

¿VOLARÁ INDIA?

Por fin ha despegado. Pero sólo con una reforma a fondo podrá desplegar sus alas y elevarse

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT
/THE ECONOMIST

Los trabajadores de India tienen la atención del mundo. Relegados mucho tiempo en las salas de consejo de Occidente en favor de China, India aparece ahora en la agenda de todas las corporaciones. Pese al calor previo a los monzones, occidentales (y orientales) vestidos de lino llegan a Mumbai, Bangalore y Madrás, deseosos de no perderse algo importante.

¿Pero despegará India? Después de todo, ya ha estado de moda sólo para decepcionar a empresas locales y extranjeras. A pesar de su enorme mercado potencial de mil 100 millones de personas, de su abundancia de hablantes de inglés y sus instituciones democráticas, así como de las cacareadas reformas que le tomaron 15 años, ha sido un lugar desalentador para hacer negocios; sus empresarios están encadenados por las autoridades más burocráticas del mundo, una infraestructura pésima e ideas económicas aún peores. Los giros recientes del mercado de valores —el índice Bombay cayó 9% el mes pasado, después de haberse triplicado en los dos años anteriores— sugieren que los negocios en India podrían, una vez más, derrumbarse de golpe.

No será así. Como reveló la semana pasada un estudio de EIU, los negocios en India han asegurado un nicho que será cada vez más importante en la economía mundial. La pregunta no es si puede despegar, sino qué tan alto, y si el éxito de su clase empresarial puede extenderse a todo el país.

Algunas de las razones por las cuales hacer negocios en India está de moda otra vez son muy superficiales: una campaña bien orquestada del gobierno indio y el nerviosismo de algunas empresas por su dependencia de China. Pero dos cosas son mucho más permanentes. En primer lugar, India alardea de su fuerte crecimiento económico. Cifras publicadas la semana pasada mostraron que el crecimiento del PIB durante los tres años recientes ha promediado 8.1%. Incluso los eruditos más pesimistas consideran que la tasa de crecimiento es cuando menos de 6%, lograda a partir de 1991, cuando el entonces ministro de Hacienda, Manmohan Singh, actual primer ministro, eliminó algunas de las restricciones más paralizantes de la licencia real. Y el crecimiento sería aún más rápido si India sacara tajada de su “ventaja demográfica”. Su joven pobla-



Un conductor transporta a varios jóvenes en Calcuta. En India, el auge industrial, a diferencia de China, no puede explicarse sólo por la mano de obra barata, sino por el uso eficiente de la tecnología ■ Ap

ción hará que su fuerza laboral aumente en 71 millones durante los próximos cinco años, casi un cuarto de la reserva laboral del mundo.

No sólo Bangalore

En segundo lugar, India está produciendo más empresas de clase mundial que China. Los más conocidos son los magos del software y los “subcontratistas de procesos empresariales”: poseen dos terceras partes del mercado global de servicios de tecnología de la información que se prestan a través de agencias externas y casi la mitad del mercado de procesos. Pero ahora se les están uniendo los industriales. De nuevo, a diferencia de China, el auge industrial no puede explicarse sólo por la mano de obra barata, sino por el uso eficiente de la tecnología. Las exportaciones comerciales de India crecieron 25% el año pasado.

Repletas de efectivo y bien apreciadas en el mercado de valores, las empresas indias se expanden al exterior, comprando fabricantes belgas de cajas de herramientas y compañías alemanas de medicamentos genéricos. En efecto, una parte de Europa está aterrorizada por la “invasión india”. La empresa francesa Arcelor, segunda metalúrgica del mundo, tal vez opte por arrojar a una precipitada alianza con Severstal, productor

ruso, en vez de someterse a los rigores de una unión con la mayor empresa acerera del mundo, Mittal Steel. Lakshmi Mittal, dueño de esta última, es un empresario indio tan globalizado que su empresa no fabrica nada de acero en su lugar de origen. Una oferta para comprar Taittinger, exclusiva marca de champaña, por parte de United Breweries, gigante de bebidas alcohólicas con sede en Bangalore, ha causado indignación.

