primeros responsables de la oficina técnica, especialmente al Sr. Guillem Tachó.

40. Galetto (2008, p. 119).

41. Sobre la Maquinaria Industrial SA y las licencias de Saxby, Sardans y Virós (2008).

Desde la crisis de 1959 –cuando se dejó de fabricar el utilitario PTV– *Ausa* ha fundamentado su competitividad en la orientación de sus productos a nichos de mercado en los que se fabrican series cortas, en los que normalmente no participan grandes competidores. La comercialización de *dumpers*, carretillas elevadoras y vehículos multiservicio ha mantenido esta estrategia, gracias a la que *Ausa* ha ejercido cierto dominio en distintos segmentos, especialmente en el mercado español. El liderazgo se ha mantenido gracias a la orientación hacia segmentos de calidad media y alta que no han competido sólo por precio. Esta política se ha completado con el mantenimiento de un servicio postventa, un aspecto muy valorado entre los clientes de maquinaria para la construcción<sup>42</sup>.

Finalmente, la orientación a los mercados exteriores también se considera un factor definidor de la cultura de empresa de *Ausa*, que ha sido pionera en su proceso de internacionalización. En un período de elevado proteccionismo, en que la industria metalúrgica española limitaba sus expectativas a la cobertura del mercado nacional, *Ausa* inició una gestión comercial encaminada a aprovechar las oportunidades de venta que se producían en el exterior.

## **La internacionalización de la empresa**

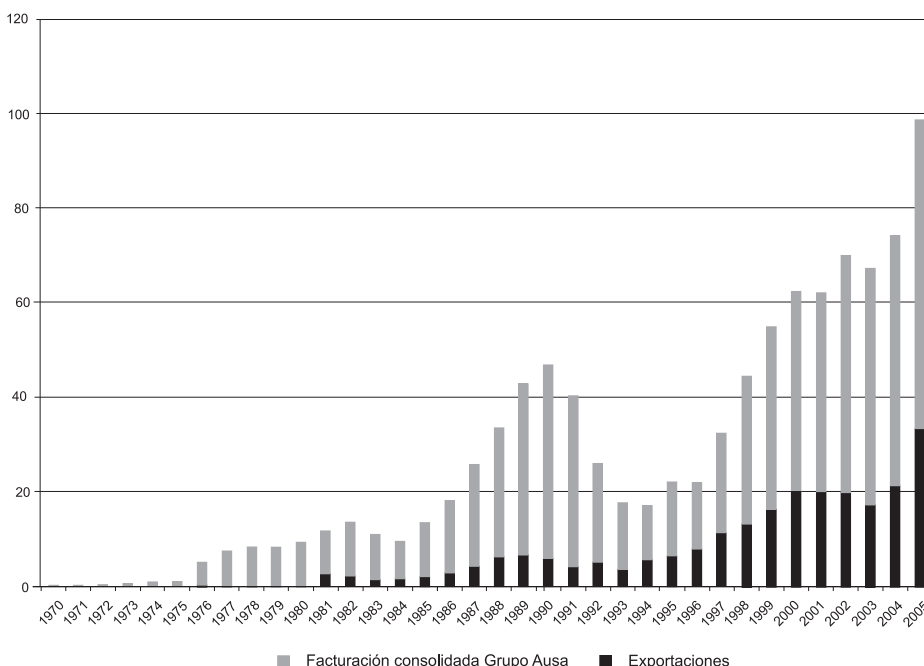
La orientación al mercado exterior se inició con la apertura de una filial en Francia en 1969, el país más cercano miembro de la primitiva CEE o «Europa de los seis», y ha continuado hasta completar una red de filiales comerciales y distribuidores autorizados que pueden prestar servicio en cualquier parte del mundo.

El gráfico 1 muestra la evolución de la facturación de *Ausa* y la importancia relativa de las exportaciones desde el inicio del proceso exportador en 1970 hasta 2005. Las cifras de exportación sugieren que la internacionalización de la empresa ha seguido tres etapas. La primera, de 1970 a 1978, corresponde al inicio de la exportación con la instalación de la primera filial comercial en Francia, la exploración de otros mercados y las primeras experiencias de montaje en el exterior. Con la excepción de 1975, el porcentaje de exportaciones respecto a la facturación no superó el 15% en los años de los que se dispone de datos. La segun-

42. Los estudios que se conservan en el archivo de la empresa muestran el dominio de la marca en cuotas de mercado en España. En 1991 el producto estrella de *Ausa*, el *dumper* de la serie 150, tenía una cuota del 75% del mercado español. Los estudios sobre el mercado de segunda mano muestran que el precio residual de los vehículos *Ausa* suele ser el más alto (“Situación de *Ausa* frente a la competencia” y “Descripción del producto *Ausa*”, 1991, *Archivo Ausa*). Estos documentos contienen descripciones de los productos de *Ausa* en relación a la competencia, entre la que destaca en España la de las marcas Humsa, Multitor y Agria, mientras que en el exterior la competencia es Thwaites (británica), Merlo (italiana) o Manituo (francesa). Todas las personas entrevistadas han destacado la calidad y el servicio como elementos clave de la filosofía de *Ausa*. La especialización en productos de calidades media y alta es uno de los factores que han permitido competir a determinadas empresas y sectores españoles en el exterior (Valdaliso, 2004, p. 21).

### GRÁFICO 1

VALOR DE LAS EXPORTACIONES EN LA FACTURACIÓN TOTAL DE *AUSA*, 1970-2005  
(EN MILLONES DE € CORRIENTES)



Fuente: Elaboración propia a partir de informaciones facilitadas por la empresa y de Nueno y Pallàs (1998: 154); (véase el Cuadro 1 en el apéndice).

da etapa, de 1979 a 1991, se puede considerar de consolidación y se inicia con la creación de un departamento de comercio exterior. Durante este período se realizan ventas directas a distintas zonas, entre las que destacan Latinoamérica, los países francófonos de África o el Oriente medio, y se exporta una media del 16,8% de la facturación. Finalmente, la tercera etapa comienza en 1992 y es la de definitiva globalización de la empresa con la instalación de una planta de producción en China –una experiencia frustrada y reconvertida en oficina comercial– y de dos filiales comerciales en Estados Unidos y Alemania. La media de exportación de esta etapa es superior a un tercio de la producción de la empresa.

#### El inicio de la internacionalización: 1970-1978

Justo antes de iniciar la internacionalización, durante la década de los sesenta, *Ausa* se consolidó gracias a la buena situación del sector de la construcción en

España. En 1961 el gobierno impulsó el Plan Nacional de Vivienda y entre 1962 y 1976 se construyeron 4.400.000 viviendas, mientras se mejoraban y realizaban nuevas infraestructuras, como la red de carreteras o los metros de Madrid y Barcelona<sup>43</sup>. Esta situación llevó a la empresa a una etapa de gran crecimiento con un importante dominio del mercado interior. Entre 1961 y 1964 se alcanzaron las 300 unidades de producción anual y, después de una caída pasajera de la demanda, en 1970 se produjeron 1.350 unidades<sup>44</sup>.

