

Regina Sancha Rodríguez\*

## INCREDIBLE INDIA

### Experiencia empresarial e idiosincrasia india. Distintos prismas, muchos lugares comunes

Desde fuera, un observador externo puede ver a India tal y como se refleja en los grandes titulares y debates al respecto: India es, en efecto, la mayor democracia del mundo, el próximo país más poblado del planeta, la quinta economía del mundo, y uno de los países que ha presentado un mayor crecimiento económico en las últimas décadas. Pero si el observador decide acercarse más, aprenderá muchos sorprendentes matices de la realidad social, económica y empresarial del país.

Contestando a preguntas sobre su experiencia empresarial y sus proyectos profesionales en India, las siguientes entrevistas nos acercan de una forma privilegiada a esta visión desde el interior del país, aplicando distintos prismas, que al mismo tiempo convergen en ciertas ideas y lugares comunes, y acaban por ofrecer una visión de una India única y sorprendente, una India «increíble».

**Palabras clave:** India, experiencia empresarial, crecimiento económico.

**Clasificación JEL:** F23, O40.

#### 1. Incredible India

*Incredible India* es el eslogan que utiliza la campaña de turismo internacional más conocida de India, mantenida por el Gobierno en las últimas dos décadas para promover el turismo en el país. Y es posible que esta campaña se haya mantenido tantos años porque hace referencia a una realidad ineludible: India sorprende, tanto si se observa desde fuera como desde el interior.

Desde fuera, un observador externo puede ver India tal y como se refleja en los grandes titulares y debates al respecto: India es, en efecto, *la mayor democracia del mundo, el próximo país más poblado del planeta, la quinta economía del mundo, y uno de los países de mayor crecimiento económico de las últimas décadas.*

Pero si el observador decide acercarse más, abrir una de las puertas a este enorme «elefante de marfil», y detenerse un instante a observar las distintas realidades indias, puede quedar sorprendido del ininterrumpido bullicio de los polvorientos mercados, las largas negociaciones, las pugnas por el precio de ▷

\* Técnico Comercial y Economista del Estado. Consejera Económica y Comercial Jefe de la Oficina de Nueva Delhi.

Versión de septiembre de 2020.

DOI: <https://doi.org/10.32796/bice.2020.3128.7095>

cualquier artículo, la gran diversidad y contrastes de religiones, castas y clases sociales, que abarcan desde la India más tradicional y rural a la élite urbana más moderna y formada. La importancia de la familia y las relaciones personales, la estricta jerarquía laboral y familiar, la espiritualidad y la creencia en los designios de los gurús son un velo que envuelve hasta las más formales relaciones comerciales. India se ha imbuido en el proceso de globalización agarrando fuertemente al mismo tiempo sus valores, sus tradiciones y su herencia más acendrada.

Para complementar el importante esfuerzo de análisis macroeconómico, sectorial, regional y comercial que se desarrolla en los distintos trabajos de este número, hemos querido ofrecer al lector en este artículo una ventana a la experiencia empresarial y a esta realidad interior de India, que lo envuelve y lo impregna todo. Para ello hemos preguntado a algunas de las personas que mejor nos pueden dar su visión sobre lo que representa la experiencia india: Óscar Esteban, director de Negocio de la Región de Asia de Prosegur, que llegó a India hace una década a la cabeza de una de las empresas españolas que emplea un mayor número de trabajadores en el país, y ha acabado siendo el presidente y fundador de la recientemente oficializada Cámara de Comercio indo-española; tres de las empresas con historias de éxito —e ingente esfuerzo previo— en distintos sectores y con una dilatada experiencia en el país, en concreto a Víctor Muñoz, director gerente de India y Sudeste Asiático de Indra, empresa que ostenta la presidencia del Foro de CEO España-India, y que ha conseguido importantes contratos en el sector de la gestión del tráfico aéreo y el transporte; Mariano Álvarez Arce, gerente responsable de India en Ayesa, empresa de ingeniería internacional que tras una década en este país y numerosos contratos en el sector de

metro y carreteras, se está haciendo cargo de la asistencia técnica de uno de los proyectos más emblemáticos del país y de la ciudad de Delhi, la línea de alta velocidad entre Delhi y Meerut; Jesús María Ortega, director regional de India en Grupo Antolin, empresa líder en uno de los sectores que ha experimentado un mayor dinamismo en India y con una profunda experiencia en la producción dentro del país. Y Óscar Pujol, doctor en Filosofía y Filología Sánscrita, quien, cuando hace más de treinta años estudiaba en la Universidad Hindú de Benarés, quizás no podía imaginar que acabaría primero fundando y actualmente dirigiendo, por segunda vez, el que es el mayor Instituto Cervantes del mundo en horas-alumno, el de Nueva Delhi.

Todos ellos, contestando a preguntas sobre su experiencia empresarial y sus proyectos profesionales en India, nos acercan de una forma privilegiada a esta visión desde el interior del país, aplicando sus distintos prismas, que al mismo tiempo convergen en ciertas ideas y lugares comunes y acaban por ofrecer una visión de una India única, una India sorprendente, una India «increíble».

### **Entrevista a Óscar Esteban, Business Director Asian Region de Prosegur y presidente de la Cámara de Comercio indo-española**

1. *Como presidente de la Cámara de Comercio indo-española tienes una posición privilegiada a la hora de conocer el sentir de nuestros empresarios en el país. ¿Crees que es acertada la idea que tienen las empresas españolas antes de llegar a hacer negocios a India? ¿Qué es lo que la empresa española percibe como elemento diferenciador respecto a otros países* ▷

*cuando comienza su proceso de internacionalización en India?*

Las empresas españolas conocen muy poco de India, y la imagen proyectada por el turismo no ayuda. India es un país joven y orgulloso, enormemente dinámico, en el que todo está en movimiento, en el que cada persona tiene una semilla de emprendimiento, totalmente distinto en temas sociales, empresariales y a la hora de hacer negocios. India es un país que vive en la paradoja, en la contraposición, en lo que no parece posible. India no deja de asustar, de algún modo, en un primer acercamiento, y las empresas españolas, antes de llegar e incluso durante su estancia, suelen tocar solo la superficie, una superficie que no refleja la compleja y diversa sociedad y sistemas indios, fundamentales para poder trabajar en el país. Son conocidos y amplificadas los fracasos de empresas españolas que solo vieron la parte macro sin considerar la micro, pero también son conocidos los casos de empresas españolas que, con paciencia, tesón e «indianización», han conseguido el éxito. Las experiencias de éxito en otras latitudes y geografías suponen poco como tarjeta de presentación en India, porque en India se aprende a desaprender lo aprendido con anterioridad.

