

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS



“Opciones de Entrada al Mercado Indio”

DANIEL ALEJANDRO NORAMBUENA PACHECO

Informe de Práctica Profesional presentada a la Carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en Negociaciones Internacionales, Título Profesional de Administrador de Negocios Internacionales.

Profesor Guía: Sr. Eduardo Jacquin Navarrete.

Viña del Mar, Agosto de 2007

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
I. INVERTIR EN INDIA	7
1. India una promesa y una realidad	7
2. Entorno Indio	11
3. Economía India	13
4. Inversiones en India	17
II. ANALIZAR LAS DISTINTAS OPCIONES DE ENTRADA	19
1. Liason Office (Oficina de Representación)	20
2. Branch Office (Sucursal)	22
3. Project Office (Oficina de Proyecto)	24
4. Joint Venture	26
5. Wholly Owned Subsidiaries (Filial)	29
III. ENTRAR EN INDIA	32
1. Establecimiento de una entidad extranjera	38
2. Establecimiento de una Entidad India	42
3. Procedimiento para la compra de una empresa India	52
4. Aprobación Medioambiental	54

IV. PROCEDIMIENTOS PARA LA SALIDA	57
1. Cierre de una Liason Office, una Project Office o una Branch office	58
2. Salida de una Sociedad India (Joint Venture o Whole Owned Susidiary)	59
V. CONCLUSIÓN	64
VI. BIBLIOGRAFÍA	66

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo es un Informe de Práctica Profesional para optar al título de *Administrador de Negocios Internacionales*, en el marco de una investigación sobre como hacer negocios con empresas indias, a propósito del *Acuerdo de Alcance Parcial entre Chile e India* promulgado por la Presidenta de Chile, Michelle Bachelet el día 16 de Agosto del 2007, como una colaboración de la Universidad de Valparaíso al mundo empresarial chileno.

Este documento se enfoca en ayudar al exportador que desea comenzar sus operaciones en el mercado indio. Un trabajo de este tipo pretende de forma muy ambiciosa servir a todos los sectores por igual y a todos los exportadores independientemente del producto o servicio que comercialicen, teniendo la convicción que la información necesaria para ayudar en esos primeros pasos de aproximación al mercado indio está recogida en este documento.

El lector encontrará, en un **primer capítulo**, orientación a cuestiones generales, tales como, *el entorno, la economía y la inversión en India*. En una **segunda parte**, *las diferentes opciones de entrada que se utilizan para ingresar al mercado indio*, siendo ésta una decisión estratégica, que condicionará de forma muy significativa la libertad de acción, las posibilidades de negocio y las opciones con las que contará la empresa en el nuevo mercado. En un **tercer punto**, se pretende dar una visión general de cuales son los principales límites y requerimientos para la inversión extranjera y los principales procesos administrativos que se deben seguir en los

procesos de *entrada a India*. En el **cuarto capítulo**, se tratará de apuntar los pasos administrativos generales que suponen los diferentes *procesos de salida del mercado indio*. Para finalmente, cerrar el respectivo informe con la conclusión general del tema.

Así, este informe, servirá de guía en todos los pasos necesarios en el proceso de entrada a India, desde un primer acercamiento a la cultura y sus implicaciones en el contexto empresarial.

I. INVERTIR EN INDIA

1. INDIA UNA PROMESA Y UNA REALIDAD

La República Federal Democrática de India es el segundo país más poblado del mundo con más de 1.100 millones de habitantes¹ y las previsiones apuntan a que a mediados de siglo superará a China en población. Dentro de este inmenso país, cerca de 300 millones de habitantes tienen poder de compra y alrededor de unos 90 millones tienen rentas que les permiten una capacidad de consumo equiparable a la de los países europeos. Estas cifras, muestran un mercado de dimensiones difícilmente comparables (en la actualidad es el 4º país en poder de compra del mundo) y con tasas de crecimiento económico constantemente superiores al 5%, lo que lo configura como una de las economías en desarrollo con mayores ritmos de expansión.

India sin embargo, no es un país excesivamente extenso (3.287.590 km²², el séptimo país en extensión del mundo) lo que configura un territorio con una densidad de población muy importante. India cuenta con más de 25 núcleos urbanos (28% de su población es urbana) de más de 1 millón de habitantes, muchos de los cuales cuentan con importantes infraestructuras que invitan a convertirlos en centros de

¹

VI. BIBLIOGRAFÍA

¹ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>

²

² <http://www.indiga.org/bha/geo.htm>

producción que permitan aprovechar un factor trabajo abundante y cuyo coste es significativamente bajo. Entre las zonas urbanas con mayor expansión y desarrollo económico destacan Mumbai (cuyo área metropolitana se acerca a los 12 millones de habitantes), Kolkata (11 millones de hab.), Delhi (10 millones de hab.), Chennai (algo menos de 6 millones de hab.), Hyderabad (4,5 millones de hab.) o Bangalore (4 millones de hab.).

Muchos acusan a la economía India de no ser lo suficientemente dinámica. A pesar de las últimas tasas de crecimiento, las medidas de apertura parecen estancarse en ocasiones por periodos interminables. Sin embargo, India ha progresado de forma muy importante en los últimos años desde la apertura de su economía a principios de la década de los 90. Es posible que las medidas no hayan sido tan llamativas como las tomadas por alguno de los países de su entorno, pero sí que ha seguido una senda de apertura constante que no parece tener vuelta atrás.

La estabilidad ha sido un factor constante en los últimos años para el entorno económico Indio, que se ha visto favorecido por la relajación de las tensiones con sus países vecinos, principalmente Pakistán. La estabilidad viene además garantizada por un sistema democrático. Este sistema a pesar de haber podido frenar algunas reformas económicas esenciales, con relación a países de su entorno, ha dotado al proceso de apertura de credibilidad y seguridad, esto se ve reforzado por la tradición y credibilidad de su sistema judicial.

Dentro de las bases de la competitividad de la economía india destacan los bajos salarios, la elevada capacitación técnica de un porcentaje elevado de la

población laboral y el uso extendido del inglés a nivel comercial. Con 18 lenguas oficiales, el uso del inglés, incluso entre la población poco calificada, se encuentra significativamente extendido. A pesar de que las tasas de analfabetismo rozan el 50%, India es el segundo país después de Estados Unidos con un mayor número de titulados superiores con un dominio bilingüe de la lengua inglesa. Además, India presenta las mayores previsiones de crecimiento de su fuerza laboral en los próximos años entre los países asiáticos.

El potencial de India, como una de las grandes potencias económicas de este siglo, parece haberse asentado en la mente de los dirigentes de numerosas multinacionales y gobiernos occidentales. Para las primeras, la presencia en el mercado Indio es simplemente una apuesta estratégica de futuro, para los segundos es conseguir tener presencia allí donde van a surgir más oportunidades en el medio y largo plazo. India se ha convertido en un país en el que hay que estar y donde el momento de entrar es ahora. Y cada vez son más, las empresas que entran en India con la expectativa de abordar el mercado interior. Muchos ven en India una fuente de oportunidades. Unos mercados donde las empresas se encuentran entornos estratégicos distintos. Un país donde es posible encontrar ventajas tecnológicas, en costes o de gestión de las que no se goza en los mercados occidentales. Es un país, donde prácticamente la totalidad de los mercados están en expansión y donde muchas necesidades están aún por crearse.

India se consolida entre los destinos mundiales más atractivos para la inversión. Inversores de orígenes tan diversos como Estados Unidos, Reino Unido o

Japón, sitúan a India entre los 5 destinos con mayor potencial para la inversión extranjera. Es un mercado aún sin explotar, donde el nivel de inversiones recibidas no se corresponde con el potencial teórico que se le supone. Además existen ciertas tendencias que apuntan a un importante giro sectorial de la inversiones extranjeras, mientras que en la actualidad India se asume como foco atractivo de inversiones en el sector servicios, son los empresarios del sector industrial los que valoran de manera más positiva el potencial del país.

Chile y las empresas chilenas han fallado a la hora de hacer notar su presencia en India. Si hacemos el análisis desde el punto de vista de la importancia relativa de nuestros principales productos de exportación en India, sólo tendremos estadísticas desde abril del 2004 a marzo del 2005. Durante este periodo el producto de mayor relevancia sigue siendo el cobre, seguido de minerales tales como yodo, carbonato de litio y Ulexita, con participación superior al 60%. En otro nivel se ubica la harina de pescado, con 29%. Mas abajo encontraremos algunos productos agrícolas, pesqueros y agroindustriales, tales como manzanas (6.7%), aceite de pescado (6%), celulosa (6%) y vino (4.3%), además de otros químicos y minerales como nitrato de sodio, ácido bórico y selenio. Mas abajo todavía tenemos almendras (0.6%), papel de prensa (0.7%) y tableros de fibra (0.6%). Si el análisis lo hacemos desde el punto de vista de los top 5 abastecedores, advertimos que aparecemos en: yodo, harina de pescado, molibdeno, almendras, manzanas,, carbonato de litio, ulexita, vinos, selenio, ácido bórico, nitrato de sodio, celulosa y aceite de pescado³. Sin embargo, son ya varias

³

³ <http://www.chileindia.com/comercio.asp>

las empresas chilenas que tienen experiencia dentro del país y los resultados que la mayoría obtienen son satisfactorios. Las dificultades, que estas empresas reconocen son muchos, pero generalmente concluyen recomendando India como destino de proyectos de inversión, porque es el lugar donde, según ellos, se van a generar muchas de las grandes oportunidades de negocio en el largo plazo. Este largo plazo, es el que tiene que mantener en mente aquel empresario chileno que quiera entrar en India. Porque es un país que ha comenzado un proceso irreversible, donde ya parece que ha llegado el momento en que la eterna promesa se convierta en una realidad, es el momento de entrada y es el momento para que las empresas chilenas consoliden, definitivamente, su posición en una de las grandes potencias económicas del futuro.

2. ENTORNO INDIO

India es sin duda el país del contraste. Los muy ricos y los muy pobres, los ordenadores y los telares medievales, el diseño colonial y enormes barrios de viviendas prefabricadas...