En este contexto el gerente de *Ausa*, Maurici Perramon Font, siguió un programa en la escuela de negocios IESE de Barcelona durante el curso 1962-63 con la finalidad de ampliar sus conocimientos empresariales<sup>45</sup>. La empresa se convirtió en uno de los «estudios de caso» sobre los que discuten en clase alumnos y profesores —una de las nuevas técnicas pedagógicas importadas a través de los asesores norteamericanos— y generó un documento que expone el caso de *Ausa* con señas y nombres falsos pero con datos reales<sup>46</sup>. La conclusión de este estudio de caso es que si *Ausa* disponía de tecnología propia homologable a nivel internacional debía comercializar en Francia, aprovechando su proximidad y el acceso directo a la CEE. De esta forma la empresa podría reorientarse en el futuro hacia mercados más competitivos. El programa de IESE proporcionó una visión amplia de lo que podía llegar a ser la actividad industrial de *Ausa* y de los peligros que comportaba encerrarse en el círculo autárquico al que estaba sometida en el mercado español. La empresa afrontó el reto de vender en el exterior con dos objetivos: calibrar sus productos y tecnología en relación a la competencia exterior y conocer en qué tenían que mejorar los vehículos para penetrar en el mercado exterior con inversiones modestas que no desbordaran las posibilidades de la empresa.

Después de varios intentos de vender directamente desde Manresa, sin éxito, se escogió el sudeste de Francia para instalar la primera filial comercial. Francia era el país más próximo tanto geográfica como culturalmente y un consumidor de *dumpers* de obra<sup>47</sup>. En enero de 1969 se fundó la Société Anonyme de

43. Tamames (1982, pp. 259-261).

44. Libros de registro de ventas (Archivo *Ausa*).

45. El Instituto de Estudios Superiores de la Empresa es una de las escuelas creadas por asociaciones católicas ligadas al empresariado que se fundaron en la España de los cincuenta, al abrigo de la ayuda técnica norteamericana resultado de los Pactos de Madrid. Sobre el papel de las escuelas de negocios Guillén (1994). Sobre el impacto que tuvieron en la España de los años cincuenta las escuelas católicas de influencia norteamericana Puig y Fernández (2003) y el testimonio de Santacana, (s/f: 44-46). En Guillén (2006, pp. 192-200) se explica el papel de las escuelas de negocios y la importancia de los estudios de casos en sus aulas.

46. *Compañía Auxiliar de la Construcción (A)*, caso del Departamento de Investigación del IESE de Barcelona preparado por el profesor agregado D. Fernando Aranda, Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, Universidad de Navarra, Barcelona, febrero de 1969 (Archivo *Ausa*).

47. El papel del sur de Francia en el acceso de las empresas catalanas al Mercado Común Europeo ha sido destacado por Guillén (2006: 18), que lo atribuye no sólo a la proximidad geográfica, sino al coste relativamente reducido de la mano de obra en el Rosellón, una región deprimida. Ya en la época se publicaron estudios para facilitar la inversión en la zona como el de Raurich, Seoane y Sicart (1973), sobre la economía del Rosellón, sus relaciones con la industria catalana y la ordenación legal de las inversiones extranjeras en la región.



Véhicules Utilitaires (SAVU), en la ciudad de Perpiñán, donde se podía servir un pedido urgente en un máximo de 24 horas o asistir directamente a cualquier cliente con problemas. La rentabilidad llegó al cabo de tres o cuatro años, cuando los *dumpers* de *Ausa* se introdujeron en el mercado francés.

La filial estuvo dirigida por un comercial políglota, un perfil poco habitual en aquel momento<sup>48</sup>. Cuando se realizó el estudio de mercado previo, la estructura del mercado francés era similar a la del español: una empresa lo dominaba y había un grupo de pequeños competidores. *Ausa* penetró en el segmento de *dumpers* gracias a su calidad y al cubrir una demanda no satisfecha de máquinas de pequeño tamaño adaptadas a obras en viviendas unifamiliares. La empresa construyó un nuevo modelo de *dumper* más estrecho que el mercado español no demandaba. Al cabo de poco tiempo, la Savu hacía pedidos de 10 a 30 unidades mensuales de dicho modelo.

Otro factor que favoreció la internacionalización de *Ausa* fueron los tratados comerciales preferentes que España firmó con países de África y de Latinoamérica. Se trataba de exportaciones industriales puntuales a países concretos que incentivó a partir de 1966 el Ministerio de Industria<sup>49</sup>. Entre estas experiencias exportadoras pioneras cabe destacar el pedido de una partida de 360 volquetes por parte del gobierno de Irán en 1972, que contribuyó a mejorar notablemente el porcentaje de exportación de 1975 (ver el *Apéndice*). A partir de ese momento, el proceso de transición a la democracia reavivó la esperanza en la apertura económica progresiva hasta alcanzar la integración en el Mercado Común Europeo. El primer paso para explotar las posibilidades comerciales de la exportación se dio entre 1974 y 1978 con la puesta en marcha de una oficina comercial en Barcelona que se encargaba de los complicados trámites burocráticos y administrativos que aún entonces comportaba el comercio internacional.

La existencia de leyes protectoras de la producción local en muchos países por medio de elevados aranceles empujó a *Ausa* a producir en otros lugares del mundo. La experiencia pionera fue en Brasil, antes de la profesionalización del comercio internacional en el interior de la empresa. A mediados de los años setenta Brasil y España eran los países en vías de desarrollo más adelantados en la industria de fabricación de vehículos. *Ausa* estudió las posibilidades de aquel mercado y participó en una feria para el fomento de la exportación de la industria española, la «Exposición Española» que se celebró en São Paulo en mayo de 1974<sup>50</sup>. Allí contactó con empresarios de origen español con quienes se constitu-

48. Los datos proceden del *Archivo de Ausa (Actas del Consejo de Administración)* y de las entrevistas al Sr. Jacint Luceño (el director de Savu) y a directivos de la empresa como el Sr. Maurici Perramon. Los informes sobre el mercado francés de la época no se han podido localizar.

49. El *Archivo de Ausa* conserva expedientes de solicitud de participación en ferias y misiones comerciales así como cartas de demanda de información oficial sobre los tratados.