Creo que la percepción de la empresa española de India tiene como elementos diferenciadores, por una parte, la burocracia, la complejidad, sentirte en otro planeta sin haber salido de la Tierra, de entender poco y de hacer entender; y, por otra, y a pesar de la herencia del sistema jurídico inglés, su escasa eficiencia y bajo valor práctico.

*2. Desde tu punto de vista, ¿qué oportunidades ofrece este país a las empresas españolas? ¿Cuál sería su principal atractivo?*

Creo que India ofrece oportunidades para casi cualquier sector de actividad español; por citar algunos: infraestructura, alimentación y bebidas, auxiliar del automóvil, energías renovables, gestión de proyectos, tecnología agrícola, tecnología del agua, tratamiento de residuos, turismo, servicios de *back-office*, ocio/entretenimiento... Es cierto que para los sectores que incorporan la fabricación, el presente y el futuro pasan por establecerse en India, lo que puede servir, además de para satisfacer al mercado doméstico, como plataforma regional/global.

El país obviamente atrae por las dimensiones de su mercado (1.350 millones de habitantes), crecimiento económico (durante el último lustro creciendo a niveles de 6-7% anual, lo que lo ha convertido en el país de mayor crecimiento en el nivel global, y ha hecho que India se haya convertido en la quinta economía mundial, superando a Gran Bretaña, lo que supone mucho para el imaginario colectivo local), población muy joven, y el aumento de una clase media consumidora, que ya supera los 400 millones de habitantes.

*3. Teniendo en cuenta la experiencia de la Cámara y la tuya propia, ¿es complicada la entrada en el país para las empresas españolas? ¿Cuáles son los principales retos a los que tienen que enfrentarse?*

Descompondría el factor entrada en dos partes: la primera, como posibilidad de establecimiento/distribución, que no es fácil por la abultada burocracia y la distinta regulación/reglamentación por estado, pero cuyo insumo es casi exclusivamente tiempo y gasto en asesores. El segundo es lo que considero la auténtica entrada: el comienzo de las operaciones, mucho más complicado. ▷

Es en esta etapa de comienzo de las operaciones cuando se encuentran los auténticos retos. Además de las trabas administrativas, la poca fiabilidad en el cumplimiento de los plazos, los cambios constantes y continuos sobre la marcha, la enorme competencia local en cualquier nicho de actividad y la necesidad de autoadaptación personal e institucional a India. Desde un punto de vista de negocio, utilizaría como descripción algo que escuché: «en India es fácil empezar a hacer negocios; más difícil ser rentable, y lo más difícil, cobrar».

4. *En el medio plazo, ¿cuáles son los principales objetivos de la Cámara de Comercio indo-española?*

La Cámara de Comercio de España en India (Indo Spanish Chamber of Commerce, ISCC) empezó su andadura en 2016, con un muy reducido grupo de empresas españolas, que hasta 2018, no tuvo apenas ninguna repercusión. Desde 2018 y gracias al apoyo de la Administración española en India y a la necesidad de cubrir este hueco, la Cámara ha tenido un crecimiento sostenido en número de miembros y reconocimiento institucional. ISCC comenzó como un lugar de encuentro en el que hablar de problemas comunes y compartir soluciones, a modo de terapia de grupo. De aquella etapa inicial pasamos de forma natural al deseo de hacer y formar comunidad, de crear un espacio común identitario para las empresas españolas en India, y para las empresas indias que desean hacer negocios en España o con empresas españolas. A tal fin hemos desarrollado encuentros y seminarios para estar al día de los cambios normativos, o de las iniciativas del Gobierno indio para favorecer la presencia de empresas foráneas, o ejercido de *lobby* ante determinados aspectos regulatorios. La última

etapa, en la que nos encontramos en estos momentos, y después de obtener la oficialidad, pasa por darnos a conocer y realizar actividades de promoción en todo el país y en origen (España), servir como eje de vertebración y nudo en materia de negocios entre las Administraciones española e india, para lo cual hemos firmado documentos de reconocimiento mutuo con asociaciones españolas e indias, y ofrecer servicios camerales a las empresas españolas interesadas en establecerse en India. Nuestro objetivo principal sería arropar a la empresa española desde su primer pensamiento con India hasta su establecimiento permanente y más allá. Pretendemos que las empresas españolas no aprendan como muchos de nosotros, a base de errores, sino con base en el conocimiento con la experiencia adquirida.

5. *¿Perciben las empresas españolas una gran diferencia a la hora de hacer negocios en los distintos estados de India?*

Sin duda. No inicialmente, por supuesto, debido al desconocimiento, pero a medio plazo sí. Incluso los ciudadanos indios tienen dificultades de adaptación a la hora de hacer negocios en distintas partes de India. Son conocidas y estereotipadas las diferencias norte-sur, Delhi-Mumbai, o entre el noreste (los estados conocidos como *seven sisters*) y el resto del país. India no es un país, es un mosaico de culturas unificado en 1947, que en muchas ocasiones no comparten lengua ni religión, ni costumbres.

