

La globalización de las empresas indias

Swaminathan Aiyar

Tanto las compañías privadas como el gobierno indio se han lanzado a la conquista de empresas extranjeras. Si bien las mayores fusiones y adquisiciones tienden a darse en sectores intensivos en capital como el del acero y el petrolero, las compras se han producido en todos los campos.

Tras comenzar siendo objetivo de la globalización, ahora India está convirtiendo otros países en sus propios objetivos. Nada demuestra esto mejor que la oferta de compra que, en noviembre de 2006, lanzó Tata Steel por Corus, el gigante anglo-holandés del acero. En el momento de escribir este artículo todavía no está claro que Tata Steel vaya a tener éxito en la operación, ya que una oferta rival desde la brasileña CSN podría ser la ganadora. Pero lo destacable es que una compañía india puede ofrecer 8.000 millones de dólares por una multinacional tres veces más grande en términos de producción de acero, así como asegurar en condiciones competitivas la financiación global del proyecto, lo que es una señal de que India ha entrado como un tornado en el escenario internacional.

Reino Unido fue la pionera en la industria moderna del acero; Henry Bessemer inventó el horno de su mismo nombre, que posibilitó la producción de acero a gran escala. Tata Steel fue fundada a principios del siglo XX, cuando India todavía era una colonia británica. El presidente de *The Indian Railway Board*, sir Frederick Upcott, creía tan poco en las habilidades de Tata Steel que declaró que comería cada libra de acero que Tata pudiera producir. Un siglo después, Tata Steel está lista para poder comprar toda la industria acerera británica (Corus surgió de una fusión que incluía a British Steel).

El pionero entre las industrias globalizadoras de India fue Lakshmi Mittal de Mittal-Arcelor, la mayor compañía de acero del mundo. A

Swaminathan Aiyar es consultor editor de *The Economic Times*, India, y miembro del Cato Institute de Estados Unidos.

Las 10 mayores adquisiciones de India (hasta sept. 2006)

Comprador	Adquisición	Sector	Valor (mill./\$)
Tata Tea	Energy Brands, EE UU	agua, bebidas energéticas	677
Dr. Reddy's Labs.	Betapharm, Alemania	farmacéutico	570
Suzlon Energy	Eve Holdings, Bélgica	turbinas eólicas	520
Tata Steel	NatSteel, Singapur	acero	486
Tata Tea	Tetley, Reino Unido	té	407
Tata Steel	Millennium Steel, Tailandia	acero	404
Ranbaxy	Terapia, Rumania	farmacéutico	324
VSNL	Teleglobe, Bermudas	comunicaciones	239
Tata Coffee	Eight O'clock Coffee, EE UU	café	220
Reliance	Flag, EE UU	comunicaciones	207

Nota: Los datos excluyen las fusiones y adquisiciones por parte de las compañías públicas de India.

Fuente: *India Review*, septiembre de 2006, embajada de India en Estados Unidos. *Outbound M&A transactions*.

Mittal no se le permitió construir una planta de acero en India, dado que su producción estaba reservada para el sector público desde la década de los años cincuenta en adelante. Así que estableció un pequeño horno de acero en Indonesia. Más tarde se hizo con plantas de los achacosos sectores públicos de varios países –Trinidad, México, Irlanda– y rápidamente adquirió instalaciones por todo el mundo. Mittal probó que India podía triunfar en el sector del acero, un campo donde grandes nombres del ámbito global habían fracasado. Este hecho animó a otros muchos indios, pero además hizo que los extranjeros comenzasen a creer que una adquisición india añadiría valor y que, por tanto, debería ser apoyada.

The Financial Times publicó recientemente que las fusiones y adquisiciones de India en el extranjero en los primeros nueve meses de 2006 habían alcanzado 7.200 millones de dólares. La oferta de Tata Steel sobre Corus, si tiene éxito, multiplicará por más de dos esta cantidad. En este sentido, todo parece indicar que las compras en el extranjero por parte de empresas indias excederán con diferencia a las fusiones y adquisiciones realizadas dentro del país.