50. Expediente «Marta» (*Archivo Ausa*).

yó la sociedad Marta Comercio e Industria SL, en la que *Ausa* participó en mayoría. Durante los tres primeros años esta sociedad vendía en exclusiva *dumpers* fabricados en España con muy buena aceptación en el mercado brasileño. Un giro en la política comercial del gobierno brasileño hizo que se prohibieran la mayoría de importaciones, y ello obligó a que Marta se replantease la fabricación del vehículo en Brasil. Después de un detallado estudio, la empresa resolvió que podía encontrar suministradores de las piezas más importantes y la oficina técnica diseñó un *dumper* nuevo a partir de elementos producidos en Brasil. Aún así se tardó dos años en superar las dificultades que surgían con los proveedores locales para comenzar la producción, que se vendió a importantes empresas del país. La crisis se endureció a finales de los setenta y la fábrica acabó cerrando por falta de rentabilidad en 1980.

### **La consolidación de la exportación: 1979-1991**

Mientras España vivía la Transición a la democracia y la crisis de los setenta afectaba de pleno a la construcción, *Ausa* apostó decididamente por la exportación y creó un departamento de comercio exterior, para el que contrató a un vendedor con experiencia y capacidad para abrir nuevos mercados<sup>51</sup>. A partir de 1978 la empresa aplicó una estrategia de campañas de venta directa o por medio de distribuidores en un gran número de mercados desconocidos para la compañía. En 1979 empezaron las prospecciones en países cercanos, Andorra y Portugal, donde se buscaron distribuidores idóneos para el tipo de máquinas de *Ausa*. En un segundo paso se decidió exportar a América Latina a principios de los ochenta, empezando por Chile y, sobre todo, México, con facturaciones suficientes para aminorar los efectos de la crisis del mercado español. Más tarde llegaron las ventas en Argentina, Uruguay y Paraguay. En algunos de estos países *Ausa* introdujo el uso del *dumper*, como había hecho en la España de los sesenta.

Otra área en crecimiento a la que se exportó desde Francia fueron los países francófonos de África occidental (Gabón, Camerún, Costa de Marfil) y más adelante los del Magreb, como Argelia, donde se vendía a través de organismos oficiales. Una tercera área de crecimiento de las exportaciones fue Oriente Medio, donde se hacían operaciones importantes con asiduidad. En estos países, ex colonias del Reino Unido o de Francia, ya se conocía el *dumper* y eso facilitó la penetración de los productos *Ausa*. Otra vía de exportación a principios de los ochenta fueron las ferias europeas de maquinaria para la construcción, Bauma en Múnich y Expomat en París, donde se llegaron a contratar ventas importantes

51. El Sr. Enric Arias, responsable de exportación entre 1978 y 1992, que viajó por todo el mundo para abrir mercados a la maquinaria de *Ausa*. Los datos que siguen proceden de las entrevistas realizadas a Arias y de los cuadernillos en los que anotaba las ventas por países (*Archivo Ausa*).

pero sin continuidad. En 1985 se abordó una primera aventura comercial en los Estados Unidos con la apertura de una filial de ventas con base de operaciones en Miami pero fracasó porque la construcción de aquel país, con muchas piezas prefabricadas, casi no utilizaba el *dumper*<sup>52</sup>.

Durante la segunda mitad de los ochenta *Ausa* aumentó las ventas en la mayoría de estos países y entró en algunos mercados nuevos como Cuba o Angola, que mantenían una estrecha relación comercial entre ellos por la orientación política de sus regímenes. La presencia en ferias se convirtió en asidua y se profesionalizó, al convertirse en el escaparate internacional de los productos de la empresa.

Destacan en esta etapa las nuevas experiencias de plantas de montaje en Túnez y Venezuela a principios de los ochenta. El motivo era el mismo que había llevado a instalar una planta en Brasil, las restricciones al comercio internacional de esos países. Se enviaba desde Manresa el grupo de cambio con la transmisión y los motores, que se consideraban las piezas clave y el «secreto industrial» del vehículo, y se compraba el resto de componentes a proveedores locales. En el fondo, *Ausa* no estaba interesada en la divulgación de su ventaja tecnológica y prefería la exportación del vehículo entero, por lo que estas experiencias duraron hasta que cayeron los aranceles de estos países y se pudo exportar con normalidad.

Al final de esta etapa, en 1988, *Ausa* creó su segunda filial comercial permanente, Commercial and Mechanical Ltd. (Comel), en Rochdale, cerca de Manchester (Reino Unido), que le permitió competir en uno de los mercados más experimentados en *dumpers*, origen de una parte importante de la competencia. En el mercado británico dominaban los *dumpers* articulados con gran capacidad de transporte, que se adaptaban bien a obras exteriores con un clima muy húmedo y suelos embarrados, pero *Ausa* penetró en él con los *dumpers* más estrechos que se vendían bien en Francia y se adaptaban a obras modestas en las típicas viviendas unifamiliares de Gran Bretaña. Paralelamente, la filial francesa Savu comercializó el *dumper* más estrecho de la gama, de 1,08 m de ancho, con bastante éxito tanto en las obras de casas pequeñas como en los servicios funerarios o de parques y jardines de París, Lyon o Rennes. *Ausa* consiguió dominar el mercado francés de *dumpers* y hacerse con una buena cuota en el de carretillas todo terreno<sup>53</sup>.

### **Camino de la globalización, la experiencia productiva en China (1992-2005)**

Un conjunto de factores del entorno, como la apertura definitiva de la economía española y el proceso de globalización económica, y otros internos a la

52. Además de Arias, la filial fue dirigida por Jordi Perramon, a quien también se ha entrevistado.

53. Vid. N. 48.

empresa, como la experiencia exportadora de los años ochenta y la buena penetración de sus productos en los mercados internacionales (con una media de exportación superior a un 30% de la producción) hicieron que *Ausa* planificara su estrategia en los noventa en términos globales. La cuestión principal era la reducción de costes de producción para seguir siendo competitiva en cualquier mercado y en los distintos segmentos de calidad. El camino de la internacionalización que aseguraba el futuro de la empresa era el de la producción en el exterior, de la que ya había tenido experiencias en los años ochenta. Los objetivos de la empresa en los noventa eran más ambiciosos: rebajar costes para continuar compitiendo en los mercados exteriores e intentar la introducción en los mercados asiáticos, los menos explotados por *Ausa*. Por todo ello, cuando en 1993 surgió la posibilidad de instalar una fábrica en China, *Ausa* se entregó a la causa. Realizó un estudio de mercado que concluía que en ese país habría en un futuro cercano una demanda potencial de 20.000 *dumpers* anuales<sup>54</sup>. En sentido estricto, el *dumper* no se usaba en China, pero había unos populares motocarros que cumplían la misma función con una calidad muy inferior, lo que hizo creer que la introducción del producto no sería difícil.