Un primer factor que se presenta a la hora de decidir el establecimiento es el de la ubicación, lo que no es una decisión fácil y puede convertirse en la primera ventaja o desventaja competitiva. Para ello hay que considerar factores como ayudas locales (muy distintas en naturaleza y entidad), infraestructura, logística, ▷

mano de obra local cualificada, naturaleza del Gobierno local y sindicalización, y, sobre todo, pensar mucho en la familia, porque parte del éxito empresarial reside en el bienestar familiar, e India es un país en el que la adaptación no es fácil.

6. *En la Cámara indo-española conviven empresas españolas e indias, y muchas empresas españolas operan en India, como en el caso de Prosegur, en joint venture con socios locales. ¿Es fácil el entendimiento entre empresas españolas e indias? ¿Qué diferencias a nivel de cultura corporativa habría que tener en cuenta a la hora de entablar relaciones comerciales de cualquier tipo con empresas indias?*

Una *joint venture* es ya de entrada como un matrimonio; los hay que duran toda la vida y otros, unos años; y como en todo matrimonio hay una parte de química, otra de paciencia y adaptación, y finalmente está la suerte. Por nuestra experiencia y la de otras empresas, el entendimiento es fácil; las culturas española e india comparten muchas similitudes sociales (importancia de la familia, de la relación, de la comida, de una buena charla); no obstante, a la hora de tratar el negocio las diferencias afloran; las culturas de trabajo india y española son muy diferentes; en India se prima la cantidad sobre la productividad, la jerarquía como base organizacional y en la toma de decisiones, la dificultad en la planificación y en el seguimiento de los procedimientos/procesos, y como resultado la fiabilidad en la calidad sostenida. En India solemos decir que todo termina pasando, pero ni cómo ni cuándo tú quieres, pero acaba pasando, lo cual es terriblemente complicado de explicar y hacer entender en las centrales en España.

7. *Cómo presidente de la Cámara de Comercio indo-española, ¿cuál sería la principal recomendación para una empresa española que desee implantarse en este país?*

Daría varias: humildad, adaptabilidad, paciencia, visión de largo plazo y enviar personas de alto peso de la compañía en origen, en consonancia con la importancia del mercado y lo que el mercado demanda. En India la *seniority* (experiencia y edad) se valora. Una persona joven, independientemente de su preparación y experiencia, difícilmente conseguirá llegar a sentarse con los niveles decisores.

India es un gran país, pero con unas raíces culturales y sociales profundas y arraigadas, difíciles de entender en muchos momentos, pero que hay que aceptar. Creo sinceramente que es un país en el que hay que estar por tamaño, influencia regional, posicionamiento geopolítico y crecimiento. Otros países como Japón, Alemania y Francia lo vieron con anterioridad, llevándonos muchos años de ventaja en su establecimiento y apuesta por India. India es presente, pero es aún más como futuro; no podemos ni debemos obviar esta realidad macroeconómica.

### **Entrevista a Òscar Pujol, doctor en Filosofía y Filología Sánscrita, director del Instituto Cervantes**

1. *El Instituto Cervantes de Nueva Delhi ha celebrado su decimosegundo aniversario con un récord de actividad académica de la red a nivel internacional. Has visto nacer y crecer al Instituto Cervantes en India. ¿Qué representa hoy en día el español en India y cómo ha cambiado el país en este tiempo? En el medio plazo, ¿cuál sería el objetivo del Instituto Cervantes en India?* ▷

En India el español ha pasado de ser una lengua casi desconocida a una lengua preferida. Es la tercera lengua extranjera más estudiada, por detrás del francés y el alemán. Según un estudio del *India Today*, el español es la tercera lengua, cuyo conocimiento proporciona mejores salarios en India, por detrás del chino y del francés, pero delante del alemán. En los últimos años el estudio del español ha mostrado un gran crecimiento es su modalidad ELE o Español como Lengua Extranjera. El hispanismo goza de buena salud y va ya por su tercera generación. Ha aumentado también el número de universidades que ofrecen grados y másteres de español.

Una cosa que me ha sorprendido gratamente a mi regreso, después de siete años, es el incremento notable de la presencia del español en la enseñanza escolar, especialmente en las escuelas privadas que tienen un currículo internacional (IB, IGSCE) y en las escuelas de élite indias que siguen los currículos nacionales (CBSE y ICSE). Ahora hay muchas escuelas privadas que ofrecen el español. Hace diez años, cuando abrimos el Instituto Cervantes, el español apenas se enseñaba en la escuela. Una serie en hindi, tan popular como *Patal Lok*, muestra en su primer episodio una clase de español en una escuela. Esto habría sido impensable hace unas décadas, cuando prácticamente no existíamos. Ahora el español es una de las mejores opciones como lengua extranjera en una escuela privada india. Desgraciadamente, sin embargo, se encuentra prácticamente ausente en la enseñanza escolar pública.

El español tiene un gran potencial en India. Su presencia en Estados Unidos es un acicate para que la población lo aprenda, ya que Estados Unidos es la meca profesional de los jóvenes indios. Si el francés y el alemán están

todavía por delante es porque estos países siguen una política muy activa de incentivos, poniendo a disposición de los estudiantes indios becas, estancias, bolsas de trabajo, etc., en sus respectivos países. Una política inteligente en la estrategia, razonada en los recursos y previsora en la planificación por parte de los países de habla española, podría catapultar el español a la posición de primera lengua extranjera. El aumento de las relaciones, tanto comerciales como culturales, entre India y Latinoamérica es otra garantía de la pervivencia del español en India.