El subcontinente sobrecoge por la variedad. Variedad de gente, variedad de razas, variedad de culturas, religiones o historias. Esta variedad hace necesario tener mucho cuidado con los estereotipos, ya que algunos se cumplen (desde luego se pueden ver muchas vacas en las avenidas más grandes de las principales ciudades y los colores de los saris dan un colorido muy especial a sus calles), pero otros no (la inocencia que generalmente atribuyen los occidentales a los empresarios indios, no es

precisamente una característica de una clase empresarial cada vez más occidentalizada, o la presencia de grupos empresariales muy sólidos capaces de ganar reconocimiento internacional por su calidad)

La sociedad india se rige por parámetros distintos a los occidentales y lo peor que puede hacer un extranjero es realmente tratar de aplicar la lógica y los parámetros de su país, sin intentar entender los valores que prevalecen en este país tan lejano y tan distinto al suyo. Aunque poco a poco se va perdiendo parte de la esencia, principalmente en un entorno comercial, los usos, los hábitos y los quehaceres son aún muy distintos.

Uno de los primeros hábitos que se aprende al llegar al país es el arte de regatear. Su uso está extendido en todos los ámbitos de la vida y tiene su traducción directa en el mundo de los negocios. Se precisa pensar en una estrategia adaptada a este concepto en cualquier clase de negociación. Regatear, a veces de forma agresiva, no es considerado de mala educación, sino más bien al contrario. La mayor parte de las veces será necesario estar abierto a este proceso, como un instrumento para alcanzar un acuerdo óptimo para ambas partes.

India es paciencia y un cierto grado de sentido del humor. Los trámites pueden ser lentos o rápidos, sin que parezca que exista ninguna regla o sentido detrás de los diferentes plazos. En este entorno, los procesos y proyectos se deben hacer de forma metódica, los pasos ordenados y realmente no tratar de abarcar demasiado al mismo tiempo.

Las formas de hacer no son las mismas. No son ni mejores ni peores, son

simplemente distintas, en donde la misma manera de contar es distinta⁴⁽¹⁾. Un chileno no se puede obsesionar por mantener los mismos hábitos que en Chile y mucho menos considerar que los socios, empleados, clientes o proveedores los asuman. Si esta actitud parece poco aconsejable en cualquier país, lo es mucho menos en India. Será necesario relativizar las diferencias o asumirlas como propias. No se podrá olvidar que las decisiones de inversión son proyectos a largo plazo, por lo que no se puede luchar constantemente contra el entorno India, está y va a estar siempre presente en la vida cotidiana y en los negocios y va a ser realmente complicado tratar de abstraerse. Elevados niveles de ruido, el tráfico caótico, regateo constante o una administración especialmente complicada, son realidades con las que el expatriado tiene que convivir y a las que no se puede oponer. Un buen consejo, sería tratar de enfocarse en los aspectos positivos de una sociedad fascinante, sorprendente y muy distinta.

3. ECONOMÍA INDIA

La economía India, no es más que un reflejo de los continuos contrastes que ofrece el país. La evolución económica del país, puede venir fuertemente determinada por el monzón, pero entre su estructura productiva se disponen algunos de los centros tecnológicos más desarrollados y con mayor proyección en el mundo.

⁴⁽¹⁾ A la hora de hacer negocios en India es importante saber que las cifras se suelen referir en lakhs (100.000) o crores (10.000.000). De la misma forma, a la hora de escribir una cifra, las comas nos indicarán el número de lakhs y crores (Ej. 5,00,00.000, cincuenta millones, cinco crores, quinientos lakhs)

Es un país donde el sector público tiene una mayor fuerza moral que potencia de recursos. A pesar de que el gasto público en India no alcanza el 20% del Producto Interior, los presupuestos son debatidos con avidez en diferentes círculos sociales y económicos. Y donde gastos en defensa (14% del gasto público) se aleja de manera sistemática de otras partidas con mayor carácter social. Y donde la disciplina presupuestaria comprometida repetidamente por el gobierno central, ve reducida su eficacia por la excesiva permisividad de los gobiernos de algunos estados.

La estructura productiva india se ha ido consolidando en los últimos años desde el comienzo del proceso de apertura económica a principios de la década de los 90. El curso económico 2004-05 se ha cerrado con un crecimiento económico estimado alrededor de un 6.9%⁵, a pesar del fuerte monzón y la tremenda conmoción derivada del Tsunami. Se espera que la economía India se coloque en los próximos años en tasas de crecimiento cercanas al 8%.

El sector servicios juega un papel protagonista en la economía india, proporcionando más del 50% del valor de la producción, mientras que la agricultura mantiene un peso significativo dentro de la estructura productiva, caracterizando una economía en desarrollo.

5

4

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANI/SH/0,,contentMDK:20618990~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html>

Comportamiento sectorial, promedio entre 2000- 2006⁶⁵

<i>Sector</i>	<i>Crecimiento anual</i>	<i>Participación en el PIB</i>	<i>Contribución al crecimiento del PIB</i>
Servicios	8%	52%	65%
Industria	7%	25,8%	28%
Agricultura	2%	22,2%	7%

Fuente: Elaborado por el autor a partir de Ministry of Finance and Company Affairs, 2006, Economic Survey 2005-2006.

A continuación se procede a una pequeña descripción sectorial.

- Agricultura: El sector tiene una participación decreciente (aún superior al 20%) en el PIB, pero aún sigue manteniendo a más del 50% de la población. El sector ha experimentado un crecimiento positivo en el curso 2004-05, a pesar de que el monzón no ha sido excesivamente generoso. Durante el último curso han sido las actividades de horticultura, el sector de aves de corral, ganadería, piscifactorías y las cosechas de algodón las que han experimentado una mejor evolución.

- Industria: El sector industrial goza de niveles de crecimiento que no habían sido experimentados en la última década. En el curso económico 2004-05 solamente 3 de un total de 17 sectores han experimentado un crecimiento negativo (productos alimenticios, yute y fibras vegetales distintas del algodón), mientras que los

⁶

⁵ <http://www.indiabudget.nic.in>

productos manufacturados y los productos químicos se sitúan al frente de los sectores en expansión. También se empieza a notar una fuerte recuperación del sector textil (creció un 14.8% en el curso económico 2004-05), lo que sitúa al sector en una posición óptima para aprovechar ahora las numerosas posibilidades con la caída del sistema de cuotas textiles.

- Servicios: El sector servicios, sigue empujando al conjunto de la estructura productiva a pesar de que se encuentra sometido a procesos de fuerte reconversión, desde la banca hasta la propia liberalización del sector energético, con tasas de crecimiento en el curso económico 2004-05 por encima del 6%.

	1997-98	1998-99	1999-2000	2000-01	2001-02	2002-03 (P)	2003-04 (Q)	2004-05 (A)
I. Sector Agrícola y Aliados	-2,4	6,2	0,3	-0,1	6,3	-7	9,6	1,1
II. Industria	4,3	3,7	4,8	6,5	3,6	6,6	6,6	7,8
<i>Minería</i>	9,8	2,8	3,3	2,4	2,5	9	6,4	5,3
<i>Manufacturas</i>	1,5	2,7	4	7,4	3,6	6,5	6,9	8,9
<i>Suministro de Electricidad, Gas y Agua</i>	7,9	7	5,2	4,3	3,7	3,1	3,7	6,3
<i>Construcción</i>	10,2	6,2	8	6,7	4	7,3	7	5,7
III. Servicios	9,8	8,4	10,1	5,5	6,8	7,9	9,1	8,9
<i>Comercio, Hoteles, transporte & Comunicación</i>	7,8	7,7	8,5	6,8	9	9,8	11,8	11,3
<i>Servicios Financieros</i>	11,6	7,4	10,6	3,5	4,5	8,7	7,1	7,1
<i>Servicios sociales, personales y a la comunidad</i>	11,7	10,4	12,2	5,2	5,1	3,9	5,8	6
IV. GDP a coste de factores	4,8	6,5	6,1	4,4	5,8	4	8,5	6,9

P: Datos Provisionales
Q: Quick Estimates
A: Advance Estimates

Fuente: Central Statistical Organisation.

“Core Sectors”: Existen seis industrias que en India se consideran estructurales, por los efectos positivos y externalidades que tienen sobre el conjunto

de la estructura productiva (electricidad, carbón, acero, cemento, petróleo y producto derivados del petróleo). Su crecimiento decreció en los últimos meses del periodo 2004-05, pero se mantiene por encima del 5%.

La evolución económica aún hoy se ve fuertemente condicionada por la escasez de infraestructuras, que se configura como uno de los principales frenos para el desarrollo futuro del país, a pesar de que los niveles de inflación parecen haber sido controlados en los últimos años. El control de la inflación en niveles cercanos al 6% se ha visto fuertemente condicionada por la evolución del precio de los combustibles.

El crecimiento exponencial de las reservas internacionales, la estabilidad del tipo de cambio tras años de una depreciación progresiva de la rupia y un recurrente déficit por cuenta corriente son otros de los puntos significativos en la actual coyuntura económica India. Al mismo tiempo, la necesidad de un control más estricto de las cuentas públicas esta presente de forma continua en el debate político, sin embargo el curso 2004-05 se cerró con un déficit superior al 4% del PIB.