En 1994 se iniciaron los contactos con el grupo Norinco (una de las empresas más importantes de China, con 800.000 trabajadores), para constituir una *joint venture*. En enero de 1995 se firmaba el pacto de constitución de la nueva sociedad, denominada Huaao, con la intervención de las autoridades chinas y del vicepresidente del gobierno español, Narcís Serra. A mediados de 1995 ya se habían realizado los planos de la planta industrial, que se localizó en Zengzhou, en la provincia de Henan. Los pactos establecían que *Ausa* enviaría las transmisiones hechas en Manresa como parte de su aportación en el capital, que era del 25%. Entre 1996 y 1997 se intentó poner en marcha la producción de la fábrica de Zengzhou, pero las dificultades se sucedieron. Los componentes chinos eran de baja calidad, los obreros no tenían la cualificación que se había pactado, y se fabricaron sólo 68 *dumpers* hasta junio de 1997. *Ausa* se planteó fabricar las transmisiones en China (las de aquí encarecían demasiado el vehículo en el mercado chino) para salvar la continuidad de la *joint venture*. Sin embargo, la iniciativa se dio por terminada en 1998 por la lentitud en los ritmos del socio chino que, al parecer de *Ausa*, tenía un interés preferente en otras actividades industriales, como los vehículos militares. *Ausa* consiguió vender su participación accionarial y repatriar el capital invertido, aunque mantuvo en China una oficina comercial para la venta de productos y, sobre todo, para la compra de componentes, que ha tenido una gran incidencia en el desarrollo posterior de la compañía.

Gracias a la presencia de la marca en mercados con elevado poder adquisitivo, por medio de los vehículos multiservicio y los *dumpers* de gran tonelaje,

---

54. Los estudios citados y el resto de información en los expedientes sobre Huaao (*Archivo Ausa*).

*Ausa* decidió instalar filiales comerciales permanentes en Alemania y los EE.UU. Con la apertura en 2001 de *Ausa Deutschland* en el estado alemán de Nordrhein-Westfalen, la empresa se situó en el mercado de la primera potencia económica europea, un país con tradición en el uso de *dumpers*, especialmente los de más capacidad de carga, articulados y con tracción en las cuatro ruedas.

Finalmente, factores como el potencial económico de los EE.UU. o la formación del NAFTA inclinaron a *Ausa* en 2002 a fundar una filial comercial en Florida –*Ausa Corporation*–, desarrollada a partir de la experiencia del primer intento de venta que se llevó a cabo en los ochenta. Los productos con más salida en aquel mercado son los pequeños vehículos multiservicio, con distintas aplicaciones en el mantenimiento de campos de golf, propiedades rústicas o en tareas agrícolas, y las carretillas elevadoras compactas para todo terreno.

### **Retornos de la internacionalización**

Actualmente, *Ausa* es una empresa posicionada en el mercado mundial de vehículos ligeros para la construcción. Pero el «éxito» a largo plazo de su proceso de internacionalización no puede condicionar el análisis del proceso seguido hasta ahora, ya que en unas ocasiones se han tomado decisiones acertadas y en otras las iniciativas de la empresa han fracasado. Contemplando la historia de la empresa en perspectiva es incuestionable que la internacionalización precoz y progresiva de *Ausa* ha devuelto unos «activos» que han contribuido al mantenimiento del liderazgo de la firma.

En primer lugar destaca la visión privilegiada de las tendencias del mercado internacional. El bajo grado de apertura del mercado español en los 50 dificultaba la percepción de las tendencias que se imponían en el exterior, más aún después de la etapa de penuria económica que supuso la posguerra y la autarquía. Observar las tendencias de la competencia internacional facilitaba las decisiones de orientación de la producción hacia segmentos de mercado innovadores y con un riesgo limitado. La decisión de producir una carretilla elevadora todoterreno a principios de los setenta estaba respaldada por la observación del mercado francés y europeo, donde los palés de madera se imponían en el almacenaje y transporte de los materiales de construcción; si la carretilla podía sustituir al *dumper* era necesario fabricar carretillas.

Cuando se insiste en la falta de competitividad internacional de la empresa española se da mucha importancia a la ausencia de competencia en el propio mercado español. Sobre todo en las primeras etapas, con este hándicap tuvo que lidiar *Ausa*, ya que al carecer de competencia en el mercado español de vehículos ligeros para la construcción no tenía un referente que permitiera calibrar la calidad o la fiabilidad de la tecnología propia. La política de independencia tecnológica de la empresa hizo que la mayor parte de la innovación se hiciera por el

método de ensayo y error, sin tener muy en cuenta las respuestas que daban a los mismos problemas otras empresas. Por lo tanto, la salida al exterior, más allá de una posibilidad de nuevas ventas por ampliación de mercados, supuso la posibilidad de calibrar la propia tecnología para cerciorarse de que la oficina técnica iba por el «buen camino». El contacto permanente con la competencia exterior influyó en la interiorización de una estrategia de innovación continua, tanto en la concepción de nuevos productos como en la aplicación de tecnologías innovadoras en la empresa.

Por lo que respecta al desarrollo de nuevos productos, *Ausa* ha consolidado las dos líneas de productos tradicionales, *dumpers* y carretillas elevadoras –que ha renovado íntegramente–, ha lanzado al mercado vehículos multiservicio y ha iniciado nuevos tipos de negocio diferenciadas orientadas al servicio a otras empresas. Por último, la internacionalización ha influido decisivamente en la incorporación de nuevas tecnologías. Así, la modernización de la empresa ha pasado por los sistemas de producción flexible o adaptada, la *lean production* –concretamente el método Kawasaki Production System–, de gestión de la comercialización –el MRP– y se ha implantado el sistema de aprovisionamiento Just-In-Time<sup>55</sup>.

## Conclusiones

La principal aportación de los estudios de caso a la historia de la empresa en particular y a la historia económica en general es la validación de las hipótesis sobre la evolución y el crecimiento de la economía. Para afinar este análisis es necesario, por un lado, que cada vez se conozcan más estudios de empresas y sectores concretos que se puedan comparar y, por otro lado, que la historiografía cuente con síntesis de amplio alcance que indiquen cuáles son las cuestiones y en qué estado se encuentra la investigación. La historia de la empresa cuenta con ambos tipos de estudios. Cada vez se pueden conocer más casos concretos y el ejercicio de la síntesis bibliográfica crítica se ha producido con regularidad<sup>56</sup>. Autores como Valdaliso o Guillén han abordado específicamente la internacionalización de la empresa y sus trabajos han contribuido a establecer un marco teórico en el que se pueden situar las principales conclusiones de un estudio como el de *Ausa*<sup>57</sup>.