Así que pronto se verá más de las empresas indias. Pero ¿puede su éxito hacer de India un país más rico? En términos económicos, es todavía pobre y pequeño. Posee una sexta parte de la población mundial, pero representa sólo 1.3% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, y 0.8% de los flujos de inversión extranjera directa (comparados con 6.6% y 8.2%, respectivamente, de China). Su PIB per cápita, de 728 dólares, es menos de la mitad del de China. Para decirlo llanamente, las empresas indias se meterán en graves problemas si la economía crece a una tasa de 6% anual, porque si el país quiere alcanzar a China durante esta generación (y proporcionar empleos a su joven población), requiere crecer mucho más aprisa. De otra manera, la pobreza persistirá por décadas y las tensiones sociales se elevarán.

Tristemente, la política india

sufre de complacencia: cree que, aunque no se dé una mayor reforma económica, de cualquier manera habrá un rápido crecimiento. Se dice que en los próximos cinco a siete años la demografía ayudará a elevar el nivel de los ahorros privados de cerca de 29% del PIB a 34%. La inversión continuará, así que el PIB seguirá creciendo a una tasa de 8%, aunque las reformas se pospongan. Nada puede agotar el ímpetu que se desencadenó hace 15 años.

El factor de las 32 horas

En realidad, se requiere con urgencia la acción gubernamental para desactivar cuellos de botella que se harán más estrechos en la medida en que crece la economía (se necesitan ocho días, contando 32 horas de espera en los puntos de inspección y casetas de peaje, para que un camión transite de Kolkata a Mumbai). No sólo es una cuestión de carreteras, aeropuertos y electricidad. En su mayoría, los niños del campo carecen de la alfabetización básica necesaria para encontrar trabajo fuera del país. Las admiradas instituciones tecnológicas de India pronto serán incapaces de sostener el ritmo de la demanda de ingenieros, químicos calificados y otros profesionales angloparlantes.

En fechas recientes la educación ha sido objeto de feroz debate político. Sin embargo, no

Sus empresarios están encadenados por las autoridades más burocráticas del mundo, una infraestructura pésima e ideas económicas todavía peores

se habla elevar los estándares, sino de las cuotas que proporcionarían casi la mitad de las plazas en las universidades a miembros de las castas atrasadas. La desigualdad del sistema de castas es un mal que se debe suprimir, sólo que es una pieza cínica de captación de votos: las últimas variaciones implican la promesa de que todos los candidatos elegibles de las castas superiores conseguirán plazas también. Mientras tanto, otras reformas siguen sin discutirse.

La liberalización comercial es vacilante y parcial, el sistema bancario coloca créditos de manera desacertada, las leyes laborales obstaculizan el empleo; la privatización está atascada; un déficit fiscal acrecentado por subsidios de precios mal dirigidos absorbe recursos de la inversión productiva en infraestructura, educación y salud; y en muchas industrias está prohibida la inversión extranjera. Singh tiene impecables credenciales de reformador, pero su gobierno, que depende de los votos de los partidos comunistas, se ha mostrado tímido en continuar con las reformas, e inclinado al populismo.

India ha despegado. Sólo hay que imaginar qué tan alto puede volar su pueblo sin esas cadenas.

FUENTE: EIU/INFO-E



Una mujer carga agua en un barrio pobre de Nueva Delhi ■ Reuters

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT
/THE ECONOMIST

BREBAJE EMBRIAGADOR

El grupo UB ha convertido su negocio central de cervezas y bebidas alcohólicas en un triunfador del mercado

Es difícil pensar en el grupo UB sin que venga a la mente su extravagante presidente, Vijay Mallya. Posee caballos de carrera, aviones y yates, y es conocido como el rey indiscutible de los licores en India. Desde que tomó posesión como presidente, en 1983, luego del deceso de su padre, ha revolucionado las actividades principales del negocio de licores y cerveza. Aunque enfrenta un sinnúmero de rivales extranjeros (Seagrams, Allied Domecq, Diageo, SAB Miller y Foster's, entre ellos), el grupo UB es actualmente el actor número uno en el mercado de cerveza de India, con una participación de 50%, y por su tamaño ocupa en el tercer lugar mundial entre las empresas de licores.