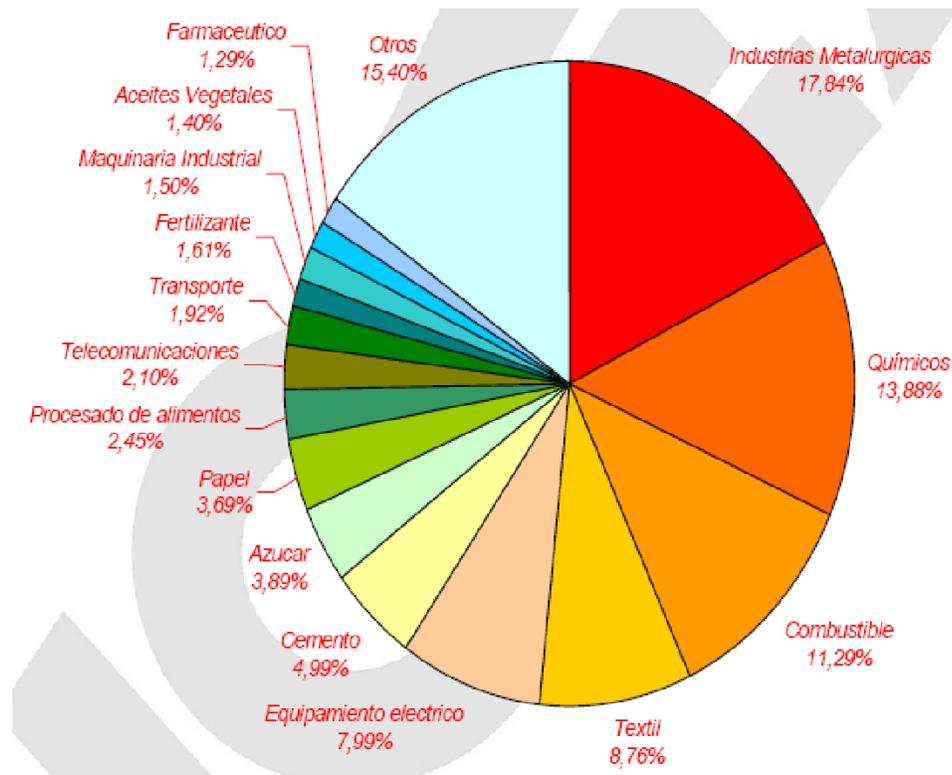
4. INVERSIONES EN INDIA

La inversión en India sigue una senda algo errática, cayendo la proporción que la formación de capital doméstico supone sobre el producto interior (13.8% en 2003-04 frente a 17.4% del 2002-03), observándose tendencias positivas en los

flujos de inversión privada (17.4% en 2003-04) y una cierta recuperación de los niveles de inversión pública.

Los flujos de inversión extranjera se encuentran en el centro del debate político y podrían alcanzar este curso económico los 15.000 millones de dólares, aún lejos, sin embargo, de los niveles de inversión extranjera disfrutados por los países vecinos del sudeste asiático y China.

El sector industrial ha ido ganando peso dentro del total de inversión extranjera que durante muchos años estuvo centrada en los proyectos de “outsourcing”. Desde la apertura de la economía, a principios de la década de los 90, entre las inversiones extranjeras en el sector industrial destacan los sectores metalúrgico y químico. Las inversiones en el sector textil pueden verse fuertemente reforzadas, si a las ventajas tradicionalmente disfrutadas por India en este sector, le añadimos la reciente caída del sistema de cuotas, apuntando a India como una de las grandes potencias mundiales en los próximos años y destino prioritario de inversión extranjera.



Fuente: SIA. Proyectos aprobados o notificados durante el periodo 1991-2004.

Maharashtra, Gujarat y Andhra Pradesh, se sitúan al frente de los estados receptores de inversión industrial. Sin embargo, últimamente está cobrando fuerza los estados de Haryana y Uttar Pradesh, principalmente en sus zonas próximas al área metropolitana de la capital Delhi. En el sur, Chennai (Tamil Nadu) gana progresivamente fuerza como un potente núcleo industrial.

II. ANALIZAR LAS DISTINTAS OPCIONES DE ENTRADA⁷⁶

⁷

⁶ Guía País India, elaborada por la Oficina Económica y Comercial de España en nueva Delhi. Actualizada a Abril del 2003. Pág., 45-46.

La forma de entrada al mercado elegida por el exportador vendrá determinada por variedad de factores entre los que destacamos los siguientes:

Naturaleza del producto o servicio

Experiencia en India y en otros mercados exteriores

Necesidad de servicio post-venta

Capacidad de financiación de la operación

Nivel de centralización del mercado (e importadores autorizados)

Así, el inversionista chileno considerará más adecuado un agente, un distribuidor, una oficina de representación etc.

Dado que el objetivo de este trabajo es facilitar y orientar el camino, en los primeros pasos para invertir en India, nos centraremos en las siguientes formas básicas de entrada:

- Como entidad extranjera.
 - Liason Office
 - Project Office
 - Branch Office
- Constituyendo una entidad India:
 - Joint Venture

- Wholly Owned Subsidiary.

Como marco legal destacamos dos leyes que siempre van a estar presentes en la actividad diaria de la empresa en el subcontinente: “The Foreign Exchange Management Act” (1999), que regula la entrada de capital extranjero en el país y “The Companies Act” (1956) que regirá la actividad de las diferentes negocios establecidos en India.

1. LIASON OFFICE (OFICINA DE REPRESENTACIÓN)

1.1. Figura

Es la forma de entrada que requiere de un menor “compromiso” con el mercado indio y que comprende un menor riesgo. En principio, una “Liason Office” únicamente podrá actuar como puente entre la empresa matriz y los potenciales clientes en India, pero no se le permitirá desarrollar ningún tipo de actividad comercial.

El gobierno indio concibe esta figura como una primera toma de contacto con el mercado, por lo que las autorizaciones vendrán limitadas a tres años, una primera renovación no será difícil de obtener pero los procesos se complicarán en renovaciones posteriores al considerar las autoridades que quedaría cuestionado el propósito inicial de esta forma de entrada.

1.2. Consideraciones en India

- Ventajas:

- Se puede constituir como una primera base de estudios y toma en contacto con el mercado, así como empezar a formar una red consolidada de contactos.
 - Simplicidad de los trámites de entrada y salida.
 - En principio no se pagarán impuestos en el país.
 - India es un país donde el “tener presencia” es especialmente importante, debido a la trascendencia dada a la imagen, la reputación y las relaciones personales continuadas.
- Desventajas:
- No puede generar ingresos, lo que le impide ser destinatario de cobros de comisiones o patentes.
 - No puede exportar o importar directamente productos de la empresa matriz.
 - En muchas ocasiones, las propias limitaciones de la oficina, podrá ser un instrumento ineficaz para optar a diferentes oportunidades de negocio en el mercado local.

Las compañías que puedan optar por esta forma de entrada, serían compañías recién llegadas al mercado Indio o que quieran expandir su presencia en nuevas zonas del país. Que busquen una toma de contacto con el mercado local, una base de estudio y de búsqueda para futuras alianzas.

2. BRANCH OFFICE (SUCURSAL)

2.1. Figura

Este establecimiento permite la realización de actividades económicas dentro del propio país. En principio, la gama de posibles operaciones que puede realizar en el país se amplía de forma significativa, incluyendo:

- Serán un vehículo de comunicación y representación de la empresa matriz en India, ante potenciales clientes y autoridades.
- Puede realizar un trabajo de estudio y seguimiento de la coyuntura del mercado local.
- Se le permite importar o exportar productos de la empresa matriz.
- Participar en políticas de promoción.
- Proporcionar servicios de apoyo técnico y consultoría.

En principio, la producción en el país no está contemplada dentro de las actividades a desempeñar por este tipo de oficinas. Sin embargo, estas actividades si podrían llegar a estar permitidas dentro de las Special Economic Zones (SEZ), se denomina así, al área extra-aduanera dentro del territorio nacional. Las empresas situadas en ellas son tratadas como si estuvieran fuera del territorio aduanero del país y los traslado de productos/ servicios del llamado Domestic Tariff Area o DTAs (territorio aduanero) a las SEZ se tratan como exportaciones y de SEZs a DTAs como importaciones.

2.2. Consideraciones en India

- **Ventajas**

- La “Branch Office” podrá entrar en contacto y realizar operaciones comerciales con otras entidades en el país, lo que permitirá un conocimiento más próximo del mercado como “participante”, mas allá de la mera observación.
- Representación más calificada a la hora de negociar operaciones de mayor alcance.
- Podrá vender directamente y en su nombre en el mercado Indio.
- Desvelará un mayor grado de compromiso con el mercado local y una vocación de permanencia a largo plazo.
- Permitirá la prestación de servicios post-venta.

- **Desventajas**

- La obtención de rentas en el país, nos obligará a tributar en el país.
- Las obligaciones fiscales y administrativas se ven notablemente incrementadas.
- La repatriación de beneficios puede verse complicada (problemas de doble tributación).

Es la forma de establecimiento en el país escogida por la mayor parte de las grandes navieras y compañías aéreas extranjeras. Es una vía que permite tener una perspectiva a mayor largo plazo y será elegida por aquellas compañías para las que es

importante tener una existencia legal en el país, o bien, para poder firmar contratos con entidades locales con una menor carga de requisitos legales.

3. PROJECT OFFICE (OFICINA DE PROYECTO)

3.1. Figura

Una “Project Office” representará los intereses de la empresa matriz en el proceso de ejecución de un proyecto concreto. Por definición su carácter es temporal y circunscrito a la ejecución al proyecto aprobado y no podrá ser ampliado, teniendo que constituirse distintas oficinas para posteriores proyectos. La actividad de este tipo de oficinas vendrá regulada por los siguientes puntos:

- Tanto el plazo, como el tipo de operaciones que podrá acometer la oficina vendrán especificadas en la aprobación dada por el gobierno a través del RBI (Reserve Bank Of India). Para llevar a cabo cualquier otra actividad no contemplada en la aplicación inicial será necesaria un nuevo permiso por la autoridad competente.

- Podrá abrir una cuenta bancaria en India y sus gastos únicamente podrán ser afrontados a través de divisas recibidas de la empresa matriz por vía bancaria.

- El proyecto podrá ser financiado por organismos bilaterales o multilaterales. Además la oficina podrá alcanzar acuerdos de préstamos con entidades financieras en India.

3.2. Consideraciones en India

- **Ventajas**

- Te permite mayores niveles de control sobre la ejecución del proyecto en el mercado indio.
- Una vez que ha sido concedido el proyecto, la apertura de la oficina no conlleva excesivos trámites administrativos.
- Dentro de las actividades permitidas, se podrá subcontratar entidades locales, la negociación y obtención de financiación y la contratación de personal local.
- La poca imagen país con la que cuenta Chile en la mayoría de los sectores, hace fundamental para determinadas empresas poder certificar experiencia contrastada en el subcontinente. El desarrollo de proyectos puntuales, ejecutados a través de oficinas proyectos, pueden ser la base de una presencia futura más continuada.

- **Desventajas**

- No está diseñado para ser una vía de entrada en el mercado local, es un vehículo que facilita la ejecución de un proyecto determinado.
- La oficina no puede entrar en nuevos contratos, no puede realizar actividades comerciales fuera del marco de un proyecto en concreto.