La conclusión más aceptada es que, históricamente, a las empresas españolas les ha faltado competitividad internacional, aunque a partir de la entrada de España en la CEE determinadas empresas y sectores se han internacionalizado a

55. Sobre el proceso de modernización de la empresa, Virós (2006a, pp. 108-141).

56. Por ejemplo en Carreras, Tafunell y Torres (2003) y Valdaliso (2004).

57. Valdaliso (2004), Guillén (2006).



marchas forzadas y han alcanzado puestos de privilegio en los rankings mundiales. Aunque estas dos ideas puedan parecer contradictorias también son complementarias, como se ve en el caso de *Ausa*. Empresas que han evolucionado en un entorno poco competitivo, un mercado protegido y un sector con poca propensión a la exportación, han tomado decisiones avanzadas a su tiempo que les han permitido ser competitivas a nivel internacional. La falta de términos de comparación no permite que estudios como éste puedan certificar hasta qué punto la evolución de empresas como *Ausa* es una norma o una excepción en la economía española, aunque mi inclinación es creer que es más bien excepcional. En estas conclusiones se valora el caso de *Ausa* en relación a los factores condicionantes de la internacionalización de la empresa en España. Entre éstos se han destacado la iniciativa empresarial, la tecnología y el capital humano; el tamaño o escala de las empresas; la dotación de recursos y capacidades de las empresas así como sus estrategias de especialización y comercialización; y los factores institucionales, entre ellos la ausencia de rivalidad competitiva en el mercado español<sup>58</sup>.

A partir de esta clasificación, las conclusiones se plantean en qué medida *Ausa* siguió el camino de las empresas españolas del período y su evolución coincide en tres aspectos principales: la influencia del asesoramiento externo, el inicio del proceso en Francia y el desarrollo a partir de actividades de internacionalización compatibles con la escala de la empresa.

El proceso de internacionalización se inició gracias a un asesoramiento externo que provenía de una escuela de negocios. Varios autores han profundizado en el papel de las escuelas de negocios en la modernización de la empresa española durante el franquismo, tanto en la introducción de nuevas técnicas como sobre todo en la implantación de una cultura de empresa procedente de los EE.UU. que incidía en aspectos como la productividad, la introducción de nuevas técnicas de organización –como la Organización Científica del Trabajo– y de un nuevo modelo de gestión que da una importancia fundamental a la estrategia y a la competitividad<sup>59</sup>.

El asesoramiento se relaciona directamente con otro factor de vital importancia, el de la calidad del capital humano del empresariado español. En el caso de *Ausa* resultó primordial el seguimiento de un programa de IESE por parte de un directivo a la hora de iniciar el proceso de internacionalización. La formación de los dirigentes ha aumentado mucho entre los años cincuenta y el inicio del siglo XXI, y las comparaciones que se han hecho entre el empresariado español y el de otros países ponen en evidencia un cierto retraso durante el franquismo y una clara recuperación en el último cuarto del siglo XX<sup>60</sup>.

58. Valdaliso (2004).

59. Vid. N. 45. Guillén (1994) aborda la introducción de nuevas técnicas de organización del trabajo y Puig y Álvaro (2004) y Álvaro (2001) la influencia norteamericana en el empresariado español.

60. Valdaliso (2004, pp. 19-21), que cita los principales estudios sociológicos de la época, y Guillén (1994) lo destacan especialmente.

El inicio de la internacionalización en el sureste de Francia fue una constante de las empresas catalanas a finales de los sesenta y durante los setenta<sup>61</sup>. Finalmente, el desarrollo paulatino a partir de inversiones modestas asumibles por la empresa parece una actitud bastante seguida por las empresas de pequeña escala, aunque sobre ello no se han encontrado referencias para comparar.

A lo largo de las primeras etapas, con la fabricación del pequeño utilitario y la introducción del *dumper*, la estrategia de la empresa respondió al estímulo de la sustitución de importaciones con innovación propia ligado a la existencia de un distrito industrial metalúrgico de origen textil. La influencia del «efecto distrito» se dio sobre todo en dos ámbitos: la facilidad de acceso a un flujo de información de conocimientos tecnológicos y la posibilidad de encontrar proveedores para una gran variedad de piezas en un entorno próximo a la empresa. Los dos factores forman parte de las denominadas economías externas<sup>62</sup>.

En el caso de *Ausa*, en el que la tecnología tiene una especial relevancia, el flujo de información y conocimiento típico del distrito ha contribuido a su capacidad innovadora. Concretamente, la existencia de un grupo de técnicos con bajo nivel de formación científica pero con un alto grado de conocimiento contextual o tácito, acostumbrados al aprendizaje por medio de la experiencia (*learning by doing*) permitió el origen de la innovación en la empresa<sup>63</sup>. Más adelante, con la incorporación de ingenieros técnicos formados, se dio lo que Galetto denomina una *espiral cognitiva* que favorece tanto el aprendizaje como la aplicación práctica de las ideas innovadoras.

El cambio decisivo en la historia de *Ausa* se dio a partir de los setenta con el inicio del proceso de internacionalización. En este aspecto *Ausa* siguió caminos distintos a los que se consideran habituales en la empresa española. Se internacionalizó de manera precoz, sobre todo en relación al sector de la maquinaria para construcción y a la escala de la empresa, pero también a la economía española en general<sup>64</sup>. Esto fue posible gracias a dos características de la empresa, en principio no relacionadas con la internacionalización: la capacidad innovadora y la especialización en segmentos de calidad media y alta. Una vez iniciado el proceso, *Ausa* orientó su estrategia a adquirir una posición en el mercado internacional y esto le ayudó a superar las crisis del sector de la construcción.

61. Guillén (2006, p. 18) y la comunicación de Rafael Castro en la sesión B-5 del IX Congreso de la AEHE aportan más evidencias sobre este fenómeno. Una institucionalización de estas relaciones fue la formación en 1965 de la COPEF (Conferencia Permanente de Cámaras del sudeste de Francia y del nordeste de España), en la que participó la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Manresa, de la que era vocal Maurici Perramon Casasayas, padre del director y presidente de *Ausa* en aquel entonces (Virós, 2006b, pp. 99 y 114).

62. Becattini (1979) y Galetto (2008).

63. Este es el proceso que Rosenberg (1993, pp. 125-144) denomina aprendizaje por la práctica, basado en «el impacto acumulativo de las pequeñas mejoras».

64. Sobre los ritmos de la internacionalización Guillén (2006, prefacio y parte primera) y Valdaliso (2004, pp. 14-15). Algunas empresas como Barreiros Diesel también exportaban a países próximos a mediados de los cincuenta (García Ruiz y Santos, 2001, pp. 88-92).