También el gobierno de India ha estado muy interesado en adquirir reservas de petróleo y gas en el exterior. Por lo tanto, las empresas públicas, especialmente Oil and Natural Gas Corporation, han realizado compras en varios países. Algunos de los principales acuerdos han tenido lugar en Brasil (1.400 millones de dólares), Colombia (850), Sudán (783), Angola (600) y Siria (581). En Irán se están negociando numerosos acuerdos. Algunas de las grandes corporaciones indias, como Reliance Industries Ltd., también están llevando a cabo trabajos relacionados con la prospección de petróleo (han comenzado en Yemen y Timor Oriental).

Las mayores fusiones y adquisiciones tienden a darse en sectores intensivos en capital como son el acero y el petróleo. Si bien las compras

por parte de India han tenido lugar en casi toda la industria y los servicios. Las multinacionales indias que están surgiendo van desde las de programas informáticos a las farmacéuticas, pasando por las de electrónica y comunicaciones, las auxiliares del sector del automóvil, pinturas y bebidas, y sin olvidar la banca y los seguros o las turbinas eólicas y los servicios legales. Todas ellas conforman la nueva India globalizada. Sus habilidades y ambiciones abarcan toda la gama de industrias y servicios, no solo unos pocos sectores.

Nuevas condiciones favorables

Este desarrollo ha sido inesperado. Hasta hace cinco años, los hombres de negocios indios temían competir con China en manufacturas y defendieron la imposición de altas barreras proteccionistas. Ellos no contaban con la mano de obra y el capital baratos como China. Las leyes laborales de India hacían virtualmente imposible despedir trabajadores o recortar las plantillas, lo que proporcionó a China una gran ventaja sobre India en lo concerniente a la manufactura intensiva. La infraestructura de India era, además, peor que la de China.

Tres factores han cambiado las condiciones para hacer negocios en la última década. En primer lugar, la crisis financiera asiática forzó a los fabricantes indios a reducir costes, innovar y mejorar la calidad para poder sobrevivir.

Segundo, la continua integración global de India con los mercados mundiales ayudó tanto a controlar la inflación como a recortar los tipos de interés. Actualmente, el capital global está disponible no únicamente en forma de préstamos sino también en acciones –cada salida a bolsa en India resulta claramente *sobresuscrita*, es decir, con gran exceso en la demanda de compra comparada con la oferta, principalmente por la apuesta de los inversores internacionales. Al año, los mercados financieros de India atraen más de 10.000 millones de dólares.

Tercero, el sector de las tecnologías de la información, seguido por el farmacéutico, por ejemplo, mostraron que incluso si India no era capaz de competir con China en términos de manufacturas mediante trabajo intensivo estandarizado, las habilidades técnicas de India junto con la innovación la hacían muy competitiva en los procesos manufactureros donde los cambios en el diseño y la I+D eran importantes. Las compañías indias han prosperado más en la industria intensiva en “inteligencia” y en servicios. Y éstas son precisamente las que tienen el mayor potencial.

India está apostando por situarse como líder mundial en programas informáticos y como suministrador de BPO (*business process outsour-*

cing –externalización de procesos empresariales–). Todas las principales compañías informáticas son ahora multinacionales con operaciones no solo en Estados Unidos sino también en China. Las mayores empresas especialistas en informática se están centrando en la provisión de experiencia e incluso en consultoría.

Varios analistas anticipan que Infosys algún día hará una oferta de compra por Accenture, uno de los gigantes mundiales de la consultoría.

Todas las compañías internacionales líderes en este campo y en el de los programas informáticos (IBM, Oracle, Microsoft, Accenture, Capgemini) tienen ya filiales en India en un intento de aprovechar las habilidades que ofrece aquel país. En su día estas compañías globales preveían que se harían con el control de las empresas indias, pero las firmas de India han registrado consistentemente mayores márgenes de beneficios, crecimientos en las ventas superiores y más cursos de formación para el personal nuevo que las filiales de las empresas extranjeras. Así es que parece que las mayores compañías de India serán las que algún día tomen el control de varios de esos gigantes internacionales.

Hasta la fecha, las compañías informáticas de India han sido muy cuidadosas a la hora de adquirir en el exterior únicamente objetivos muy concretos. La excepción es Wipro que ha adquirido cinco pequeñas firmas este año. Su estrategia “cordón de perlas” visualiza a la propia Wipro como el hilo con docenas de pequeñas compañías extranjeras que conforman las perlas de dicho cordón.