Evidentemente la estructura jurídica de este tipo de oficinas está especialmente enfocada a empresas en proyectos de infraestructuras, muchas veces subcontratada por empresas locales. Muchas veces el enfoque estratégico, en una

primera fase, de este tipo de empresas se concreta en la realización de proyectos individuales, que les den una experiencia en el mercado local que les permita poder optar a futuros proyectos o a una presencia más continuada en el país.

4. JOINT VENTURE

4.1. Figura

Este tipo de acuerdos de constitución de una nueva sociedad dividiendo su propiedad entre los socios, es una vía habitual de entrada en países especialmente complejos. El potencial de esta forma de entrada está en localizar sinergias entre los socios. Lo habitual es que la empresa extranjera cuente con alguna ventaja competitiva tecnológica, de innovación o marca de prestigio internacional, mientras que el socio local disponga de una red logística adecuada, infraestructuras básicas, un conocimiento profundo sobre el mercado local o una consolidada red de contactos, algo que puede ser fundamental en el contexto indio.

El establecimiento de este tipo de acuerdos puede ser esencial para entrar en sectores con límite a la inversión extranjera.

Esta figura se ve con muy buenos ojos por las propias autoridades indias al mostrar con más claridad el papel de la inversión productiva extranjera, como fuente de difusión de capital tecnológico y directivo, además de fortalecer las ventajas competitivas de la estructura productiva local.

4.2. Consideraciones en India

Las experiencias con respecto a este tipo de acuerdos entre empresas internacionales y entidades indias son muy diversas, y esta heterogeneidad se mantiene si se observan los proyectos de este tipo, emprendidos por empresas chilenas.

- Elección del socio local

Revisando esta experiencia, se revela fundamental el proceso de elección del socio local. En India la selección de contactos, personal, fuentes o proveedores va a condicionar de forma muy significativa las actividades, el beneficio y el propio nivel de satisfacción. Los empresarios coinciden en que son procesos en los que no caben las prisas. El proceso de elección se complica cuando hablamos de futuros socios locales, el análisis tiene que ir más allá de los ratios, la experiencia o la capacidad financiera de las diferentes empresas locales. Entre los factores a considerar que deben ser incluidos se encuentran la reputación, la experiencia con empresas internacionales (no sólo los nombres, sino el nivel de satisfacción de sus socios anteriores), su red de contactos, su visión de futuro, el entorno familiar del dueño o el grado de complementariedad en el propio trato personal, etc.

- Ventajas:

- La posibilidad de acceder a infraestructuras básicas en el país proporcionadas por el propio socio local (oficinas, plantas de producción, etc.)

- Acceso directo a un socio con conocimiento del mercado local y a sus contactos.
 - Poder acceder a una red de distribución y los medios logísticos necesarios para obtener la cobertura necesaria de un país tan extenso como India.
 - Facilitar el proceso de puesta en marcha del proyecto.
 - El control sobre el uso de la tecnología de la empresa matriz podrá ser controlado de manera mucho más efectiva que bajo un acuerdo de colaboración técnica
- Desventajas:
- Pérdida de independencia a la hora de tomar decisiones.
 - Existe el riesgo de pérdida de control sobre nombres y marcas.
 - Puede existir el riesgo de que el socio local, acabe transformándose en el principal competidor una vez que haya asimilado el saber hacer o imagen.
 - Los procesos de gestión se pueden ver entorpecidos por la necesidad continua de coordinación entre los socios.
 - La posible pérdida de visión estratégica por parte de la nueva entidad constituida.
 - Pérdida de independencia a la hora de afrontar proyectos nuevos en el país.

En términos generales este tipo de acuerdo puede ser recomendado cuando los objetivos estratégicos contemplan entrar de manera significativa en el mercado local. Mientras que sus virtudes se ven fuertemente limitadas en el caso de que el objetivo sea constituir en India un centro de producción o abastecimiento de la empresa matriz.

5. WHOLLY OWNED SUBSIDIARIES (FILIAL)

5.1. Figura

Se constituirá una nueva entidad en India donde el 100% del capital sea de la empresa matriz. La nueva entidad podrá ejecutar y controlar todos los procesos de producción, comercialización y de gestión de calidad. Dispondrá de su propio nombre comercial y marcas, y podrá explorar para posibles oportunidades de exportación.

Independientemente de la propiedad del capital, esta nueva entidad estará regulada bajo la misma legislación que las entidades locales y podrá repatriar de manera libre capitales y beneficios.

5.2. Consideraciones en India

India no es un país fácil para una implantación en solitario. Es una figura que puede causar aún reticencias por algunas autoridades. Existe además el riesgo, de que las propias peculiaridades del país no sean plenamente comprendidas por los expatriados que suelen gestionar en soledad este tipo de entidades. Por lo tanto, en muchas ocasiones es aconsejable ir bien asesorado en los primeros pasos y delegar

una parte muy importante de la responsabilidad en el personal local, siempre manteniendo un control que debería ir sistematizándose según vaya avanzando el proceso.

La excesiva confianza en las ventajas comparativas y formas de hacer tradicionales propias de la empresa matriz, pueden suponer una fuente de conflicto y problemas en India, se aconseja por tanto, la formulación de unos objetivos y estrategias específicos para el país.

- Ventajas

- Pleno control sobre las decisiones estratégicas, que se podrán tomar con una mayor rapidez.
- Independencia a la hora de decidir el nivel de inversión y el destino de los beneficios.
- La calidad de los procesos de gestión y dirección no correrá “en principio” el riesgo de ser diluida.
- Mayor facilidad para coordinar los procesos de fabricación y comercialización. Esta opción puede permitir alcanzar mayores niveles de sistematización en los procesos.
- Libertad absoluta para explorar nuevas fuentes de negocio y nuevas posibles alianzas.

- Desventajas

- Suele requerir mayores niveles de inversión.
- En ocasiones, se puede llegar a depender excesivamente de asesores o personal local (gestores o trabajadores de confianza) que no tienen asumido un riesgo directo con el proyecto.
- Si se pretende entrar en el mercado indio, puedes sentir la obligación de restringir mucho las áreas de influencia.
- Se suele precisar un mayor tiempo de estudio y preparativos previos a la inversión.
- Muchas veces las formas directivas y de gestión válidas en otro país no son las más adecuadas en India.
- Mayor dificultad para configurar una buena red de contactos.

En términos generales, esta opción es la preferida por aquellas entidades donde entrar en el mercado Indio no está entre los objetivos estratégicos perseguidos para la implantación. Es una figura que permite exportar de manera libre la producción y aprovechar las diferentes ventajas en términos de costos y mano de obra calificada que tiene producir en India. Sin embargo, y como consecuencia de algunas experiencias negativas en acuerdos de Joint Ventures, se suele aludir a esta vía como la forma ideal de entrada en el mercado Indio. Emprender una aventura en solitario, donde una pequeña inversión inicial vaya creciendo a pequeños pasos, según vaya asentándose y profundizando en el mercado indio.

III. ENTRAR EN INDIA⁸⁷

India ha dado desde principios de los años 90 pasos muy importantes en un proceso de liberalización y apertura progresiva de su economía. La propia actitud de las autoridades ha cambiado respecto a las inversiones extranjeras y su papel como difusor de capital tecnológico, directivo y como fuente directa de creación de empleo. De esta forma, se mantiene que India es uno de los países en desarrollo con un marco más favorable para las inversiones.

Sin embargo, siguen existiendo límites a la entrada y el proceso de implantación puede llegar a ser crítico en ocasiones. La complejidad de algunos procesos hace aconsejable dejarse asesorar por una firma de consultores, una firma de abogados o un “chattered accountant”.

A pesar del esfuerzo continuado en la última década por facilitar y hacer más intuitiva las gestiones administrativas, India ha sido y en cierta forma sigue siendo, un país de fuerte burocracia. Todo tipo de procesos burocráticos pueden llegar a ser desesperantes, desde un contrato de alquiler hasta comprar un coche. Sin embargo, existe un sentimiento general de que los diferentes trámites y procesos se pueden acortar si se siguen los pasos de manera correcta y ordenada, si no se plantean plazos excesivamente rígidos, y si se está asesorado de manera competente.

⁸⁷ Guía de Inversiones, Estudio realizado por Pelayo Rocés y Swati Saingupta bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Delhi. Pág.,, 21-34.

En este capítulo, lo que se pretende es dar una visión general de cuales son los principales límites y requerimientos para la inversión extranjera en India y los principales procesos administrativos que se deben seguir en los procesos de entrada. No se pretende dar una información exacta, pero sí que el lector acabe con una idea de los diferentes hitos a considerar en su proyecto, atendiendo al sector, características y decisiones estratégicas incluidas en el mismo.

Los procedimientos administrativos de entrada y límites a la inversión vendrán principalmente determinados por la forma de entrada elegida en el país:

- En el caso en que se opte por una forma de entrada como una entidad extranjera (liason office, branch office y proyect office) únicamente será necesario informar y obtener la aprobación del RBI (Reserve Bank of India). En principio no existen límites a la implantación de este tipo de oficinas, sin embargo, la implantación de “branch offices” en determinados sectores (banca, venta minorista, etc.), vendría condicionado por las políticas y regulaciones sectoriales. En principio, la apertura de este tipo de oficinas es posible en cualquier sector, sin embargo, en estos sectores obtener la aprobación del RBI no es sencillo y en todo caso se implicaría una limitación muy importante de la actividad permitida a este tipo de oficinas.

- En el caso, de escoger implantarse como empresa india proponemos la formulación consecutiva de tres preguntas, para poder determinar cuales son los principales límites a la inversión y los requerimientos burocráticos de entrada.

1) ¿Esta permitida la inversión extranjera en mi sector?

La Inversión directa extranjera en India no estaría permitida en los siguientes casos:

- Apuestas y juego
- Negocio de las Loterías.
- Nidhi Company (Estructura empresarial india similar a una cooperativa)
- Sector inmobiliario (construcción y adquisición de viviendas), con la excepción de la construcción de ciudades o conjuntos urbanos completos.
- Comercio minorista.
- Agricultura y plantaciones (con la excepción de algunas actividades, como por ejemplo las plantaciones de té)
- Sectores reservados al sector público
 - o Energía atómica (se permiten algunas actividades previa autorización del Foreign Investment Promotion Board).
 - o Ferrocarril (se está estimulando la actividad privada en ciertas actividades del sector)
 - o Armas, municiones y otros equipos de defensa, aviones y barcos de guerra.