La capacidad de innovación es uno de los factores más importantes, por su relación directa con la incidencia en los mercados exteriores. Es quizás el factor en el que *Ausa* es más excepcional en relación al contexto, sobre todo en sus primeras etapas, cuando el retraso tecnológico acumulado en los veinte años anteriores a su fundación –desde el inicio de la Guerra Civil– hizo que la mayoría de las empresas intentasen recuperar a marchas forzadas el «tiempo perdido» en tecnología con la compra de licencias de fabricación que, a la postre, dificultaron enormemente la introducción de productos españoles en los mercados exteriores<sup>65</sup>, como hicieron algunos de sus competidores directos<sup>66</sup>. Desde su fundación, la empresa tuvo siempre un departamento que gestionaba la innovación y los nuevos proyectos, la oficina técnica dirigida por el Sr. Guillem Tachó, que diseñó los vehículos que fabricaba la empresa y resolvió los problemas técnicos de desarrollo de los productos<sup>67</sup>. En este sentido, se confirma lo observado sobre las potencialidades de la tecnología española en un contexto de fuertes limitaciones estructurales e institucionales como fue el primer franquismo<sup>68</sup>.

Gracias a la inversión tecnológica, *Ausa* ha podido especializarse en productos para un segmento de mercado de calidades media y alta, en el que no sólo se compite por precios. Éste no fue el caso de la mayoría de empresas y sectores, que compitieron vía precios en mercados de productos de baja calidad<sup>69</sup>. La especialización en productos de baja calidad por una gran cantidad de sectores mermó la competitividad de muchas empresas cuando las fluctuaciones de los precios o la cotización de la peseta barrieron esta débil ventaja competitiva<sup>70</sup>.

Se ha demostrado que no hay una relación tan directa como se creía entre el tamaño de la empresa y su capacidad competitiva, sino que factores como la adquisición de capacidades por parte de las empresas son más importantes<sup>71</sup>. El caso de *Ausa* confirma esta hipótesis. Empezó su internacionalización en un momento de buenas expectativas pero en el que la empresa tenía un tamaño modesto –en junio de 1969 ocupaba a 46 trabajadores, incluido el personal directivo y de oficinas<sup>72</sup>. Para competir fue más importante el aprendizaje continuo de recursos y capacidades que la necesidad de vender en el exterior por el tamaño de la empresa.

65. Valdaliso (2004, pp. 15-21). La Maquinaria Industrial SA –filial de la poderosa metalúrgica barcelonesa la Maquinista Terrestre y Marítima–, localizada en el mismo distrito industrial, tuvo grandes dificultades para la comercialización de productos españoles de alta calidad a causa de las reticencias de los lienciadores extranjeros (Sardans y Virós, 2008).

66. García Ruiz (2003, pp. 34-44).

67. Virós (2006a, pp. 16-18-43 y 48-55).

68. Valdaliso (2004, pp. 15-21).

69. Valdaliso (2004, pp. 21). Un ejemplo de especialización en productos de bajo precio en Sudrià (1999) y otros de sectores competitivos en calidades medias y altas en Puig (2003).

70. Valdaliso (2004, pp. 31-32).

71. Valdaliso (2004, pp. 21-25) y Fernández y Nieto (2001).

72. Registro de personal (*Archivo Ausa*). Los datos sobre la escala de la empresa en Virós (2006a).

Como se ve en el caso de *Ausa*, el tamaño de la empresa –de los 34 trabajadores iniciales pasa a ocupar más de 500 en los años noventa– no ha sido un obstáculo para su internacionalización. De hecho, en economías como la alemana o la italiana es relativamente típico el caso de pequeñas y medianas empresas que operan en nichos de mercado como *Ausa*.

Otro aspecto de la internacionalización es el de la producción directa en el exterior que, excepto en el caso de China, fue siempre forzado por las barreras arancelarias.

Aunque el marco institucional no favorecía la internacionalización, *Ausa* apostó por sus intereses y estrategias al margen de la política industrial oficial. Por un lado sorteó el «condicionamiento industrial» y por otro, aprovechó las oportunidades que le dieron ciertas instituciones, como la cámara de comercio, las ferias oficiales o los tratados diplomáticos, y las tendencias del mercado. Al igual que muchas otras empresas, le tocó competir con la industria oficial para situarse en el mercado. Cuando la empresa decidió exportar tuvo que lidiar con la restrictiva política comercial –y su laberinto burocrático– y los erráticos tipos de cambio de la peseta para conseguir sus objetivos. Esta actitud empresarial condujo desde un primer momento a la búsqueda de la eficiencia, de la competitividad y, en definitiva, de los beneficios a costa de las funciones empresariales improductivas y de la búsqueda de rentas que se dieron en otras empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J. A.; DONOSO, V. (1994), *Competitividad de la empresa exportadora española*, Madrid, ICEX.
- ÁLVARO, A. (2001), “Estados Unidos y la economía española: la ayuda técnica, la C. N. de P. I. y los empresarios españoles, 1945-1964”, comunicación inédita presentada en el Seminario de la Fundación Duques de Soria: “De la autarquía a la mundialización: sesenta años de la empresa española”, Soria.
- BADENAS, V. (2004), “*Ausa*, en primera línea”, *Escáner. Manutención y almacenaje*, núm. 398, pp. 56-59.
- BARJOT, D. (dir.) (2002), *Catching Up with America. Productivity Missions and the diffusion of American Economic and Technological Influence After The Second World War*, Paris, Presses de l’Université de Paris-Sorbonne.
- BECATTINI, G. (1979), “Dal settore industriale al distretto industriale”, en *Rivista di Economia e Politica Industriale* (1), pp. 1-8.
- CABANA, F. (1992), *Fàbriques i empresaris (vol. I) Metal·lúrgics i químics*, Fundació Enciclopèdia Catalana, Barcelona.
- CABANA, F.; FELIU, A. (1987), *Can Torras dels ferros: 1876-1985. Siderúrgia i construccions metàl·liques a Catalunya*, ed. de los autores, Barcelona.