El grupo ha logrado esta posición al enfocarse en sus negocios esenciales, incrementando sus operaciones a través de fusiones y adquisiciones (M&A), consolidando su marca, e invirtiendo en sectores de alto riesgo pero de elevado crecimiento, como aviación y bienes inmuebles. Cuando Mallya asumió el control, el grupo UB tenía intereses sustanciales en actividades disgregadas como productos alimenticios, bebidas carbonatadas, pinturas, farmacéuticos, agroquímicos, medios de comunicación y una cadena de pizzerías. Muchas de estas empresas contaban con concesiones fiscales y no podían resistir la competencia extranjera.

Estrategia multifocal

Por consiguiente, el grupo vendió sus activos no esenciales. Vendió su empresa de alimentos a Hindustan Lever, subsidiaria india de la anglo alemana Unilever; su negocio de polímeros a Químicos LG de Corea del Sur; Best and Crompton, compañía de ingeniería, a Polysindo de Indonesia, y su participación en Vijay TV a Star. También ha reducido sus participaciones a 10% en Asian Age, un periódico en inglés, y en Aventis, empresa



El cónsul de Estados Unidos, Michael Owen (al centro), ofrece flores durante un ritual religioso celebrado para poner la piedra inaugural de lo que será el consulado general de ese país en Bombay ■ Ap



La joven población de India hará que su fuerza laboral aumente en 71 millones durante los próximos cinco años, casi un cuarto de la reserva laboral del mundo. En la gráfica, niños separan material reciclable en un tiradero de Nueva Delhi ■ Reuters

de investigación científica. Mangalore Fertilisers and Chemicals, para la cual no podría encontrarse comprador, fue transformada. En la actualidad las actividades principales del grupo son claramente las bebidas alcohólicas y la cerveza, y representan 80% de su volumen de venta.

Gran parte de las operaciones de cerveza y bebidas alcohólicas ha sido edificada a través de fusiones y adquisiciones. En 2004 el grupo UB pagó 354 mdd por el negocio de licores de Shaw Wallace, su más grande competidor en el mercado nacional. Luego, Mallya fusionó las compañías de licores del grupo—McDowell, Herbertsons, Shaw Wallace, Triumph Distillers y Vinters— en una sola uni-

dad denominada United Spirits, que se convirtió en la tercera empresa de licores del mundo (después de Diageo y Pernod Ricard-Allied Domecq) con un volumen de 60 millones de cajas y ventas por 3 mil 100 mdd. El Grupo UB pretende invertir más de 2 mil 500 mdd en la compra de más empresas de licores en 2006.

Como parte de sus estrategias de crecimiento, el Grupo UB ha desagregado entidades y las ha unido a otras compañías. Por ejemplo, en 2002 segregó el negocio cervecero como una entidad denominada United Breweries, la que luego se unió en una alianza estratégica con Scottish & Newcastle de Inglaterra. Esta última ha invertido 9.4 mil millones de rupias (196 mil 429 mdd) en UB por una participación accionaria de 37.5%. La alianza contribuyó a incrementar la proporción del Grupo UB en el mercado de cerveza de India de 48% a 50%, con una venta anual de 44 millones de cajas. Al parecer, dentro del negocio de licores, el Grupo UB buscará un socio extranjero para la recientemente creada United Spirits.