En el resto de los casos la Inversión directa extranjera tendría entrada aunque con ciertas limitaciones.

2) ¿En mi actividad se precisaría de licencia Industrial?

En caso de precisar licencia industrial no podrías optar a una entrada por ruta automática y deberías solicitar la aprobación del gobierno. Se precisará de licencia

industrial, lo que supone tener que obtener la aprobación de la Secretariat for Industrial Assistance (SIA), en los siguientes casos:

- Si nuestra actividad se encuadra en alguno de los sectores reservados a las entidades de pequeña escala Small Scale Industry⁽⁹²⁾.

- No se respetan los límites de localización: Todo establecimiento industrial situado a menos de 25 Km. de un núcleo urbano mayor de 1 millón de habitantes. No precisarían de licencia industrial si estuviesen situados en un área declarada zona industrial antes de 1991 o se encuadrara dentro de aquellas industrias consideradas no contaminantes (en la actualidad, electrónica, software e imprentas)

- Aquellas actividades para las que se requiere de permisos medioambientales.

- Industrias que precisan de licencia industrial obligatoria:

- Químicos Peligrosos.
- Explosivos Industriales.
- Tabaco y sustitutos del tabaco.
- Destilación y elaboración de bebidas alcohólicas.
- Electrónica aeroespacial y equipamiento de defensa.

Cualquier otra actividad no incluida en los supuestos anteriores no requeriría de licencia industrial y por lo tanto tampoco de la aprobación del SIA. En estos casos,

⁹²(2) Para información sobre estos sectores Ministry of Small Scale Industries, el listado completo se puede consultar en el siguiente link distribuido por sectores: <http://www.laghu-udyog.com/publications/reserveditems/resvex.htm>

En principio no precisiaría de aprobación del gobierno, inversiones que no superen el 27% del capital de estas entidades.

esta última organización, debería ser solamente informada del proyecto a través del documento: “Industrial Entrepreneur Memorandum” (IEM).

3) ¿Cuál es la ruta burocrática de entrada?

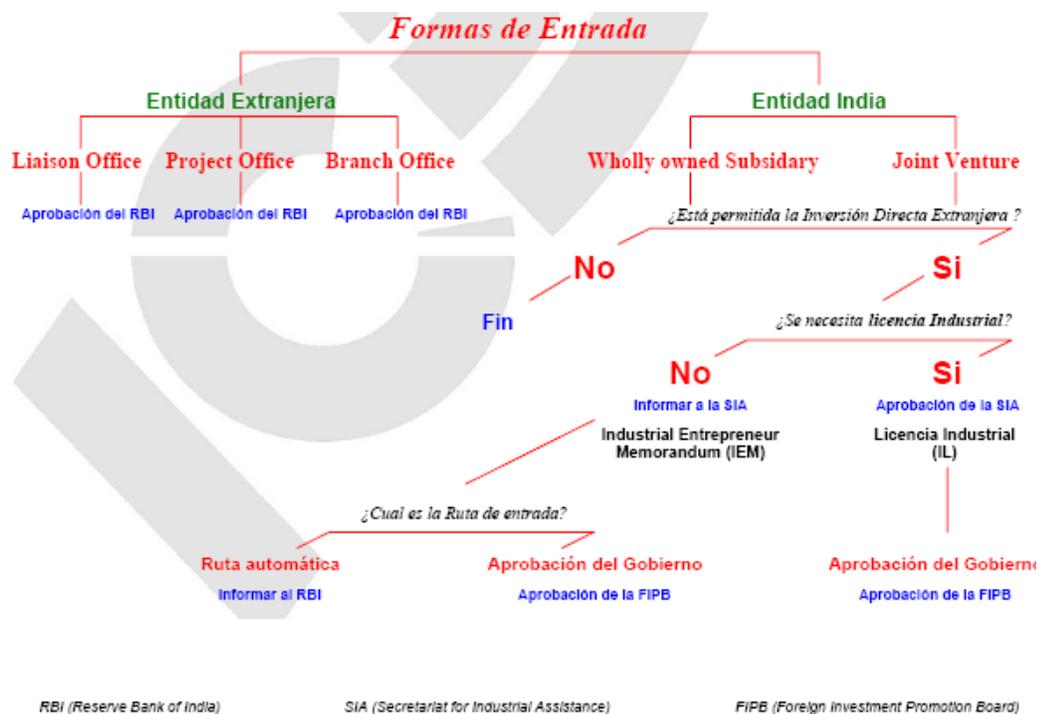
En los últimos años, son muchos los avances en términos de liberalización y facilitar los trámites de inversión por parte de una entidad extranjera. En la actualidad son muchas las actividades donde se permite un 100% por la ruta automática, lo que teóricamente implicaría no precisar de la autorización de ninguna institución gubernamental y la simple obligación de notificar el proyecto al Reserve Bank of India (RBI). En aquellos casos en los que la ruta automática no sería aplicable se precisaría de una autorización gubernamental del proyecto otorgada por la Foreign Investment Promotion Board (FIPB). Las actividades para las que se precisaría aprobación gubernamental serían 3:

- Todas aquellas actividades que requiriesen de Licencia Industrial.
- Aquellas actividades encuadradas dentro del mismo sector donde el inversor extranjero tenga un acuerdo previo de Joint Venture o de colaboración. Para poder optar a la ruta automática en este supuesto, se precisaría de un certificado de no objeción por parte del anterior socio local (Not Objection Certificate, NOC)
- La adquisición de actuales empresas indias en el sector de servicios financieros.
- Todos aquellos proyectos en los que se supere los límites sectoriales de inversión.

Por lo tanto en el caso del establecimiento de una nueva entidad india, las posibilidades con respecto a los trámites de entrada serían 3:

- Aquellas actividades que se encuadrarían dentro del marco de ruta automática de entrada⁽¹⁰³⁾.
- Aquellas actividades, que precisando de aprobación gubernamental no precisarían obtener licencia Industrial.
- Aquellas actividades, que precisan de licencia industrial y por lo tanto también se encuadrarían dentro de la vía de aprobación gubernamental.

El siguiente esquema nos resume las diferentes alternativas de entrada y sus implicaciones en cuanto a los trámites administrativos de entrada:



¹⁰⁽³⁾ El responsable de decidir sobre si un proyecto se encuadra dentro o fuera de la ruta automática será el propio gerente de la compañía, que tendrá la obligación de ir sobre la diferente documentación. En caso de que tenga dudas, deberá dirigir una consulta a “Secretariat for Industrial Assistance” (SIA), Ministry of Commerce & Industry, Government of India, Udyog Bhavan, New Delhi.

Fuente: Guía de Inversiones ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior). Estudio realizado por Pelayo Rocés y Swati Saingupta bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Delhi, Septiembre 2005.

Es importante reseñar que una vez el proyecto de inversión aprobado o bien no precise de aprobación por encuadrarse dentro de la vía automática, los inversores extranjeros contarán con la agencia creada por el gobierno indio “The Foreign Investment Implementation Authority” (FIIA) como interlocutor único frente a las diferentes agencias gubernamentales. Este será el punto inicial de consulta para la resolución de cualquier duda u obstáculo en el proceso de implementación.

A continuación se procede a describir los trámites de entrada requeridos en las diferentes alternativas. Además se contemplarán los casos adicionales de aquellas operaciones que contemplen la compra de una entidad ya existente y aquellas actividades que precisen de permisos medioambientales.

1. ESTABLECIMIENTO DE UNA ENTIDAD EXTRANJERA

En términos generales, la entrada en India como entidad extranjera precisará exclusivamente de la aprobación del RBI, independientemente de la forma de entrada elegida. Sin embargo, las posibilidades de obtención de este permiso vendrán directamente determinadas por el número y tipo de actividades que se pretende realizar en el país y el sector en el que estas actividades se encuadran.

1.1. Proceso para establecer una “Liason Office” (Oficina de Representación)

Las principales instituciones involucradas en el proceso de entrada serán el “Reserve Bank of India” (RBI) y “Registrar of Companies”(ROC)

- Paso 1: Para establecer una “Liason Office” precisamos de la aprobación del RBI (Oficina Central en Mumbai) .
 - La solicitud implicará:
 - 4 copias del Formulario original FNC-1.
 - Documentos de Constitución de la empresa matriz⁽¹⁴⁾:
 - Certificado de Incorporación.
 - “Memoradum & Articles of Association” (Estatuto de Constitución y los Estatutos de la sociedad)
 - “Board Resolution”(Resolución del Consejo Directivo) y “Power of Attorney” (Poder de Representación) indicando y dando poderes al representante de la empresa en India, que podrá ser tanto extranjero como de nacionalidad india.
 - Una declaración jurada por parte de la empresa matriz asegurando que no usará la nueva oficina para realizar ninguna actividad económica.

¹⁴(4) Todos los documentos que sea necesario obtener en Chile, tendrán que ser traducidos al inglés. Tanto los originales como las traducciones tendrán que ser avalada por las autoridades chilenas y ratificados por la Embajada India en Chile.

- “Board Resolution”(Resolución del Consejo Directivo) y “Power of Attorney” (Poder de Representación) dando poderes a la firma de consultores o al “chattered accountant” que representa a la firma en los procesos de entrada.
 - Una copia en inglés del último informe anual de la empresa matriz.
 - Un folleto de la propia compañía, cuya traducción no es obligatoria.
- En el plazo de 4 a 6 semanas se obtendrá por parte del RBI una “Aproval Letter”, cuyo plazo de validez será 3 años a cuya conclusión deberá ser renovado.
- Paso 2: Una vez se ha obtenido el “Aproval Letter” podremos proceder a abrir una cuenta bancaria y a poner en marcha la oficina.
 - Paso 3: En los 30 días posteriores a la apertura de la oficina o a la obtención de una cuenta bancaria, procedemos a registrar la oficina en el ROC (Oficina central correspondiente a los estados de Delhi – Haryana)⁽¹²⁵⁾
- Para solicitarlo precisamos:
 - El Formulario N° 44

¹²(5) Durante este trámite la oficina ya puede estar funcionando.

- Todos los documentos anteriormente presentados al RBI, menos la declaración jurada.
- “Approval Letter” copy.
- En el plazo de 4 a 6 semanas se obtendrá el “Certificate of establishment of place of business in India”.
- Paso 4: El “Certificate of establishment of place of business in India” deberá ser entregado en la oficina regional correspondiente del ROC.