Las empresas farmacéuticas de India crecieron en la década de los ochenta mediante el uso de ingeniería inversa para crear drogas patentadas por multinacionales occidentales. Estas empresas se han unido ahora al régimen global de patentes y son muy admiradas por su formidable investigación y destreza de producción. Han iniciado sociedades con los líderes en I+D farmacéutica, ensayos clínicos, producción de ingredientes activos y producción genérica.

Ranbaxy, la principal compañía farmacéutica de India, actualmente vende más en el extranjero que en su país. Biocon y Shanta Biotech se han convertido en nombres relevantes dentro de la industria biotecnológica global.

India durante mucho tiempo ha sido un importante productor de té y café. Por lo tanto éstas constituyen áreas lógicas para expandirse.

Por otro lado, con la eliminación de las cuotas textiles en 2005, las compañías del sector en India empezaron a adquirir firmas en EE UU, Reino Unido y otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). El fin principal es hacerse con marcas bien conocidas y operaciones de *marketing* en mercados establecidos, y

devolver a India el grueso de la producción. Como sea, para las empresas indias es duro competir con China en los textiles.

Un hecho sorprendente ha sido la emergencia de India como un formidable competidor en el sector automovilístico, en general. Cuando la economía de India se abrió a principios de la década de los noventa, las importaciones automovilísticas estaban todavía prohibidas. Para superar las barreras a la importación, las compañías internacionales del sector comenzaron a fabricar en India, a pesar de que los costes de producción eran bastante más caros que fuera. Se sorprendieron gratamente al comprobar que las empresas locales auxiliares del sector contaban con una pericia considerable, a pesar de ser muy

pequeñas. El diálogo entre los gigantes automovilísticos y los fabricantes auxiliares del sector llevó a una constante mejora de los diseños, la innovación y la calidad. Pronto, los fabricantes de piezas para vehículos eran capaces de pasar del concepto al prototipo y a la producción comercial en un mes, frente a los tres meses que se precisaban en la mayoría de

países de la OCDE. Esto permitió despegar a las exportaciones de componentes de automóviles y con ellas también a las de coches. Los mayores fabricantes globales de componentes automovilísticos –Delphi, Visteon, Federal Mogul– han trasladado sus factorías de EE UU a India.

Tata Motors ha sido por largo tiempo la compañía de camiones líder en India y ahora se ha convertido en un formidable fabricante de coches cuya última innovación es un automóvil que cuesta únicamente 2.000 dólares. Su tradicional fortaleza en I+D le ha permitido producir camiones y coches de diseño propio. Tata Motors es ahora una multinacional: ha adquirido el departamento de camiones de Daewoo Motors en Corea del Sur, ha iniciado acuerdos de colaboración *Greenfield* en Suráfrica y ha comprado participaciones en compañías de Reino Unido, España y América Latina.

Las filiales indias de Suzuki y Hyundai se han colocado entre los grandes productores mundiales de coches pequeños, e India se ha convertido en la base de I+D para los pequeños automóviles de estas firmas. Hyundai, Ford, Toyota y General Motors están apostando ahora por India como centro de suministro para diferentes modelos y para numerosos componentes. En India los fabricantes de motocicletas –Bajaj Auto, Hero Honda, TVS– están abriendo plantas en otros países en desarrollo de Asia y América Latina, por lo que se están convirtiendo en multinacionales. Mahindra y Mahindra, la mayor compañía de tractores y vehí-

India ha sorprendido a los mercados al desvelarse como un gran competidor en el sector automovilístico

culos utilitarios-deportivos de India, ahora tiene operaciones de manufactura y ensamblaje en EE UU, China y la Unión Europea.

Mientras las adquisiciones (como la oferta de Tata por Corus) han creado los más destacados titulares, el ascenso global de India se entiende mejor como un fenómeno intensivo en talento, que va mucho más allá del negocio corporativo. Va hasta cada rincón y cada junta del aspecto intelectual.