Ciertamente, no solo vi nacer, sino que asistí al parto del Instituto Cervantes en Nueva Delhi, ya que me tocó buscar el lugar, realizar la obra y colocar los mimbres de este gran proyecto. Lo que hace doce años era un infante recién nacido, se ha convertido ahora en un adolescente impetuoso. Delhi es el centro con mayor número de alumnos de toda la red mundial del Instituto Cervantes, batiendo todos los récords históricos y doblando en número de estudiantes al segundo centro. El éxito en Delhi ha sido impresionante, especialmente porque hemos entrado en una zona del mundo en la que el español nunca había estado presente, y eso es un avance para nuestra lengua y para la influencia que pueda ejercer nuestro país. Ahora nos gustaría extrapolarlo, en la medida de lo posible, a otras partes de India. Antes de la pandemia trabajábamos en ese sentido, pero la COVID ha cambiado las reglas del juego. Hemos tenido que adaptarnos al modo en línea y puedo afirmar que, de momento, se ha hecho con bastante éxito, ya que conservamos el 70% de los estudiantes. La lección aprendida en la pandemia es que ahora podemos llegar a toda India con nuestros cursos en línea y empezamos a tener estudiantes de otros estados indios. Sin embargo, estamos en los ▷

inicios de nuestra expansión fuera de Delhi y todavía nos conocen poco. Cuando termine la pandemia tendremos más recursos y habremos aprendido que el futuro es el acoplamiento de lo presencial con lo virtual en un mismo espacio sin costuras.

*2. Tras más de veinte años de vida en este país y como director por segunda vez del Instituto Cervantes en Nueva Delhi tienes una posición privilegiada a la hora de conocer la imagen que representa España para India en la actualidad. ¿Por qué se estudia español en India? ¿Crees que es acertada la idea que tienen ambos países el uno del otro? ¿Cuáles son los retos de la imagen de España en India?*

La imagen de España en India ha cambiado drásticamente en las últimas décadas. España era un país prácticamente desconocido. Lo poco que la élite intelectual conocía estaba relacionado con figuras como Federico García Lorca, Picasso, Buñuel y el chileno Pablo Neruda, considerados como símbolos de la lucha antifascista en un país, como India, marcado por la experiencia colonial. Todo esto empieza a cambiar en la década de los noventa con la llegada de la televisión por cable y la irrupción de decenas de canales, tanto indios como extranjeros, que romperán la autarquía cultural de India. La cultura popular en lengua española irrumpe con fuerza, especialmente a través de la música latina, el deporte, el flamenco y posteriormente las series y las películas españolas. Esta tendencia, que se inicia en los años noventa, continúa creciendo con fuerza, y se añade el interés por el deporte español, especialmente el fútbol y el tenis. Se va creando la consciencia en la mentalidad india de que existe un mundo que habla español, con un país

europeo como España, y que tiene una gran presencia en la cultura, en el deporte y en las relaciones internacionales.

La imagen de España no es negativa. Se identifica con un país desarrollado, moderno, democrático, europeo, con una industria avanzada, con un deporte brillante y una cultura popular muy atractiva. Sin embargo, tanto la crisis económica como el tratamiento de la pandemia pueden hacer mella en la imagen de una España moderna y eficiente. Hace unos días, mi casero en Delhi, ante el repunte de contagios en España, me preguntaba por qué los españoles no hacían caso a las normas sanitarias. Más allá de que sea cierto o no, lo preocupante es que eso hace mella en la buena imagen que de España se tiene en India. En la época COVID la gestión de la pandemia se ha convertido en un importante índice reputacional: los países que se desenvuelvan bien mejorarán su imagen internacional, y viceversa.

Hay que reconocer, asimismo, que las imágenes mutuas de España e India son muy estereotipadas. En España, entre un sector de la población, perdura la imagen orientalista de una India exótica y mística, a veces muy idealizada. Por otro lado, la imagen de la India del subdesarrollo sigue muy arraigada en la mentalidad española y pocos españoles conocen los logros, realmente notables, de la India contemporánea. Hay un gran desconocimiento, y eso influye no solo en la imagen, sino también en las relaciones. El desconocimiento mutuo es uno de los principales escollos en la relación España-India. Se hace muy poca investigación sobre India en España, lo que acaba redundando en un enfoque poco profesional, falto de profundidad y planificación.

Por otro lado, tras un momento de expansión en la primera década del siglo XXI, cuando desembarcaron un buen número de ▷

empresas, aumentó la presencia diplomática, se abrió un consulado general en Mumbai, se triplicó el número de lectorados de español y se inauguró el Instituto Cervantes en Nueva Delhi, hemos entrado en una situación de estancamiento, que empezó con la crisis económica y que ahora se ve afectada por la pandemia. Debemos revisar nuestra estrategia y analizar qué es lo que ha funcionado y lo que no. Hay éxitos evidentes en el campo de la industria, el comercio, el turismo, el deporte, el cine y la TV. Asimismo, la expansión de la lengua española en India, junto con el creciente interés por la cultura española, es una historia de éxito. Sin duda alguna, la creación del Instituto Cervantes y la red de lectorados han sido parte de este éxito. El principal motivo para aprender español en India es la optimización de la carrera profesional. Las razones culturales, intelectuales o de preferencia personal vienen solo en segundo lugar. Por otro lado, España debería entender que la lengua española es uno de los principales activos que tenemos y uno de los instrumentos más poderosos para afianzar nuestra posición en las relaciones internacionales.

3. *Teniendo en cuenta la experiencia del Instituto Cervantes y la tuya propia, ¿es fácil el entendimiento entre españoles e indios?*

Esta es una pregunta de doble filo. Por un lado, diría que hay un componente emocional parecido en la mentalidad india y española, y, por otro lado, se alza una enorme barrera cultural e histórica que dificulta el entendimiento. Tanto el indio como el español dan mucha importancia a su familia y a sus amigos, gustan de la conversación y de la sociabilidad, especialmente en forma de celebraciones, fiestas y encuentros, y se mueven ambos por contactos

personales, a veces en detrimento de lo institucional. Emocionalmente, españoles e indios no hablan una lengua diferente.