1.2. Proceso para establecer una “Branch Office” (Sucursal)

Las principales instituciones involucradas en el proceso de entrada serán el “Reserve Bank of India” (RBI), “Registrar of Companies”(ROC) y “Income Tax Department”

- Paso 1, Paso 2, Paso 3 y Paso 4: Los pasos para establecer una sucursal en India son muy similares a los seguidos para establecer una oficina de representación. Es posible que la aprobación por parte del RBI sea algo más costosa, teniéndose en cuenta en la decisión entre otros factores: la trayectoria de la propia compañía, las actividades comerciales que lleva a cabo en India y su posición financiera.
- Paso 5: Una vez tengamos la aprobación de RBI, mediante la “Approval Letter” se procederá a dar de alta la nueva oficina en “The Income Tax Department” y obtener el PAN (Permanent Account Number) que identificará a la oficina como contribuyente del “Income Tax”. Este trámite se realizará de forma paralela a la apertura de la oficina.

1.3. Proceso para establecer una “Project Office” (Oficina de Proyecto)

Las principales instituciones involucradas en el proceso de entrada serán el “Reserve Bank of India” (RBI) y “Registrar of Companies”(ROC)

- Paso 1: Para establecer una Oficina de proyecto precisamos de la aprobación del RBI (Oficina Central en Mumbai). Además de la documentación enumerada para el proceso de Liason Office, deberemos adjuntar la siguiente información adicional:
 - Si hubiese, la documentación que acredite la financiación del proyecto por parte de agencias bilaterales o multilaterales de financiación internacional, así como la documentación que acredite la posible obtención de financiación por parte de entidades locales.
 - Si hubiese, la documentación que certifique la aprobación del proyecto por parte de la autoridad competente.
- Paso 2, Paso 3 y Paso 4: Mismos que en el proceso de implantación de una “Liason Office”

2. ESTABLECIMIENTO DE UNA ENTIDAD INDIA.

Las principales formas jurídicas para el establecimiento de empresas en la India son:

- Empresas individuales o de un único propietario (Sole Proprietorship).
- Asociación (Partnership).
- Sociedad (Company).

Se rigen por la Company Act de 1956 (Ley de Sociedades), heredera del derecho inglés. El Register of Companies (ROC, Registro de Sociedades) y el Company Law Board (CLB, Consejo de Sociedades), ambos dependientes del Department of Company Affairs son los organismos encargados de vigilar el cumplimiento de esta ley.

Pueden ser públicas o privadas y de responsabilidad limitada o ilimitada. La forma jurídica más habitual en India sería una Sociedad Anónima (Public Company). Y presentaría los siguientes rasgos:

- Capital: El “memorándum” de constitución debe establecer el capital social autorizado, el número de acciones (ordinarias o preferentes) y el desembolso mínimo exigible antes del comienzo de la actividad.

- Socios fundadores, y número de accionistas: se requiere un mínimo de 7 accionistas. Las personas no residentes o extranjeras pueden ser accionistas con la aprobación del RBI.

- Consejo de administración: se requiere un mínimo de 3 miembros. No existen restricciones sobre la residencia o nacionalidad de los miembros.

- Mano de obra: Las sociedades industriales deben emplear un mínimo de 100 trabajadores y tener comités de empresa en los que estén representados los gestores y trabajadores.

- Obligaciones informativas: En general, todas las sociedades deben presentar los oportunos libros de contabilidad y las cuentas auditadas en el Registro Mercantil.

La práctica contable está basada en la del Reino Unido.

Los trámites administrativos de entrada requeridos dependerán directamente de la ruta en la que se encuadra el proyecto de inversión. En principio, la ruta automática no precisaría de ninguna autorización gubernamental. En caso de no poder optar al anterior marco de entrada, requeriríamos de distintas aprobaciones gubernamentales que deberían ser obtenidas previamente al propio registro de la compañía.

Un proceso que se repite independientemente de la ruta administrativa en la que se encuadre el proyecto, sería la propia constitución de una nueva entidad india. A continuación se procede a analizar los pasos a seguir para constituir una nueva entidad en India:

La principal institución involucrada en el proceso de constitución de una nueva entidad será el “Registrar of Companies”(ROC).

- Paso 1: Preparar la documentación que deberá ser entregada:
 - Documento 1: Obtener la certificación de que el nombre está disponible (Name Availability Letter). La solicitud se obtiene en ROC y el plazo de certificación serían 3 días laborables.
 - Seleccionar por orden de preferencia un mínimo de cuatro nombres, que puedan reflejar lo máximo posible los fines de la sociedad.
 - No debe parecerse al nombre de ninguna otra sociedad ya registrada y debe respetar la regulación de emblemas y

nombres de 1950 (Provisions of Emblems and Names Act, 1950)

- Para poder aplicar por el nombre se deberá entregar en las oficinas del ROC el Formulario 1-A, junto con el pago de una tasa de 500 Rs.
- Documento 2: Elaborar el “Memorandum of Association” (Escritura de Constitución de la nueva sociedad mercantil). En este documento se incluirá el nombre, el estado en el que se constituye, el objeto de la compañía y los objetivos estratégicos para alcanzarlo, la responsabilidad de sus miembros y el capital autorizado.
- Documento 3: Preparar los “Articles of Association” (Estatutos de la nueva sociedad). Este acta levantada por los fundadores, especificará de nuevo los fines de la nueva sociedad, las normas internas, la estructura de capital y su distribución, los derechos de los accionistas, el proceso de capitalización, el proceso a seguir en caso de quiebra, etc.

Posteriormente a su elaboración, ambos documentos (Memorandum of Association y Articles of Association) deberán ser revisados por ROC y posteriormente sellados, para lo que se procederá al pago del “Stamp Duty”. Una vez sellados, los documentos deberán ser firmados por sus subscriptores (un mínimo de 2 en caso de Sociedad Limitada y un mínimo de 7 en el caso de una Sociedad Anónima) indicándose el nombre, dirección, ocupación y número de acciones

subscritas por cada uno de los firmantes. En ambos casos se requerirá la firma de un testigo.

- Documento 4: “Declaration of Compliance” . El Formulario 1
- Documento 5: “Notice of situation of registered office of the company”. El Formulario 18
- Documento 6: Datos del Director, el Manager o el Secretario. El Formulario 32

• Paso 2: Una vez que disponemos de todos los documentos anteriores, procedemos a entregarlos en la oficina regional del ROC correspondiente:

- 3 Copias selladas del “Memorandum of Association” y “Articles of Association”.
- Dos copias de los formularios 1, 18 y 32.
- Todos aquellos acuerdos que se encuentren referidos en los estatutos sociales (Join Venture, etc.)
- Una copia del contrato o acuerdo que se haya alcanzado con los individuos nombrados, con los directores o gestores de la compañía.
- Una copia del “Name Availability Letter” previamente otorgado por el ROC.
- Una copia de los poderes firmada por los subscriptores, en favor de toda aquella persona que realiza en su nombre correcciones en los documentos y rellena los papeles para el registro.

• Paso 3: De forma paralela a la presentación de los documentos se procederá al pago de la cuota de registro (Registration Fee) y la cuota de complementación (filling fee), cuya cuantía dependerá del capital autorizado. El pago deberá realizarse mediante una letra o cheque bancario si la cuantía supera las 1000Rs. En caso contrario el pago podrá realizarse al contado.

En un plazo no superior a las seis semanas se nos concederá el Certificado de Incorporación.

- Documentación adicional para el caso de constitución de una sociedad anónima:
 - Un consentimiento por parte de los directores para actuar como tal, según el Formulario 29.
 - Los directores tienen que pagar la tasa denominada “payment of application and allotment money”
 - Una carta donde se certifica a ROC que se cumple con los requisitos estipulados en el capítulo IV de “The Companies Act”
 - Firmar una declaración según el Formulario 20, adecuadamente firmado por uno de los directores.
 - Obtener el certificado de comienzo de negocio (Commencement of Business)

2.1. Proceso para establecer una Joint Venture o filial, donde no se precise licencia industrial, por ruta automática.

Las principales instituciones involucradas en el proceso de entrada serán el “Reserve Bank of India” (RBI), “Registrar of Companies”(ROC), Secretariat of Industrial Assistance (SIA) y “Income Tax Department”

Teóricamente, bajo ruta automática nuestro proyecto no precisará de ninguna aprobación gubernamental.

- Paso 1: Para aquellos proyectos en los que no sea necesario obtener licencia industrial, únicamente será necesario notificarlo a SIA, sin que se requiera de ninguna aprobación. Para lo cual será necesario rellenar el Industrial Entrepreneurs Memorandum (IEM).

- o El documento estará disponible en el departamento de Public Relation and Complaint Section (PR&C). Podrá ser entregado tanto en persona como por correo.
- o En una primera fase, antes de constituir la nueva entidad se deberá entregar la Parte A del documento.
- o Se procederá al pago por letra bancaria de 1000 Rupias por los diez primeros artículos a producir por la nueva entidad y pagos adicionales de 250 rupias por cada diez nuevos artículos adicionales. El pago se realizará a favor de “Pay & Accounts Officer, Department of Industrial Policy & Promotion, Ministry of Commerce & Industry, pagable en Nueva Delhi.
- o Una vez presentado el documento, la SIA expenderá un certificado de conocimiento (An Acknowledgement).

- Paso 2: Establecimiento de la nueva entidad ROC.
- Paso 3: Abriremos una cuenta bancaria para que puedan transferir el capital.
- Paso 4: Una vez se haya realizado, el propio banco debe proporcionar “Foreign Inward Remittance Certificate” (certificado oficial de recepción de capital extranjero) que posteriormente será necesario presentar al RBI. Este documento debe cubrir el nombre y dirección del inversor extranjero, la cantidad de los fondos recibidos y la fecha, el nombre y dirección del banco.
- Paso 5: Tan pronto la nueva entidad comience con la producción comercial tendrá que remitir a SIA la Parte B del Industrial Entrepreneurs Memorandum (IEM).
- Paso 6: La nueva empresa deberá informar al RBI de su establecimiento mediante los siguientes documentos:
 - El Formulario FC.GPR.
 - Una declaración certificando que la compañía cumple con las diferentes regulaciones.
 - Un documento elaborado por un contador explicando el proceso que se ha seguido para alcanzar el precio de las acciones.
- Paso 7: De forma paralela se procederá a asignar las acciones, según el criterio especificado en el proceso de constitución.
- Paso 8: Notificaremos al RBI de la asignación de las acciones. No existe un formato específico para esta notificación. Tras este paso la empresa obtendrá un “Allotment Number” (Número de Asignación)

- Paso 9: Tras el registro de la compañía y de manera paralela al proceso de información del RBI, procederemos a dar de alta la nueva empresa en “The Income Tax Department” y obtener el PAN (Permanent Account Number).