La importancia de la educación

Los académicos indios han proliferado globalmente. Los más conocidos viven en EE UU y a menudo se han hecho ciudadanos estadounidenses. La lista incluye tres premios Nobel: Amartya Sen (Economía, 1998), Subramanyan Chandrashekar (Física, 1983) y H. Gobind Khorana (Medicina, 1968). Otros indios, frecuentemente mencionados como futuros candidatos al premio Nobel de Economía, son: Jagdish Bhagwati y Avinash Dixit. También otro académico de India, Raghuram Rajan, fue hasta hace poco el economista jefe del Fondo Monetario Internacional. Wall Street bulle con los analistas y directores de fondos procedentes de India. Esta excelencia académica no es completamente nueva. Venkata Raman ganó el premio Nobel de Física en 1930, trabajando en un laboratorio con baja tecnología en Bangalore. Satyendra Nath Bose colaboró con Einstein en la producción de las estadísticas Bose-Einstein en los principios de la teoría cuántica.

India se ha venido quejando de lo que considera dos demonios históricos. El colonialismo británico y la fuga de cerebros. No obstante, estos fenómenos han catapultado a India a su actual protagonismo mundial. El colonialismo británico introdujo el idioma inglés, que ha demostrado ser la mayor ventaja de India para los programas informáticos y la BPO. Los ingenieros chinos pueden ser igual de buenos, pero no pueden competir con el inglés. Ésta es un área donde India deja atrás a China. De hecho, el legado colonial podría suponer que Bangladesh, más que China, aparezca como el mayor rival de India.

La misma ventaja idiomática con el inglés es obvia en el ascenso de los indios en el campo literario y en los medios de comunicación. Estrellas nacientes en los medios estadounidenses incluyen a Fareed Zakaria de *Newsweek* y Rajiv Chandrashekar de *The Washington Post*. Tres indios han ganado el premio *Booker* de literatura inglesa (Salman Rushdie, Arundhati Roy y Kiran Desai), y dos han logrado el premio *Pulitzer* (Bharati Mukherjee y Jhumpa Lahiri). Todos ellos escriben en inglés.

Cuando India invirtió masivamente en educación después de lograr la independencia en 1947, muchos de los graduados con mejores notas

en ingeniería y medicina emigraron a EE UU y Europa. Lo que se consideró como una desgracia y se lamentó. Precisamente, esa misma fuga de cerebros llevó después a la creación en India de las industrias intensivas en talento. Los ingenieros indios tuvieron gran éxito en Silicon Valley. La profesora Anna Lee Saxenian de la Universidad de Berkeley calcula que el 27% de todas las compañías que nacieron en Silicon Valley entre 1980 y 2000 fueron iniciadas por indios y chinos. Con el tiempo esto ayudó a cimentar las habilidades informáticas para traspasarlas después a India. La fuga de talentos se transformó en circulación de cerebros. Esto ha demostrado tener resonancia no solamente en las tecnologías de la información, sino también en campos que abarcan desde I+D y finanzas hasta biotecnología y farmacia. China, no menos que India, se está beneficiando también de la circulación de cerebros.

Como sea, aunque ahora India es proclamada como un milagro económico creciendo al 8% gracias a la preparación de sus ciudadanos, la realidad es que ésta es una imagen color de rosa que lleva a engaño. En India solo el 65% de la población puede leer y escribir y el nivel educativo es deplorable en la mayoría de sus Estados.

India genera 450.000 ingenieros al año, una cifra que puede parecer impresionante a primera vista. Sin embargo, de esos ingenieros solamente una cuarta parte cumple los estándares reconocidos a nivel mundial, otra cuarta son considerados aptos para estos trabajos y la mitad no alcanza los mínimos. La calidad de la enseñanza en colegios y facultades es pobre, en general, lo que no debe ser enmascarado por el hecho de que las mejores instituciones de India tienen nivel internacional.

India tiene una imagen exterior muy conseguida, que ha impactado al mundo. Sin embargo, este país asiático tiene solamente una fina capa de excelencia debajo de la cual la calidad de la destreza y el talento es muy débil. Un crecimiento explosivo de las instituciones de educación privadas llena los huecos de la educación pública, pero la calidad de las nuevas instituciones es deficiente.

India se queda muy por detrás de China en escolarización mínima y aprendizaje funcional. A menos que esto se solvente con urgencia, India no puede pretender llegar a convertirse en una potencia mundial sobre la base de las manufacturas intensivas en talento y los servicios. De hecho, la falta de oferta ya está disparando los salarios.

El incremento de trabajadores capacitados ha sido una grata sorpresa en los últimos años, pero este fenómeno se extinguirá a menos que los recursos humanos y la necesidad de preparación se equilibren rápidamente con las exigencias de la demanda.