- CAMPRUBÍ, J. (ed.) (1994a), *Fàbriques i empreses. 10 anys de reportatges a Regió7, 1984- 1994*, ed. del autor, Manresa.
- (1994b), “Del microcotxe manresà al Dumper: història del PTV i AUSA”, en J. Camprubí (ed.), p. 208.
- (1994c), «La dèria automobilística dels germans Tachó», en J. Camprubí (ed.), p. 207.
- (1998), *Fàbriques i empreses II. 4 anys de reportatges a Regió 7 1994-1997*, edició del autor, Manresa.
- CARRERAS, A.; TAFUNELL, X. (2004), *Historia económica de la España contemporánea*, Ed. Crítica, Barcelona.
- CARRERAS, A.; TAFUNELL, X.; TORRES, E. (2003), «La Historia empresarial en España», en C. Erro (dir.), pp. 319-348.
- CATALAN, J. (2000), “La creación de la ventaja comparativa en la industria automovilística española, 1898-1996”, *Historia Industrial*, 18, pp. 113-156.
- COCIM (1950), *Memoria comercial e industrial correspondiente a los años 1946-1948*, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Manresa, Manresa.
- DESCALS, J. (1981), “La indústria automobilística manresana. El PTV”, *Dovella*, 1.
- DEU, E. (2005), *La indústria metal·lúrgica i de construccions mecàniques a Sabadell. Dels orígens al pla d'estabilització de 1959*, ed. Centre Metal·lúrgic i Fundació Bosch i Cardellach, Sabadell.
- ERRO, C. (dir.) (2003), *Historia empresarial, pasado, presente y retos de futuro*, Editorial Ariel, Barcelona.
- FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M.<sup>a</sup> J. (2001), “Estrategias y estructura de las PYME. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?”, *Papeles de Economía Española*, 89/90, pp. 256-271.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. (2004), *Un siglo y medio de trefilería en España: historia de Moreda (1879-2004) y Rivière (1854-2004)*, ed. Moreda-Rivière Trefilerías, Barcelona.
- GALETTI, V. (2008), “Distrito industrial e innovación”, en V. Soler, *Los distritos industriales*, monográfico de *Mediterráneo Económico* (13), CAJAMAR Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito, Alacant, pp. 117-138.
- GARCÍA DELGADO, J. L. (1986), “Crecimiento industrial y cambio en la política española en el decenio de 1950. Guía para un análisis”, *Hacienda Pública Española*, 100, pp. 287-296.
- GARCÍA RUIZ, J. L.; SANTOS REDONDO, M. (2001), *¡Es un motor español! Historia empresarial de Barreiros*, Fundación Eduardo Barreiros y Ed. Síntesis, Madrid.
- GARCÍA RUIZ, J. L. (coord.) (2003), “La industria automovilística española anterior a los “decretos Ford”, en García Ruiz (coord.), *Sobre Ruedas. Una historia crítica de la industria del automóvil en España*, Editorial Síntesis, Madrid.
- GARRIGA, M. (1991a), “Ayer, hoy. Entrevista con los socios fundadores de Automóviles utilitarios, S.A.”, *Motor Clásico*.

- GARRIGA, M. (1991b), “Del gasógeno al dumper”, *Motor Clásico*.
- GUILLÉN, M. F. (1994), *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, The University of Chicago Press Chicago.
- (2004), “La internacionalización de las empresas españolas”, *Información Comercial Española, revista de economía*, 812, pp. 211-224.
- (2006), *El auge de la empresa multinacional española*, Fundación Rafael del Pino y Marcial Pons, ediciones jurídicas y sociales, Madrid y Barcelona.
- GUILLÉN, M. F.; GARCÍA CANAL, E. (2007), “La expansión internacional de la empresa española: una nueva base de datos sistemática”, *Información Comercial Española, revista de economía*, 839, pp. 23-34.
- GUIRAO, F. (1998), *Spain and the Reconstruction of Western Europe, 1945-1957*, MacMillan Press, Londres.
- LLUSSÀ, R. (2002), *Canvi industrial i projectes de desenvolupament al Bages i al Berguedà, 1975-1998, Contribució a una teoria del desenvolupament local en l'espai en Xarxa*, Centre d'Estudis del Bages, Manresa.
- NUENO, P.; PALLÀS, C. [col.] (1998), “Caso AUSA”, en *Compitiendo en el siglo XXI. Cómo innovar con éxito*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- OBIOLS, J. M. (2002), “La construcció de maquinària per a la cinteria a Manresa (segle XX)”, en L. Virós (ed.), *La indústria tèxtil. Actes de les V Jornades d'Arqueologia Industrial de Catalunya. Manresa, 26, 27 i 28 d'octubre de 2000*, ed. Enginyers Industrials de Catalunya y Marcombo SA, Barcelona, pp. 83-91.
- OLIVERAS, J. (1985), *Desenvolupament industrial i evolució urbana a Manresa (1800-1870)*, Ed. Caixa de Manresa, Manresa.
- (1986), *La consolidació de la ciutat industrial: Manresa (1871-1900)*, Caixa d'Estalvis de Manresa, Manresa.
- OLIVERAS, J.; GIMÉNEZ, J. A. (1992), *El Bages. Transició industrial i centralitat territorial*, Caixa de Catalunya, Barcelona.
- PERRAMON CASASAYAS, M. (1967), *Mi vida hasta los cuarenta y cinco años*, ed. del autor, Manresa.
- PUIG, N. (2005), “La ayuda económica de Estados Unidos y la americanización de los empresarios españoles”, en Delgado y Elizalde (eds.), *España y Estados Unidos en el siglo XX*, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid, pp. 181-205.
- PUIG, N. (2003), *Bayer, Cepsa, Repsol, Puig, Schering y la Seda. Constructores de la química española*, LID Editorial Empresarial, Madrid.
- (2006), “La empresa en Cataluña: identidad, supervivencia y competitividad en la primera región industrial de España”, en García Ruiz y C. Manera Erbina, *Historia empresarial de España. Un enfoque regional en profundidad*, LID Editorial Empresarial, Madrid, pp. 27-56.