La empresa una vez constituida ya podrá entrar en funcionamiento.

2.2. Proceso para establecer una Joint Venture o filial, donde no se precise licencia industrial, que exige aprobación del gobierno.

Las principales instituciones involucradas en el proceso de entrada serán el “Reserve Bank of India” (RBI), “Registrar of Companies”(ROC), Secretariat of Industrial Assistance (SIA), Department of Economic Affairs, Ministry of Finance (DEA), Foreign Investment Promotion Board (FIPB) y “Income Tax Department”

La solicitud para obtener la aprobación gubernamental se tramitará a través de DEA, aunque las solicitudes pueden ser entregadas en la embajada India del país de origen. Esta solicitud será remitida a la FIPB que en consulta con las autoridades competentes será la institución encargada otorgar la aprobación. Seguir el proceso y elaborar la solicitud no es sencillo, por lo que se aconsejaría el asesoramiento por parte de alguna firma especializada que permita presentar la documentación en un formato y forma que facilite su aprobación. En el proceso, cabe la posibilidad de que los propios responsables del proyecto sean citados por la mesa.

- Paso 1: Gestionar la aplicación para obtener la aprobación de la FIPB, esta solicitud no conllevará ningún pago. Se pueden seguir una de las dos siguientes opciones:

- Entregar en DEA o en la embajada de India en Chile, rellena la Parte A del Formulario FC/IL, que obtendrías en el departamento de “Public Relation and Complaint Section” (PR&C) de SIA.
- Una aplicación mediante un documento sin formato. para el que no existe un documento específico.
- Un aspecto importante que debe venir recogido independientemente de la forma da aplicación sería:
 - Si la entidad que aplica tiene en vigor algún acuerdo financiero, técnico o comercial en India, en el mismo área para el que se busca aprobación.
 - Si es así, detalles y justificación del nuevo proyecto.

La resolución se recibiría en alrededor de 4 semanas. El proceso podría verse retrasado significativamente en caso de que sucesivas vistas sean necesarias.

- Desde el Paso 2 al Paso 10: Una vez conseguida la aprobación del gobierno los pasos a dar para implantar la nueva entidad serían los mismos que los anteriormente expuestos en el apartado anterior de ruta automática.

2.3. Proceso para establecer una Joint Venture o filial, donde se precise licencia industrial, que exige aprobación del gobierno.

Las principales instituciones involucradas en el proceso de entrada serán el “Reserve Bank of India” (RBI), “Registrar of Companies” (ROC), Secretariat of

Industrial Assistance (SIA), Entrepreneur Assistance Unit, Department of Industrial Policy & Promotion (EAP), Department of Economic Affairs, Ministry of Finance (DEA), Foreign Investment Promotion Board (FIPB) y “Income Tax Department”

La licencia industrial la concede SIA, bajo las recomendaciones del “Licensing Committee” y se tramita a través de EAP. Todos aquellos proyectos que requieran de Licencia Industrial, requerirán posteriormente de aprobación del gobierno.

- Paso 1: Se deberá aplicar para obtener la Licencia industrial de manera simultanea a la solicitud de la aprobación de la FIPB. Para obtener ambas aprobaciones::

- Será necesario remitir a EAP las Partes A y B del Formulario FC-IL.
- El formulario anterior se acompañará con un pago de 2500 rupias a favor de Entrepreneur Assistance Unit of Department of Industrial Policy & Promotion.

La decisión se tomará entre 4 a 6 semanas tras presentar la solicitud.

- Del paso 2 al 11: Una vez obtenida la licencia industrial, el proceso a seguir sería el mismo que el descrito en el apartado anterior de proyectos que precisaban de aprobación gubernamental.

3. PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA DE UNA EMPRESA INDIA.

Las regulaciones y los límites a la hora de comprar una empresa ya existente serían similares a los descritos en los apartados anteriores cuando asumíamos que se estaba creando una nueva entidad India.

De la misma manera, los procesos para obtener los permisos de SIA o de FIPB en caso de que fuesen necesarios, serían similares.

Una vez obtenidos los permisos gubernamentales en caso de que estos hubiesen sido necesarios, para proceder a la transferencia de las acciones es necesario que ambos (comprador y vendedor) pidan permiso al RBI para poder realizar la operación.

Esta solicitud deberá presentarse en la oficina regional correspondiente del RBI y la solicitud deberá ir acompañada de la siguiente documentación:

- Una copia de la aprobación por parte del FIPB, si hubiese sido necesaria.
- Una carta de consentimiento del que transfiere y de aquel que compra. En ella se indicará el número de acciones, la nombre de la compañía en la que se invierte y en precio de transferencia propuesto.
- Un documento donde se explique la estructura de propiedad de las acciones antes y después de la compra y la categoría de los diferentes inversores resultantes.
- Copias de las anteriores aprobaciones y notificaciones al RBI, copia del FCGPR evidenciando el capital en manos de los no residentes.
- Un documento de oferta abierta relleno, confirmando que la adquisición de acciones cumple con la normativa de la SEBI (Securities and Exchange Board of India).

- Un certificado por parte de un “Chartered Accountant” donde se indique el procedimiento empleado para la valoración de las acciones y que esta valoración cumple las regulaciones de la SEBI. La valoración de las acciones tendrían que respetar en términos generales los siguientes principios:

- Compañías cotizadas: la venta se realizará al precio de mercado en la bolsa. El precio no podrá ser menor al mayor:
 - La cotización media de los últimos 6 meses.
 - La cotización media en las dos semanas anteriores al anuncio de la operación de compra.

A este precio será posible aplicarle una variación del 5%

- Para compañías no cotizadas: si la venta no excede los 2 millones de rupias el precio sería aquel fijado por las partes. Si la cuantía supera los 2 millones de rupias, entonces el precio tendría que estipularse atendiendo a las normas prescritas por el propio gobierno a través del “Controler of Capital Issues” (CCI).

Una vez realizados estos trámites, el RBI concede una aprobación “in-principle” para la transferencia. Una vez obtenida esta primera aprobación, la empresa tendrá que aplicar por el permiso final junto con un original del “Foreign Inward Remittance Certificate” proporcionado por el banco que haya tramitado la transferencia y una declaración previa que las acciones adquiridas no se venderán o transferirán a favor de los residentes, excepto bajo las previsiones recogidas en FEMA 1999.

4. APROBACIÓN MEDIOAMBIENTAL

Las principales leyes medioambientales vigentes en India son tres:

- ✓ “The Water (Prevention and Control of Pollution) Act”, 1974 (WPCPA)
- ✓ “The Air (Prevention and Control of Pollution) Act” 1981 (APAPA)
- ✓ “The Environment (Protection) Act”, 1986 (EPA)

Es la “Central Pollution Control Board” (CPCB) la encargada de estipular los estándares que han de cumplir las plantas productivas en el conjunto del país. La implementación y su control serán competencia de las mesas estatales (State Pollution Control Boards, SPCB).

Las industrias que en un principio se ven principalmente afectadas por leyes medioambientales son 31. Estas industrias consideradas peligrosas para el medio ambiente tendrán que obtener permisos medioambientales (“Environmental Clearances”) que serán concedidas por las SPCB. Estas industrias son aquellas enumeradas en la notificación (SO 60(E) del 27 de Enero 1994) y entre ellas se incluirían la industria petroquímica, refinerías de petróleo, centrales térmicas, industria del cemento, laboratorios médicos, fertilizantes, tintes, papel, etc.

Los permisos medioambientales no serían necesarios para inversiones que no alcancen los mil millones de rupias, excepto en los sectores de pesticidas, pinturas, complejos mineros, medicinas y productos de farmacia, asbestos, proyectos de

minería, carreteras en las zonas del Himalaya, destilería, tintes, fundición, y determinados proyectos turísticos, que no se beneficiarían de esta excepción.

El siguiente cuadro muestra los principales indicadores, estos incluyen:

- *todos los procedimientos necesarios para registrar una compañía,*
- *tiempo promedio empleado durante cada procedimiento,*
- *costo oficial de cada procedimiento, y*
- *el capital mínimo requerido como porcentaje del ingreso per cápita.*

APERTURA DE UN NEGOCIO¹³⁸

<i>Economía</i>	<i>Año</i>	<i>Número de procedimientos</i>	<i>Tiempo (días)</i>	<i>Costo (% del ingreso per cápita)</i>	<i>Capital mínimo (% del ingreso per cápita)</i>
India	2006	11	35	73,7	0

Fuente: Elaborado por el autor a partir de “Doing Business”, Examine las Economías, Banco Mundial.

Nota: Los procedimientos, el tiempo y el costo de introducir una compañía comercial o industrial de hasta 50 empleados y con un capital inicial de 10 veces el ingreso nacional bruto per cápita.

¹³⁸ <http://espanol.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=89>

IV. PROCEDIMIENTOS PARA LA SALIDA ¹⁴⁹

En principio no existe en India limitación alguna para la repatriación de capitales. Sin embargo, al igual que en la gran mayoría de los países en la práctica los procesos de cierre o de salida pueden llegar a ser algo complejos y dilatarse en el tiempo, principalmente si se precisa del cumplimiento de determinadas normas fiscales o la salida supone el despido de algún trabajador.

