

ZONAS ECONÓMICAS ESPECIALES

Las Zonas Económicas Especiales (ZEE) vuelven a estar en la agenda, al aprobarse 36 más a pesar de la oposición dentro del gobierno indio y de quienes rechazan la adquisición forzada de tierras.

Los esfuerzos de India por emular el más que evidente y exitoso desarrollo de las zonas económicas especiales de China empezaron a generar controversia apenas la legislación entró en vigor, a principios de 2006. La oposición ha ido desde quejas de ministros hasta protestas violentas que obligaron al gobierno, en enero de 2007, a posponer la aprobación de estas compras. Sin embargo, el desarrollo de las ZEE al parecer vuelve a estar en auge. El 22 de junio se aprobaron cerca de 36, con lo cual el número total de zonas autorizadas asciende a 339.

Atractivos de las ZEE

Las razones detrás de las políticas para establecer ZEE en India son muy claras. Los problemas de infraestructura continúan a la cabeza de las principales preocupaciones de las compañías en ese país, ya que limitan a las que compiten en el extranjero y frenan a los compañías extranjeras que ven en India un posible centro de manufactura. Debido a que dotar al país de infraestructura industrial de clase mundial resulta en extremo caro y es un esfuerzo a largo plazo, la mejor solución es construir regiones de excelente infraestructura en forma de ZEE. Al ofrecer incentivos a los constructores privados, el gobierno también atrae inversión privada para crear dichas zonas, aligerando así la carga financiera de una tarea que de manera tradicional ha sido responsabilidad del Estado.

Las propuestas para los proyectos de zonas económicas especiales deben ser aprobadas por un comité compuesto sobre todo por funcionarios del gobierno central provenientes de distintos ministerios. Después que se aprueba un proyecto, los constructores tienen derecho a una serie de incentivos fiscales; por ejemplo, quedan exentos durante 10 años del impuesto sobre la renta, así como de obligaciones aduanales. El gobierno también ofrece incentivos a empresas que establezcan unidades en las ZEE. Por ejemplo, en los primeros cinco años los ingresos por exportaciones quedan exentos, y la mitad de las ganancias por exportaciones que se reinviertan quedan exentas por otros cinco años. Las compañías que operen en las ZEE tienen derecho a importaciones libres de impuestos aduanales. En India, donde la burocracia es un problema, y por ello las regulaciones y los procedimientos requeridos generan costos significativos, resulta otro incentivo importante que la gestión de asuntos aduanales se mantenga independiente de las autoridades tanto del gobierno central como de los estados.

Cascada de proyectos

Gran número de entidades, entre ellas compañías extranjeras y nacionales, constructores y agen-



Manifestación de personas desplazadas a causa de la creación de Zonas Económicas Especiales, el 23 de julio pasado en Mumbai, la más grande ciudad india y capital del estado de Maharashtra ■ Reuters

ZEE aprobadas: distribución por estado

Al 18 de junio de 2007

	Formal*	En principio**
Maharashtra	60	33
Andhra Pradesh	53	8
Tamil Nadu	38	8
Karnataka	32	15
Gujarat	27	8
Haryana	21	26
Uttar Pradesh	12	10
Kerala	11	2
Bengala Occ.	10	14
Orissa	8	6
Goa	7	0
Madhya Pradesh	7	6
Punjab	4	7
Rajastán	4	10
Otros	9	8
Total	303	161

* Las autorizaciones formales se aplican a las ZEE cuyas tierras ya se adquirieron.

** Las autorizaciones en principio se refieren a ZEE para las cuales no se han conseguido tierras. Una vez comprada la tierra y otros acuerdos, los desarrolladores tienen que solicitar la aprobación formal.

Fuente: EIU LA JORNADA

cias estatales, atraídas por las recompensas comerciales y los incentivos ofrecidos, han presentado proyectos para ZEE. Además de las 339 iniciativas que han sido aprobadas de manera formal, otros 170 planes han recibido luz verde en principio.

La información sobre la distribución de las ZEE por estado y sector se encuentra disponible para los 303 proyectos aprobados formalmente el 18 de junio de 2007. Maharashtra va a la cabeza con 60 proyectos; le siguen Andhra Pradesh (53), Tamil Nadu (38) y Karnataka (32). El sur de India tiene el mayor porcentaje de ZEE apro-

badas (47%); lo siguen los estados del oeste (32%). Por sector, dominan las compañías de subcontratación y de productos electrónicos, las cuales hacen un total de 189 proyectos, seguidas por ZEE de fabricación de productos múltiples (15) y zonas que se enfocan a los textiles y ropa (14), farmacéuticas y químicas (13), biotecnología (12), e ingeniería o aviación (10). Sin embargo, los niveles por estado y sector pueden resultar engañosos, ya que el tamaño de las ZEE varía de manera considerable (no hay información disponible sobre este punto).