- PUIG, N.; ÁLVARO, A. (2004), “La guerra fría y los empresarios españoles: la articulación de los intereses económicos de Estados Unidos en España, 1950-1975”, *Revista de Historia Económica*, XXII, 2, pp. 387-424.
- PUIG, N.; FERNÁNDEZ, P. (2003), “The Education of Spanish Entrepreneurs and Managers: Madrid and Barcelona Business Schools”, *Historica Paedagogica*, 39 (5), pp. 651-672.
- RAURICH, J. M.; SEOANE, E.; SICART, F. (1973), *El marco económico de las inversiones catalanas en el Rosellón*, Condal de Estudios Económicos, Barcelona.
- ROSENBERG, N. ([1982] 1993), *Dentro de la caja negra. Tecnología y economía*, ed. La Llar del Llibre e Institut Català de Tecnologia, Barcelona.
- SANTACANA, L. (s/f), *Memòries d'un barceloní del segle XX*, ed. del autor, Barcelona.
- SANTISO GUIMARAS, J. (2007), “La internacionalización de las empresas españolas: hitos y retos”, *Información Comercial Española, revista de economía*, 839, pp. 89-102.
- SARDANS, J. (1993), “PTV: La indústria manresana aplicada a l'automòbil”, *Les persones i els fets. 66 episodis de la història manresana explicats pels seus protagonistes.*; El Pou, Manresa.
- SARDANS, J.; VIRÓS, L. (2008), *La Maquinària Industrial de Manresa, treball i empresa en una indústria clau de la metal·lúrgia catalana*, memoria de investigación presentada al Centre d'Història Contemporània de Catalunya, Barcelona.
- SOLÀ, À. (2004), *Aigua, indústria i fabricants a Manresa, 1759-1860*, Centre d'Estudis del Bages, Col·legi d'Enginyers Tècnics de Manresa i Col·legi d'Enginyers Industrial de Catalunya, demarcació de la Catalunya central, Manresa.
- SUDRIÀ, C. (1999), “La empresa española y los problemas de competitividad internacional. Una visión desde la industria algodonera”, ponencia presentada en el seminario *Las raíces históricas de los problemas actuales de la economía española*, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.
- TAMAMES, R. (1982), *Introducción a la economía española*, Alianza ed., Madrid.
- TUSELL, J. (2005), *Dictadura franquista y democracia, 1939-2004*, ed. Crítica, Barcelona.
- VALDALISO, J. M. (2004), “La competitividad internacional de las empresas españolas y sus factores condicionantes. Algunas reflexiones desde la historia empresarial”, *Revista de Historia Industrial*, 26, pp. 14-54.
- VALDALISO, J. M.; LÓPEZ, S. (2003), “¿Sirve para algo la historia empresarial?”, en C. Erro (dir.), pp. 37-56.
- VILÀ, J.; RUBIROLA, T. (2004), *AUSA. Innovant des dels orígens*, Centre d'Innovació i de Desenvolupament Empresarial del Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- VILLEGAS, F. (2001), *De Casals a Hayes-Lemmerz. Una empresa centenaria en Manresa (1894-2000)*, ed. Hayes Lemmerz Manresa SL, Manresa.
- VIÑAS, Á. (2003), *En las garras del águila: los pactos con Estados Unidos, de Francisco Franco a Felipe González (1945-1995)*, Ed. Crítica, Barcelona.

VIRÓS, L. (2001), *Perramón i Badia 1926-2001*, ed. Perramón i Badia, Manresa.

- (2003), «La tecnologia de la cinteria durant l'Autarquia», en Batlló; Bernat; Puig (coords.), *Actes de la VII Trobada d'història de la ciència i de la tècnica*, Societat Catalana d'història de la Ciència i de la tècnica, filial de l'Institut d'Estudis Catalans, Barcelona, pp. 459-465.
- (2006a), *AUSA, 1956-2006. Cincuenta años de trabajo y creatividad*, Angle Editorial, Manresa.
- (2006b), “La Cambra durant el franquisme (1939-1968)”, en Rubí; Virós, *La Cambra de Comerç i Indústria de Manresa (1906-2006). Cent anys d'impuls econòmic*, Cambra Oficial de Comerç i Indústria de Manresa y Angle Editorial, Manresa, pp. 75-104.
- (2007), *La difusió de noves tècniques d'organització del treball en la indústria dels anys 60. El cas del districte industrial de Manresa*, Trabajo de investigación para la obtención del título de Máster del doctorado interuniversitario en historia e instituciones económicas (UB/UAB), dirigido por la Dra. Carmen Sarasúa García. Departament d'Economia i d'Història Econòmica, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.

## APÉNDICE

Año	Facturación <i>Ausa</i> (en millones de €)	% ventas a exportación	Resultados antes de impuestos (en millones de €)
1970	0,2	2,2	
1971	0,3	4,5	
1972	0,5	6,4	
1973	0,8	5,2	
1974	1,0	4,4	
1975	1,3	24,7	
1976	5,3	9,6	
1977	7,7	sd	
1978	8,6	sd	
1979	8,6	sd	
1980	9,5	Sd	
1981	11,9	24,1	
1982	13,7	17,6	
1983	11,1	14,5	
1984	9,7	19,0	
1985	13,6	16,7	
1986	18,3	16,7	
1987	25,9	17,3	
1988	33,6	19,2	
1989	43,0	15,9	
1990	47,0	12,8	
1991	40,4	10,4	
1992	26,0	20,5	-3,4
1993	17,7	21,1	-2,0
1994	17,2	34,0	0,4
1995	22,3	30,0	1,6
1996	22,1	37,0	0,6
1997	32,3	36,0	2,7
1998	44,5	30,0	5,6
1999	55,1	30,0	8,2
2000	62,3	33,0	7,3
2001	62,1	33,0	5,0
2002	70,1	29,0	5,2
2003	67,3	26,0	4,9
2004	74,3	29,0	5,1
2005	98,8	34,0	7,0

Fuente: elaboración propia a partir de informaciones facilitadas por la empresa y de Nueno y Pallàs (1998: 154).



## ***Spanish Dumpers in the world. The internationalization process of Ausa (1956-2005)***

### **ABSTRACT**

*Ausa* is a firm devoted to the construction of machinery, founded in 1956 in Manresa (Barcelona). It was export-oriented already in the 60's, in a market and context very difficult for Spanish machinery firms. The specialization in medium- and high-quality segments and the use of technology developed by the own firm, have been the keys of the success of the firm's internationalization, with exportations gradually increasing to 30% of total production in the 70. The precocious knowledge of foreign markets conferred *Ausa* a global vision that has allowed it to get round the crisis periods of the Spanish construction sector, to expand itself in alternative expanding markets. *Ausa* also attempted to develop part of its production process in foreign countries, with different degree of success, and has currently five commercial branches abroad. This paper is intended as a contribution to our knowledge of the historical process of firm internationalisation.

**KEY WORDS:** Business, Metallurgy, Internationalization, Spain.



## ***Dumpers españoles en el mundo. El proceso de internacionalización de Ausa (1956-2005)***

### **RESUMEN**

*Ausa* es una empresa que fabrica vehículos ligeros para la construcción, fundada en 1956 en Manresa (Barcelona), que se orientó a la exportación en la década de 1960 en un mercado y un contexto difíciles para las empresas españolas de maquinaria. La especialización en segmentos de calidad media y alta y el uso de tecnología propia, sin recurrir a las licencias extranjeras de fabricación, han sido las claves del éxito de la internacionalización de la empresa, con un peso relativo de las exportaciones, que ha aumentado paulatinamente hasta estabilizarse en el 30%. El conocimiento precoz del mercado exterior ha conferido a la empresa una visión global que le ha permitido sortear los períodos de crisis de la construcción en el mercado español y expandirse en los de crecimiento. *Ausa* también ha invertido en el desarrollo de parte de la producción en distintos países, con diferentes niveles de éxito, y mantiene hasta cinco filiales comerciales en el extranjero. El artículo presenta un caso de internacionalización que contribuye al debate actual sobre la cuestión.

**PALABRAS CLAVE:** Empresa, Metalurgia, Internacionalización, España, siglo XX