El problema surge cuando las costumbres y los prejuicios inciden en esa relación, sea por parte española o india. Como ya he dicho, el gran problema es el desconocimiento. He observado que muchos españoles se sienten incómodos en India. A la dificultad lingüística se añade la extrañeza y la incompreensión de una sociedad culturalmente muy diferente. Otros países europeos lo compensan con la investigación y la planificación. Nosotros no. Tenemos un aeropuerto excelente, pero nos faltan los aviones. Es decir, hay una buena base para el entendimiento, pero no tenemos los instrumentos: la investigación, la planificación, la incentivación, el intercambio intelectual y educativo. A nivel individual hay historias de éxito en la acción de los españoles en India, pero faltaría una mayor dirección institucional. Sobre todo, saber qué queremos hacer en India a largo plazo, de una forma estratégica que vaya más allá de la simple concatenación de actividades puntuales, por muy enconmiables que sean: cerrar contratos, aumentar el número de estudiantes de español, atraer el turismo indio, etc. La falta de estudios de India en España es un problema endémico que dificulta enormemente nuestra penetración en el subcontinente, que solo es posible cuando hay una clara comprensión de la realidad de este país.

4. *¿Qué claves hay para poder entender la India contemporánea? ¿Qué diferencias a nivel de cultura y cultura corporativa habría que tener en cuenta a la hora de entablar relaciones comerciales de cualquier tipo con empresas indias? O lo que es lo mismo: ¿cómo un empresario que llega al* ▷

*país debería aproximarse a un empresario indio? ¿Qué nos acerca y qué nos aleja?*

Para entender la India actual deberíamos tener en cuenta que estamos en un país muy joven con una cultura milenaria. Como nación moderna, India celebrará su 75 aniversario; como entidad cultural, tiene tres mil años de historia. No existe quizás ninguna cultura en el mundo con una continuidad tan prolongada. Se sigue adorando dioses y celebrando ritos que tienen miles de años de antigüedad, y el indio siente que su tradición tiene respuesta para muchas de las encrucijadas de la existencia. Este fuerte sentido de identidad tiene que convivir con una identidad más vulnerable, más precaria, en construcción, herencia de su pasado colonial. El indio contemporáneo tiene la necesidad perentoria de ajustar las dos imágenes: la de una India de un pasado glorioso y la de una nación joven, marcada por el trauma de la colonización, que lucha por salir de la lacra del subdesarrollo y que aspira a ocupar la posición que le corresponde entre las grandes naciones del mundo.

Esta necesidad de reafirmación es difícil de entender para el europeo, que a veces no es consciente de que habla desde la posición de la cultura dominante. Por este motivo, el indio, especialmente el más joven, puede ofenderse con facilidad ante los comentarios derogatorios de un extranjero. También hay en estos momentos una diferencia generacional que no existía antes, provocada por el acceso a la modernidad de una buena parte de la clase media india. Hoy en día es muy diferente la mentalidad de un indio de más de 45 años a la de las generaciones más jóvenes, que se han educado en una India más cercana al mundo moderno.

A los europeos nos cuesta mucho entender que hay otras culturas, la india es un

ejemplo, que tienen su propia visión del mundo y su forma de vida y que no van a renunciar a ella simplemente para ganar la carrera del progreso. India, en parte como China y el islam, tiene todavía que digerir la hegemonía occidental de los últimos tres siglos y ajustar su respuesta como parte de su adaptación al mundo moderno. Es lo que Kishore Mahbubani ha llamado la memoria de la humillación, y que juega un papel tan importante en la construcción actual de la identidad china, y también de la india: el recuerdo de trescientos años de predominancia occidental. Mahbubani sostiene que Occidente tiene que hacerse a la idea de una visión no occidental del mundo, especialmente cuando China se convierta en la primera potencia.

No hay mejor manera, pues, de aproximarse a un interlocutor indio que mostrar una sincera apreciación por los logros indios, para evitar caer en el lado equivocado que clasifica a muchos occidentales como hostiles o muy críticos con India. Esta percepción del occidental como acerbamente crítico es más común de lo que podríamos imaginar. Esta sería, pues, la primera manera de acercarse a un empresario indio: con conocimiento de la realidad del país y con apreciación por los logros objetivos de la India actual. El segundo sería mostrar una empatía emocional para la que, como he dicho anteriormente, no estamos mal equipados. Establecer una buena relación personal con nuestro socio es fundamental. La importancia del contacto personal es especialmente pronunciada en India, como en los países árabes, o los latinos, incluyendo España. En sí mismo, esto es una dificultad añadida, pues exige una notable dedicación de tiempo y paciencia.

En el intercambio social, India despliega un amplio abanico de prácticas, que van desde el intercambio de regalos, las comidas, las audiencias, la asistencia a actos sociales, ▷

hasta la inevitable boda india. Hay que prestar atención a estos detalles para establecer una relación sólida con nuestro socio y hay que dejarse seducir por la hospitalidad india, que es sin duda alguna muy generosa. El indio tiene en su familia el epicentro de su vida y en torno al núcleo familiar giran los planetas de una constelación de relaciones basadas no solo en el parentesco, sino también en las alianzas. Las familias indias tienden a ser inclusivas, y uno puede gravitar en torno a ese núcleo hasta formar parte de él. Cuando los indios están en el extranjero, alejados del núcleo familiar, tienden a formar relaciones de sustitución para integrarse en otra familia que reemplazará la propia en la distancia y no les sorprende que un extranjero en India se integre también en una de estas familias adoptadas.

Por otro lado, la sociedad india es muy jerárquica, y a veces pasamos por alto este dato. La jerarquía segrega sus propias formas de comportamiento, y hay que respetar los rituales del rango y el escalafón. A veces, esperas y retrasos incomprensibles tienen que ver justamente con este comportamiento jerárquico. El juego de las esperas en India nunca es gratuito: el personaje importante se hace esperar. Para evitar malinterpretaciones es importante entender el mapa jerárquico de nuestro socio y también para hacer valer nuestra propia posición, que dependerá de lo que tengamos que ofrecer y del poder de nuestra empresa.