El Ministerio de Comercio e Industria, creador y encargado de la política de ZEE, las ve como una gran iniciativa para aumentar exportaciones, mejorar la infraestructura, atraer la inversión extranjera y local, y crear más empleos. El ministerio calcula que las zonas aprobadas hasta ahora podrían proporcionar una inversión de casi 74 mil millones de dólares (mdd) y crear alrededor 4 millones de empleos. Prevé también que las exportaciones de las ZEE que entrarán en operación en el año fiscal 2008/09 (marzo-abril) excederán de 24 mil 600 mdd durante ese año. Sin embargo, en virtud de que la mayoría de las personas afectadas por el desarrollo de estas zonas —en especial por la compra de tierras— son agricultores que no esperan ningún beneficio, los proyectos han generado seria oposición.

Compra de tierras

En parte porque India es una democracia, comprar tierras para proyectos de infraestructura ha sido, con frecuencia, proble-

mático. Las personas desplazadas que no reciben una compensación adecuada pueden expresar abiertamente su descontento mediante la participación política y la protesta. Cuando las tierras se adquieren para que las usen empresas privadas —a diferencia de proyectos de infraestructura como las carreteras destinadas al uso público—, el nivel de descontento es a menudo más alto. La percepción común es que los proyectos de estas zonas son meros ejercicios de poder que arrebatan la tierra a sus dueños y la pagan a precios injustamente bajos. Este año, durante el periodo marzo-enero, la oposición a la compra de tierras se tornó violenta en Nandigram, Bengala Occidental, donde el grupo Salim de Indonesia planeaba instalar una ZEE de sustancias químicas. Alrededor de 20 personas perdieron la vida en choques entre policía, agricultores y activistas.

Sin embargo, estas zonas no son necesariamente el foco de estas discusiones; cualquier política que implique la adquisición de tierras está destinada a despertar oposición. La controversia sobre adquisiciones de tierras tiene que contemplarse desde una perspectiva más amplia. La tierra total requerida para los proyectos de ZEE que el 18 de junio recibieron aprobación formal ascendía a casi mil 845 kilómetros cuadrados, menos de 0.1% de la superficie de India. Bajo esta perspectiva, la controversia que rodea el desplazamiento de agricultores y la pérdida de tierra cultivable parece algo exagerada.

Los críticos de las zonas han expresado también otras preocupaciones. Unos sostienen, por

ejemplo, que los incentivos son demasiado generosos y derivarán en una gran pérdida de ingresos para el gobierno. La respuesta de los partidarios de estas zonas es que la mayor parte de estos incentivos se ofrecen ya a exportadores y desarrolladores de infraestructura mediante de otros esquemas, y que en las ZEE simplemente se ofrecen en paquete.

No obstante, la oposición a las políticas actuales hacia las ZEE es aún fuerte. Un comité parlamentario recomendó hace poco detener todas las autorizaciones hasta que se modificara la normatividad respectiva para proteger los intereses de los agricultores. Sin embargo, esta recomendación no es obligatoria y, de manera reciente, el gobierno decidió ampliar el plazo en el cual los desarrolladores deberán adquirir la tierra, antes de que su aprobación expire.

Recientes cambios de política

Los problemas de adquisición de tierras han forzado a Nueva Delhi a hacer algunos cambios de política. En abril de 2007 el gobierno central anunció un límite máximo de 5 mil hectáreas para las ZEE de multiproductos. A los gobiernos estatales se les ordenó no llevar a cabo ninguna adquisición forzada de tierras y se les autorizó a imponer un límite aún más bajo para las áreas de estas zonas. Mientras tanto, el Ministerio de Desarrollo Rural está en proceso de formular un reasentamiento incluyente y una política de rehabilitación, según la cual las ZEE proporcionarán sustento, cuando menos, a una persona de cada familia desplazada.