En su búsqueda de crecimiento, el Grupo UB ha expandido el negocio de la cerveza a Europa, EU, Sudáfrica y Asia Pacífico. En 1997 UB invirtió en la estadounidense Mendocino Brewery, de tal manera que su marca de cerveza Kingfisher se está fabricando también en EU. En Europa, Shepherd Neame tiene un

convenio de exclusividad con UB para la fabricación y distribución de la cerveza Kingfisher en Europa y Canadá. La alianza con Scottish & Newcastle ha fortalecido la presencia internacional de UB en la medida en que ha permitido que UB apalanque la red de Scottish & Newcastle para comercializar Kingfisher. UB también compró una participación de capital y el control administrativo de la cervecera National Sorghum de Sudáfrica.

A pesar de la constante amenaza de regulación y prohibición gubernamental, el Grupo UB ha invertido en la creación de marcas. La publicidad directa de licores está prohibida en India, pero el grupo ha utilizado publicidad subsidiaria y patrocinio de eventos de alto perfil para crear dos poderosas marcas: su emblemática marca Kingfisher, que mantiene 33% del mercado cervecero de India; y Bagpiper, la marca de whiskey más conocida del país, con ventas anuales de más de 7.9 millones de cajas. UB fue patrocinador del equipo de las Indias Occidentales en 1996 y del equipo de Fórmula Uno Benetton en 1996, 1997 y 1998. Entre los métodos de publicidad del grupo figuran un calendario especial de trajes de baño y premios de moda. Sin embargo tiene que mantenerse sensible hacia los sentimientos sociales y religiosos, tradicionalmente contrarios a la bebida. El manejo de las relaciones con el gobierno es también vital cuando casi cada

aspecto del negocio de cerveza y licores—producción, transporte, distribución, venta e impuestos— está controlado tanto por el gobierno nacional como por los estatales. Mallya es un miembro independiente del Rajya Sabha, la cámara alta del Parlamento.

El grupo UB no se ha mostrado tímido en incorporar nuevos sectores de alto crecimiento. En 1993 Mallya fundó UBICS, compañía estadounidense de software que opera en India, Reino Unido y EU. UBICS espera que los ingresos crezcan 150% durante los próximos cuatro años, a 50 mdd, de los cuales 50% serán una contribución de la unidad hindú, que ha comenzado a operar.

En mayo de 2005 el grupo invirtió en aviación con el lanzamiento de Kingfisher Airlines, que ha afianzado ya 10% del mercado interior y pronto desplegará sus alas hacia EU. En abril firmó un contrato de mil mdd con Airbus Industrie, consorcio europeo, para comprar cinco aeronaves A-340-500 que deberán ser entregadas antes de 2008, las cuales se utilizarán en las rutas directas de India a Nueva York y a San Francisco.

El grupo de UB también ha metido el dedo en el negocio de las propiedades inmobiliarias con el lanzamiento, en sociedad con el Grupo Prestige, de la ciudad UB en Bangalore, estado de Karnataka. La ciudad se extenderá sobre 5 hectáreas y contendrá oficinas comerciales, bancos, locales comerciales, un hotel de cinco estrellas, apartamentos de servicio, áreas de restaurantes, spas, cafeterías y un anfiteatro.

Perspectiva

Mallya ha señalado sus planes para hacer de UB Spirits la compañía de licores más importante del mundo y de Kingfisher Airlines la mayor empresa privada en el ramo de transporte en el país. Para lograrlo, está apostando a la juventud de India, el grupo consumidor de crecimiento más rápido en dicho país. Por lo tanto, volar por Kingfisher se está posicionando como una opción de estilo de vida: una divertida experiencia para los jóvenes.

Mallya busca globalizarse. Para lograrlo, necesita hacer que a los europeos les gusten los whiskis indios (cuya base es la melaza, a diferencia de los que se beben en Europa, hechos de grano). De la misma manera, para hacerse de un lugar en el muy competido mercado europeo, tendrá que esquivar las restricciones de la UE a las importaciones de licores hechos en India. Una manera sería comprar una destilería inglesa o europea. En una reciente conferencia de prensa que se llevó a cabo en Londres, Mallya señaló que el Grupo UB se disponía a hacer eso.

FUENTE: EIU/INFO-E