Otra cosa que nos separa es la franqueza mal entendida. Ir directo al grano no es siempre el camino más recto en India. El indio es muy escrupuloso en su sentido del honor y la cruda verdad no es apreciada, sino vista como una forma de mala educación. Las frases adversativas deben ir precedidas de algunos párrafos de alabanza. El circunloquio no es una pérdida de tiempo, sino un arte. Los europeos somos a

veces muy directos en nuestras críticas, y una frase mal interpretada puede fácilmente convertirse en lo que rompe un trato.

Como vengo diciendo repetidamente, una de las cosas que más nos alejan es el desconocimiento. Si alguien quiere hacer buenos negocios en India, convendrá que se informe, empaparse del *ethos* indio, y buscar buenos consejeros. Debe vigilar mucho a quien escoge como persona local que se encargará de mediador y que hará las veces de informante local e intérprete/traductor. Más allá del respeto, la empatía y el trato exquisito, el conocimiento es fundamental para adentrarse en un país donde los códigos son propios y no coinciden necesariamente con los de otros países. Un último requisito es armarse de paciencia y saber escuchar. India es un país que cuando te abre sus puertas fluye con asombrosa facilidad.

### **Entrevista a Víctor Muñoz Torres, director gerente de India y Sudeste Asiático de INDRA**

#### *1. ¿Qué hizo que su empresa decidiese entrar en India?*

Desde hace décadas, el crecimiento de India se ha visto disparado, convirtiéndose en el país con más rápido crecimiento del mundo y, de esa forma, uno de los mayores mercados de consumo del mundo, con más de 1.350 millones de habitantes. Además, su apertura al exterior desde los años noventa ha impulsado su economía de forma sorprendente. Todo esto ha provocado una gran necesidad de desarrollar muchos sectores, especialmente las infraestructuras o el transporte.

Por otra parte, Indra cuenta con un *portfolio* muy completo de soluciones tecnológicas ▷

avanzadas en áreas críticas para el crecimiento de una economía en fuerte desarrollo como la India.

Desde 2007, Indra ha trabajado para que la presencia de la empresa se fuera extendiendo por el país y en 2009 se estableció en Nueva Delhi, consiguiendo contratos en muchas áreas como la gestión del tráfico aéreo y los transportes.

En el ámbito de la navegación aérea, el centro de control aéreo de Calcuta, gestionado con la tecnología de la compañía y el centro de control de Delhi —uno de los más importantes del país y desde el que se ordena una de las zonas con mayor tráfico aéreo, incluyendo las operaciones en el Aeropuerto Internacional Indira Gandhi de Nueva Delhi—, ha sido modernizado por Indra. Con respecto a los transportes, se han llevado a cabo numerosos proyectos de sistemas de *ticketing* para el metro de Delhi en multitud de estaciones, en la línea Airport Express, en el metro de Mumbai y en el metro de Calcuta. Además, se han desplegado sistemas tanto de peaje, en los estados de Karnataka y de Andhra Pradesh, como de gestión de tráfico para autovías en el estado de Rajastán.

## 2. *¿Cuál sería la frase que mejor definiría tu experiencia en el país?*

India no es un país, sino un continente. Por su tamaño (aproximadamente igual que toda la zona euro), India es de por sí tan inabarcable como todo un continente. Pero si además a eso le sumas la enorme variedad cultural, lingüística, religiosa y climática que tiene, se convierte directamente en un continente que hay que abordar por muchos frentes distintos.

Existen unas veinticinco lenguas distintas en India, a las que se añaden cientos de

dialectos y variantes en función de la región donde se hablen.

Desde el punto de vista religioso y cultural, las tradiciones influyen en la forma de ser y de actuar, de tal manera que hay que aprender a respetar y conocer todas y cada una de las costumbres locales. Desde la forma de saludar hasta qué comer y cuándo se debe hacer cada cosa. India no deja nunca de sorprender.

Una mezcla de culturas, personalidades y costumbres que también hay que tener en cuenta cuando se trabaja en el país y que, en nuestro caso, han sido puestos en consideración a la hora de ofertar nuestros proyectos, algunos tan significativos como la vigilancia aérea de 38 aeropuertos indios, que conforman el 80% del espacio aéreo del país, o los sistemas de control aéreo de Nueva Delhi y Calcuta, que utilizan la tecnología más innovadora de Indra. En otros sectores se han realizado proyectos como el sistema de *ticketing* del metro del aeropuerto de Nueva Delhi, sistemas de peajes para carreteras, de control de túneles, etc.

## 3. *Desde tu punto de vista, ¿qué oportunidades ofrece este país? ¿Cuál es su principal atractivo?*

El crecimiento económico y poblacional de India, de forma exponencial en los últimos años, ha provocado que el país sea en sí mismo una fuente inmensa de oportunidades. Su fuerte desarrollo económico, unido al incremento de la población, hace que la sociedad india haya ido pasando de ser en gran parte rural a tener una presencia urbana cada vez más importante. Esto ha creado una gran necesidad de infraestructuras en todo el país.

Con el incremento de la movilidad de la población se hace necesario una inversión en ▷

todos los sistemas de transporte: más vuelos, más coches, más trenes, más metros... Y lo bueno de esto es que se lleva unos años invirtiendo en infraestructuras, pero aún queda mucho por hacer, ya que, bajo mi humilde punto de vista, es un país inmenso con unas necesidades aún no cubiertas.

Un ejemplo claro de esto es el sector de navegación aérea civil, donde la Autoridad de Aviación Civil de India ha sido responsable de la apertura de más de 75 aeropuertos en los últimos 75 años, y existen planes, para 2040, de tener operativos alrededor de 250 aeropuertos en todo el país.

4. *Teniendo en cuenta tu experiencia, ¿cuáles son los principales retos a los que se enfrenta la empresa española que decide entrar en India?*

Los tiempos en India no son como en España, el nivel de burocracia es grande, y tanto los idiomas como las leyes de los estados son diferentes.