Este ajuste del tratamiento de las ZEE para hacer más políticamente correcta la adquisición de tierras es una solución oportuna. Sin embargo, los cambios harán más difícil concretar las altas expectativas de sus defensores. Si se espera que las zonas proporcionen infraestructura de categoría mundial, tienen que ser lo bastante grandes para contener aeropuertos, accesos carreteros y demás. Y si deben impulsar la capacidad industrial, tienen que ser lo bastante grandes para beneficiarse de las economías de escala. Pero algunos proyectos de ZEE recientemente aprobados son tan pequeños que su ventaja principal parecen ser los incentivos fiscales. Esto es evidente si se compara el tamaño de dichas zonas en China e India. El tamaño medio de las aprobadas hasta ahora en India es de sólo cuatro kilómetros cuadrados: una fracción diminuta del tamaño de sus similares chinas. La ZEE de Chenzhen, China, es de una gigantesca superficie de 327 kilómetros cuadrados. La fijación de limitaciones adicionales al tamaño de las zonas en India podría convertir en un sueño lejano el éxito de las ZEE en China.

FUENTE: EIU

EL HEREDERO DE INFOSYS TIENE UN MANTRA PARA EL CRECIMIENTO

En el mundo corporativo de India, donde nadie parpadea siquiera si el mandamás llega tarde, el nuevo ejecutivo en jefe de Infosys Technologies parece sinceramente apenado cuando llega 30 minutos después de la hora programada. Vestido con una sencilla camisa en la que aparece la palabra Infosys, bordada en letra manuscrita sobre el pecho, S. Gopalakrishnan, o Kris, como lo conocen, es tan modesto que podría confundirse con un empleado común.

Pero bajo ese aspecto humilde es un hombre de imperiosa inteligencia. Kris es cofundador de Infosys, una de las empresas más influyentes en la industria global de subcontrataciones de tecnología de información y una corporación emblemática en la frenética carrera de India hacia la modernidad.

“Es apasionante y es todo un reto”, dice este ingeniero de software, de 52 años de edad, sobre su nuevo empleo, al que entró el mes pasado. “Apasionante porque pocas personas administran una organización como Infosys. Y como las expectativas son muy altas, es desafiante.”

Por lo que se refiere a la última parte, se queda corto. Uno de los miembros de más bajo perfil del equipo de fundadores de Infosys, ex director de operaciones, toma el timón del grupo en una coyuntura crucial dentro de la historia de 26 años de la firma. Tiene un gran reto por delante. Infosys nunca ha estado mejor que bajo la administración de su antecesor, Nandan Nilekani. Las ventas se triplicaron en tres años a más de 3 mil millones de dólares (mdd) y el grupo ha comenzado una expansión global, estableciendo centros de subcontratación de México a China.

Infosys y sus similares indios en subcontratación afrontan crecientes desafíos estructurales. Los líderes globales en servicios informáticos, como IBM, montan enormes operaciones en India y otros países para tratar de competir con Infosys y sus similares en su propio juego de subcontratación a bajo costo. Al mismo tiempo, los gastos en India aumentan mientras el talento escasea y la rupia se revalúa frente al dólar.

Harendra Kumar, director de investigaciones de la correduría ICICI Direct de Mumbai, dice: “El enorme legado que recibe Kris es un problema. Tiene que igualar el crecimiento que lograron sus precursores, pero los parámetros son muy altos”.

Indio sureño de voz dulce, Kris estudiaba física en el Instituto Indio de Tecnología de Madrás, en los años 70, cuando decidió tomar un curso de lenguaje de programación “sólo por gusto”. Quedó enganchado y estudió una maestría en informática.

En 1979 se unió a una empresa local, Patni Computer Systems, donde conoció al equipo con el que, desde entonces, ha pasado la mayor parte de su vida laboral, del cual forman parte Nilekani y NR Narayana Murthy, presidente honorario de Infosys. Cuando Murthy anunció en 1980 que quería fundar Infosys, Kris lo siguió sin vacilar.

Caminando alrededor del extenso campus de Infosys en Bangalore, hoy es fácil olvidar sus modestos inicios. Sus aspiraciones globales están expuestas por todas partes, aun en el exclusivo restaurante de la casa de huéspedes donde se exhiben relojes con diferentes husos horarios.

Pero éste es un fenómeno reciente. Durante mucho tiempo Infosys fue una compañía relativamente pequeña. “Nuestro domicilio social era el departamento de Murthy, porque era la única dirección permanente de cualquiera de nosotros”, dice Kris. En 1987 él se hizo cargo de las operaciones técnicas en Infosys KSA, empresa conjunta en Estados Unidos (EU) con la consultora Kurt Salmon Associates, que vendía servicios de software a la industria del vestido.

La sociedad con KSA se

disolvió en 1994 e Infosys quedó deseosa de tener acceso directo a la clientela y diversificarse hacia otros sectores. La experiencia provocó en Kris y en el equipo directivo una cautela hacia las empresas conjuntas que todavía permea a la compañía y ha contribuido quizá a enfocarse en su crecimiento orgánico más que en hacer adquisiciones. “Después de aquello no hemos incursionado en empresas conjuntas. Decidimos trabajar directamente con la clientela”, dice Kris.