Por tanto, al principio de entrar en contacto con el país, el choque cultural puede ser elevado y hay que poner especial atención en la forma de hacer las cosas y mucha paciencia a la hora de que cristalicen los proyectos y oportunidades de negocio.

5. *¿Cuál sería la principal recomendación para una empresa española que desee implantarse en este país?*

La principal recomendación necesaria para cualquier empresario es adaptarse a la cultura y contar con un plan a medio-largo plazo.

En ese sentido es importante, sobre todo al principio, contar con la ayuda de un socio local. Este puede ayudar mucho en las etapas

iniciales a entender mejor la forma de conducir los negocios en el país y proporcionar un «colchón» de tiempo a la empresa española para que sus directivos y sus decisiones sobre el terreno se adecuen a la realidad de India.

## **Entrevista a Mariano Álvarez Arce, Country Manager India en AYESA**

1. *¿Qué hizo que su empresa decidiese entrar en India?*

Hace once años Ayesa decidió abrirse mundo en un mercado lejano y emergente. Fue en el invierno de 2009 cuando recorrió los 7.600 km que separan Sevilla de Gurgaon —donde abrió la primera oficina— para implantarse en el país y empezar a construir su trayectoria como ingeniería internacional en Asia. No solo era un destino exótico para una compañía que hasta entonces solo había explorado Latinoamérica y Europa (ambos mercados naturales para las empresas españolas), sino que también fue atípica la fórmula elegida para aterrizar en el país.

Hasta entonces, la estrategia internacional consistió en ir avanzando proyecto a proyecto y después realizar la implantación física para convertirse en un actor local con un enfoque multiproyecto y de largo plazo. Pero, en cambio, en India, Ayesa tuvo una visión clara, saltándose esa primera fase de ensayo comercial. Los primeros pasos fueron complicados, pues el conocimiento de la zona y de las normativas locales era nulo, pero la firma tenía claro que necesitaba una curva de aprendizaje, que no fue corta, hasta poder consolidar las operaciones y dar resultados. El caso de India supone así una excepción —y un gran éxito— en el proceso de expansión que ha ▷

llevado a la multinacional a contar con presencia permanente en diecisiete países y proyectos en una treintena.

No fueron pocas las compañías españolas que probaron antes suerte en el mercado indio, con todo tipo de intentos y resultados. En el caso de Ayesa, la estrategia de desarrollar músculo local es lo que la hizo tan competitiva frente a los grandes rivales de la ingeniería mundial. Los contratos no tardaron en llegar. En 2010 ganó su primer proyecto, con la supervisión de las operaciones de mantenimiento del puente Sister Nivedita en Calcuta. Sin embargo, fue en 2011 cuando consiguió el primer gran proyecto en el metro de Delhi, con el diseño de las veintiséis estaciones de la línea magenta. Este fue el primero de los muchos contratos que se sucederían.

Así, en este tiempo, la firma ha participado en el desarrollo de una decena de metros, entre los que destacan los de Calcuta, Jaipur, Noida-Greater Noida, Lucknow, Bangalore o Pune. Algunas de estas infraestructuras ya están en funcionamiento hoy en día y otras están en proceso de ampliación, en las que también Ayesa está colaborando, como la fase IV de Delhi. La multinacional también ha realizado importantes trabajos en carreteras, como el *project management* de la autopista Agra-Lucknow —la más extensa de India, con 300 km—, o la supervisión de Purvanchal Expressway. Destaca también la asistencia técnica para la primera línea de alta velocidad del país, que unirá Delhi con Meerut. Un contrato que alcanza los 40 millones de euros. El Regional Rapid Transport System (RRTS) es uno de los proyectos más ambiciosos del estado de Delhi. Promovido por la National Capital Region Transport Corporation (NCRTC), será pionero en el país, con una velocidad de diseño de 180 km/h. Concretamente, la línea ferroviaria

entre Delhi y Meerut tendrá 82 km de longitud, que recorrerá en 62 minutos, casi la mitad de los que requiere actualmente. Se trata, pues, de un tren de alta velocidad (denominado *semi high-speed* en India), que unirá las ciudades de Delhi, Ghaziabad y Meerut, con un presupuesto de 3.800 millones de euros para su construcción.

De entre los diecisiete países donde Ayesa cuenta con estructura, India ocupa un lugar muy importante. No en vano es su primer mercado de ingeniería para infraestructuras de transporte y generador de grandes referencias.

## 2. *¿Cuál sería la frase que mejor definiría su experiencia en el país?*

Increíble, colorida, diversa, competitiva y sorprendente. Pero creo que aún tengo por delante un camino lleno de desarrollo y oportunidades. También se podría definir como una década prodigiosa de ingeniería para la mejora de la movilidad en India.

Trabajar en India es para mí un proceso desafiante, pero multidimensional. Mi objetivo ha sido siempre desarrollar con excelencia mi trabajo y guiar a mi equipo para conseguir los retos que nos proponemos. Todas las personas que conformamos Ayesa en India estamos haciendo un gran esfuerzo por seguir creciendo. La clave del éxito está en el trabajo en equipo, la calidad y el compromiso.

## 3. *Desde su punto de vista, ¿qué oportunidades ofrece este país, cuál es su principal atractivo?*

India es un oasis de oportunidades. La economía está creciendo al mismo ritmo que otras regiones pujantes como China. El país está invirtiendo en todos los sectores estratégicos, ▷

como el de las infraestructuras, en el que la progresión ha sido tremenda. Y creo que la tendencia seguirá al menos en las dos próximas décadas. La principal atracción de India es precisamente el amplio abanico de sectores que son prometedores, como el agua y el saneamiento, la distribución de energía, el transporte, la energía renovable, las industrias, la infraestructura rural, la agricultura, los aeropuertos, etc.

4. *Teniendo en cuenta su experiencia, ¿cuáles son los principales retos a los que se enfrenta la empresa española que decide entrar en India?*

Para empezar, trabajar en India tiene que hacerse desde una perspectiva inclusiva. Esto significa, entre otras cosas, que para dirigir un negocio es necesario establecerse, trabajar desde India y no desde España o desde un lugar remoto o a través de cualquier franquicia.

Luego, uno no tiene que entender la cultura de trabajo y adoptar el modelo de trabajo en India. Y, por último, India tiene muchos *technocrats* y es muy enriquecedor utilizar el talento interno para trabajar en India, así como para apoyar a otros centros de trabajo en remoto.

5. *¿Cuál sería la principal recomendación para una empresa española que quiera establecerse en este país?*

Como dice el refrán, «si no gastas un céntimo, no recibes una libra». Esto es que necesitas pasar un tiempo estableciendo el negocio, lo cual puede tomar de uno a tres años, y entonces el negocio fluirá y podrás ser selectivo con las oportunidades.

## Entrevista a Jesús María Ortega, Regional Director-India en Grupo Antolin

1. *¿Qué hizo que tu empresa decidiese entrar en India?*

Grupo Antolin decidió entrar en India en el año 2000 como consecuencia de la estrategia de expansión internacional de la compañía y acompañando a los primeros constructores europeos y americanos que, por aquella época, decidieron instalarse en India. De esta manera, Grupo Antolin estableció su primera planta de producción justo en frente de la planta de FIAT (ahora FCA) en Ranjangaon, en Pune (Maharashtra). Así, empezamos suministrando los techos del Fiat Uno, un modelo muy exitoso en la época. Esto nos dio pie a demostrar nuestra capacidad y calidad para entrar también en clientes locales como Tata y Mahindra. Posteriormente acompañamos a Ford en Chennai y a Suzuki en Delhi de la mano de un socio local. Hoy en día podemos presumir de que el 85% de los vehículos fabricados en India llevan al menos un revestimiento de techo interior de tecnología Grupo Antolin. Además de techos (nuestro principal producto), hemos conseguido en los últimos años introducir y fabricar en India todo el porfolio de productos de revestimiento interior de Antolin a través de una localización estratégica en ocho centros principales de producción (cuatro propios y cuatro con dos socios locales) distribuidos por todo el país. En Pune, además de los centros de producción de Chakan y Ranjangeon, tenemos la sede central corporativa de Grupo Antolin India y el centro técnico principal, en el que más de 140 ingenieros de diseño dan soporte global a todos los productos que Grupo Antolin desarrolla a nivel mundial. ▷

2. *¿Cuál sería la frase que mejor definiría tu experiencia en el país?*

Después de algo más de un año en el país, la frase que mejor definiría mi experiencia en India sería la siguiente: «La botella siempre se ve medio llena». Con esto quiero decir que el optimismo que se respira en cualquier ámbito, laboral, social y de cualquier tipo, se contagia de algún modo, y esto es muy bueno, ya que siempre se piensa de manera positiva. Las cosas y objetivos se consiguen a pesar de las muchas dificultades añadidas que en India nos encontramos cada día, como, por ejemplo, el tráfico, la contaminación, la falta de infraestructuras adecuadas... Las barreras que en otras culturas normalmente se visualizan como grandes impedimentos aquí en India no se magnifican del mismo modo, y de alguna manera se avanza con la convicción de que ese obstáculo se salvará de manera natural.

La cultura empresarial, no obstante, te obliga a prever todo lo que pueda ocurrir que haga que tu objetivo se retrase o no se consiga, y esta tarea de inculcar una mejor y más rigurosa planificación en mis colaboradores es algo que procuro hacer cada día, y aunque no va a eliminar de golpe ese optimismo natural, sí que ayudará a allanar el camino.

3. *Desde tu punto de vista, ¿qué oportunidades ofrece este país? ¿Cuál es su principal atractivo?*

India es el país de las oportunidades por excelencia para cualquier tipo de actividad empresarial debido al potencial inmenso de crecimiento y desarrollo que tiene hasta equipararse con el resto de países desarrollados del mundo.

En lo que concierne a nuestro negocio de automoción, hay un dato que muestra por sí solo la inmensa capacidad de crecimiento que el país tiene. Por cada mil habitantes, aproximadamente unos 800 son propietarios de un vehículo en EE UU y unos 600 en Europa, mientras que en India este valor está en torno a solamente 20.

Nadie puede pensar que en corto o medio plazo India pueda llegar a esos niveles de Europa y EE UU, debido fundamentalmente a la necesidad de mejores infraestructuras de carreteras, aparcamientos, etc., pero a largo plazo y a medida que la clase media vaya creciendo de modo natural como consecuencia del desarrollo, toda lógica hace pensar que el crecimiento en la venta de automóviles debería ser exponencial.

4. *Teniendo en cuenta tu experiencia, ¿cuáles son los principales retos a los que se enfrenta la empresa española que decide entrar en India?*

Los retos, de forma general, no son muy diferentes a los que cualquier empresa europea debe afrontar siempre que decide producir en un país fuera de un entorno más o menos «allanado».

Las particularidades burocráticas y las también normas sociales «no escritas» de una economía aún en fase de pleno desarrollo hace que la implantación en India siempre sea más fácil si se inicia junto con un socio local que conozca bien los «entresijos particulares» del mercado y de la sociedad del país.

También es necesario plantear una política de inversión conservadora y muy flexible para adaptarse a los picos y valles de demanda de producción que pueden ser más bruscos que en los países europeos, por ejemplo. ▷

5. *¿Cuál sería la principal recomendación para una empresa española que desee implantarse en este país?*

La principal recomendación que yo daría sería la de entrar con la visión de que la producción en India puede ser muy rentable si se

consigue canalizar y sistematizar el potencial tremendo de los muchos profesionales muy bien formados y con costos muy competitivos a día de hoy. Sin embargo, hay que tener en cuenta también que el margen por producto que el mercado te va a permitir va a estar sujeto a una dura competencia que hay que salvar.