Después de su regreso de EU, Kris pasó por varias posiciones, a pesar de que el crecimiento de la empresa fue de rápido a exponencial. La plantilla, que era de 3 mil cuando Infosys fue catalogada en el índice Nasdaq, en 1999, es hoy de más de 72 mil.

Cuando Murthy se retiró, el año pasado, para pasar a ser presidente honorario, Nilekani asumió el cargo de presidente ejecutivo y Kris el de presidente. Nilekani dice que el movimiento tuvo el propósito de liberarlo para que pudiera enfocarse en el desarrollo del negocio y las relaciones con la clientela. “Nuestros clientes invierten con nosotros de 50 a 100 mdd al año; por tanto, buscan una persona con la cual puedan contar para que los ayude a estudiar detenidamente sus estrategias”, afirma.

Algunos en la industria están en desacuerdo con la lógica del movimiento. Sostienen que Nilekani tenía experiencia en articular la visión de la empresa y en conducir su estrategia, por

lo cual debería haber permanecido como presidente. “Nandan es mucho más estratégico y extrovertido, más orientado al crecimiento”, dice un experto analista en Mumbai.

Kris ve en su nuevo papel la confirmación de que el grupo puede satisfacer sus objetivos financieros y manejar su relación con empleados, inversionistas y clientes. La estrategia, piensa, redundará en una actividad colectiva establecida por la administración y el consejo.

Una de las cuestiones estratégicas más apremiantes que afronta la empresa es mejorar sus esfuerzos por subir en la cadena de valor hacia la consultoría. El mes pasado, se especuló en los mercados europeos que Infosys podría utilizar el alto precio de sus acciones para intentar la compra del grupo de servicios informáticos francés Capgemini, movimiento que revolucionaría la industria al unir por primera vez a una gran empresa occidental de consultoría con un grupo indio de subcontrataciones.

Pero si Infosys considera un acuerdo de esa naturaleza, Kris no dice nada al respecto. “En los negocios nunca se dice nunca”, es su único comentario.

Es más abierto sobre otro enorme desafío de la industria: cómo manejar los incrementos salariales de dos dígitos y la escasez de personal, en particular en los mandos medios. Las personas con ocho a 10 años de experiencia “no existen”, dice.



S. Gopalakrishnan ■ web.mit.edu/.../slc2006/panel_global.html

“Así que cualquiera en dicho nivel tiene gran demanda.”

Para resolver este problema, la empresa ha emprendido un agresivo programa de capacitación e incluso recluta personal en el extranjero.

Con tan apremiantes problemas en la oficina, uno podría pensar que Kris termina su jornada de 12 horas yendo a casa y relajándose frente a un buen juego de cricket. No es así. Cuando no sostiene teleconferencias nocturnas, la lectura es su pasión. El más reciente libro que leyó es *India después de Gandhi*, tomo de 912 páginas sobre la historia moderna del país escrito por Ramachandra Guha, prominente historiador indio. Si tiene éxito en mantener el actual ritmo de crecimiento de Infosys, quizás él y sus colegas podrían estar algún día en una edición revisada del libro.

Un presidente en busca de consenso

Cuando se le pide describir la decisión más difícil en su carrera, S. Gopalakrishnan parece perplejo. En Infosys, las decisiones importantes siempre las toman de manera conjunta el consejo y la dirección, no los individuos, sostiene el nuevo presidente de Infosys, “Todas las decisiones principales se discuten internamente y, en cierto sentido, son una decisión colectiva”, dice Kris. Para los extraños, esto podría explicar la decisión del consejo de nombrar a Nandan Nilekani, el prominente y extrovertido CEO de la empresa, presidente ejecutivo después de sólo cinco años en el cargo.

La estructura de toma de decisiones de la empresa implica que Nilekani e incluso su predecesor, NR Narayana Murthy, estén estrechamente involucrados en la marcha del negocio. Kris dice que él y Nilekani, cuyas oficinas están una al lado de la otra, se reúnen con regularidad mientras el personal directivo se junta al menos una vez al mes.

El desafío consiste en prepararse para el momento en el que ninguno de los fundadores esté en la dirección. “Es evidente que en algún punto cederemos el paso a la siguiente generación. Y no serán los miembros de nuestra familia los que ocuparán los mandos directivos”, dice Kris.

FUENTE: EIU



Sede de Infosys en Bangalore ■ www.econ.ucdavis.edu/faculty/fzfeens/photo/08_Campus