Como ideas generales, en el caso de que la empresa estuviese en India como entidad extranjera, únicamente podrá repatriar aquel capital invertido y los beneficios obtenidos por aquellas actividades por las que hubiese obtenido por las actividades que se hubiesen autorizado (por ejemplo, sería difícil repatriar aquellos beneficios

¹⁴

⁹ Guía de Inversiones, Estudio realizado por Pelayo Roces y Swati Saingupta bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Delhi. Pág., 35-38.

derivados de posibles revalorizaciones del capital invertido). En el caso de abandonar la participación en el capital de una entidad india, los procesos serían más ágiles en el caso de se transfiriera el capital, que en el caso que la salida supusiese el cierre definitivo de la entidad.⁽¹⁵⁶⁾

Se tratará de apuntar, a continuación, los pasos administrativos generales que suponen los diferentes procesos de salida:

1. CIERRE DE UNA LIASON OFFICE, UNA PROJECT OFFICE O UNA BRANCH OFFICE.

Las principales instituciones involucradas en el proceso de cierre de alguna de estas oficinas serán el “Reserve Bank of India” (RBI), “Registrar of Companies”(ROC) y las diferentes autoridades tributarias.

En determinadas ocasiones la aprobación concedida por el RBI para la apertura de la oficina puede contener determinados requerimientos y limitaciones que hay que tener en cuenta en el proceso de salida.

- Paso 1: Escoger la fecha de cierre de la oficina.
- Paso 2: Preparar el balance contable de la oficina hasta esa fecha.

¹⁵⁽⁶⁾ En principio, en caso de no especificar nada, para el caso de inversor extranjero se asume que todas las inversiones se hacen en “repatriable basis”, es decir que se gozará de libertad para repatriar los fondos invertidos. En todos caso, es aconsejable que se asegure que esta cláusula está presente en las diferentes notificaciones y aprobaciones del RBI en el proceso de entrada.

- Paso 3: Cumplimentar todas aquellas obligaciones fiscales pendientes en India y obtener un “Not Objection Certificate” por parte de las autoridades tributarias correspondientes.
- Paso 4: Acudir al RBI buscando permiso para poder cerrar la oficina:
 - La solicitud se realizará mediante un documento sin formato específico elaborado por la dirección de la empresa matriz. Esta solicitud deberá ir acompañada por:
 - Copias de todas aquellas aprobaciones de inversión obtenidas del RBI.
 - El balance de la oficina auditado.
 - “Not Objection Certificate” de las autoridades tributarias.
 - Un certificado de del banco, mostrando el saldo favorable de aquellos beneficios que se solicitan sean repatriados.
 - Un certificado por parte de un “chattered accauntant” donde se certifique el cumplimiento de todas las deudas y trámites legales por parte de la oficina.

El RBI otorgará la aprobación con la cual se podrá proceder a repatriar la inversión y cerrar la cuenta bancaria.

- Paso 5: Será necesario presentar el Formulario Número 52 y entregarlo en el ROC.

2. SALIDA DE UNA SOCIEDAD INDIA (JOINT VENTURE O WHOLE OWNED SUBSIDIARY)

En principio existirían dos posibilidades:

- Vender la participación (siempre mucho más sencillo).
 - A una sociedad India
 - A una sociedad Extranjera.
- Cerrar la empresa (este puede ser el caso de la salida de una Whole Owned Subsidiary (WOS)).

2.1. Vender la participación.

Las principales instituciones involucradas en el proceso de cierre de alguna de estas oficinas serán el “Reserve Bank of India” (RBI) y las diferentes autoridades tributarias.

Es necesario comprobar si en los estatutos de la empresa india “Articles of Association” existe alguna restricción para la transferencia de acciones. Dos posibles compradores:

- Una entidad extranjera: en cuyo caso no precisarías de la aprobación del RBI o de alguna otra institución del gobierno de India.
- Una entidad india: Se precisará de la autorización del RBI, por suponer la operación una salida de divisas del país. La solicitud de venta se deberá realizar tanto por el comprador como por el vendedor en la oficina regional del RBI y deberá ir acompañada de la siguiente documentación:

- Una carta de consentimiento del que trasfiere y de aquel que compra. En ella se indicará el número de acciones, la nombre de la compañía en la que se invierte y el precio de transferencia propuesto.
- Un documento donde se explique la estructura de propiedad de las acciones antes y después de la compra y la categoría de los diferentes inversores resultantes.
- Copias de las anteriores aprobaciones y notificaciones al RBI, copia del FC-GPR evidenciando el capital en manos de los no residentes.
- Un documento de oferta abierta relleno, confirmando que la venta de acciones cumple con la normativa de la SEBI (Substantial Acquisition of Shares and Takeovers, 1997).
- Un certificado por parte de un “Chartered Accountant” donde se indique el procedimiento empleado para la valoración de las acciones y que esta valoración cumple las regulaciones de la SEBI. La valoración de las acciones tendrán que respetar en términos generales los siguientes principios:
 - Compañías cotizadas: la venta se realizará al precio de mercado en la bolsa. El precio no podrá ser menor al mayor:
 - La cotización media de los últimos 6 meses.

- La cotización media en las dos semanas anteriores al anuncio de la operación de compra.

A este precio será posible aplicarle una variación del 5% y un 25% si aquel que adquiere las acciones es el socio local.

- Para compañías no cotizadas: si la venta no excede los 2 millones de rupias el precio sería aquel fijado por las partes. Si la cuantía supera los 2 millones de rupias, entonces el precio tendría que estipularse atendiendo a las normas prescritas por el propio gobierno a través del “Controler of Capital Issues” (CCI).

Una vez realizados estos trámites, el RBI concede una aprobación “in-principle” para la transferencia. Que permitirá que esta se realice y a la compañía extranjera abandonar su participación en la empresa india.

El pago se debe realizar vía bancaria y el banco sólo podrá realizar la transferencia si viene acompañada por una carta de consentimiento del vendedor y del comprador, la aprobación anterior, un certificado de no objeción por parte de las autoridades tributarias y un certificado explicando el valor de las acciones por parte de un “Chattered Accountant”.

2.2. Cierre de la entidad India

Es un proceso relativamente largo y que puede demorarse en el tiempo en caso de complicaciones con la legislación laboral o la presencia de obligaciones tributarias no satisfechas.

Será necesario tener en cuenta si en los estatutos de la compañía “Articles of Association” existe alguna restricción sobre las condiciones de cierre de la entidad.

- Paso 1: Decisión sobre el día del cierre de la entidad

- Paso 2: Elaboración por parte de parte del consejo de administración de una resolución explicando las razones del cierre. Es importante que esta declaración se especifique la naturaleza voluntaria del cierre mediante la cláusula “voluntary winding up”

- Paso 3: Cada director, mediante declaración jurada, deberá certificar la solvencia económica de la entidad.

- Paso 4: Se procederá al nombramiento de una persona responsable de la liquidación. Este podrá ser un “Chartered Accountant”, un “Company Secretary” o un abogado. Y su nombramiento deberá ser notificado a ROC.

- Paso 5: El responsable de la liquidación procederá a valorar las obligaciones y derechos con los que cuenta la entidad y procederá a realizar los trámites para su cierre.

- Paso 6: El mismo responsable será el encargado de elaborar y presentar ante el ROC, la evaluación de estado de la entidad “Statement of Affairs”, donde deberá ser certificado para su aprobación un certificado de cumplimiento de todos los requisitos fiscales y las obligaciones con sus empleados.

- Paso 7: Se deberá informar a la “High Court” que deberá aprobar el cierre.

El proceso se puede prolongar a lo largo de 12 a 18 meses.

En el siguiente cuadro se muestran los principales indicadores que incluyen:

- *el tiempo promedio para completar un procedimiento,*
- *el costo de un procedimiento de bancarrota, y*
- *la tasa de recuperación, que calcula en centavos por dólar lo que los demandantes (acreedores, autoridades tributarias y empleados) recuperan de una empresa insolvente.*

CIERRE DE UN NEGOCIO¹⁶¹⁰

<i>Economía</i>	<i>Año</i>	<i>Tiempo (días)</i>	<i>Costo (% del patrimonio)</i>	<i>Tasa de recuperación (centavos por dólar)</i>
India	2006	10	9	13

Fuente: Elaborado por el autor a partir de “Doing Business”, Examine las Economías, Banco Mundial.

V. CONCLUSIÓN

India es un país lo suficientemente complejo como para equiparar o incluso anteponer consideraciones externas a la propia empresa e innatas al mercado local, a la filosofía estratégica de la empresa, a sus habituales formas de hacer o a sus propios objetivos estratégicos generales. De esta forma, para tomar una decisión correcta respecto a la forma de entrada, será necesario entre otros criterios, definir una serie de

¹⁶¹⁰ <http://espanol.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=89>

objetivos específicos para el país (realmente se pretende entrar en el mercado o configurar a india como una base de producción), entender la realidad política y aquellos aspectos considerados prioritarios por las autoridades (un proyecto en línea con los objetivos prioritarios del gobierno siempre será mejor visto para posibles aprobaciones o subvenciones), entender la propia idiosincrasia del país (las posibilidades logísticas que presenta, la capacidad de compra de sus habitantes o el estado de la tecnología en los diferentes sectores), etc.

Muchas veces, la empresa se va a encontrar que su posición estratégica es distinta a la que goza en otros mercados. Simplemente tendrá que volver a diseñar un nuevo mapa de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, específicos para el mercado indio. De esta forma una empresa chilena podría encontrarse en India con una ventaja tecnológica de la que no disfruta en Chile o que su imagen de marca país no sea reconocida en el subcontinente, etc. Todos estos factores, deben hacer a la empresa tomar decisiones estratégicas distintas en el nuevo mercado, situándose en segmentos que a lo mejor no son aquellos en los que está acostumbrada a competir.

Con esta reflexión previa, tratamos de explicar las diferentes formas de entrar en el mercado indio y reflexionar sobre su conveniencia.

La primera decisión consistirá en entrar en el mercado como una empresa extranjera o por el contrario, optar por constituir una entidad india. Las habituales consideraciones de riesgo, penetración o volumen de negocios pueden resultar insuficientes a la hora de tomar esta decisión. La diversidad geográfica, la complejidad de sus sistemas de distribución y la necesidad, percibida a veces, de

control continuado de las operaciones en el país, deben ser factores también tomados en consideración. Si se opta por constituir una entidad india, una vez el proceso de constitución hubiese concluido, el tratamiento regulatorio y fiscal dado a la nueva entidad será el mismo que aquel al que están sometidas las entidades cuyo capital es enteramente local.

Decidir la forma de entrada en un país, como se ha señalado anteriormente, es siempre una decisión estratégica, que condicionará de forma muy significativa la libertad de acción, las posibilidades de negocio y las opciones con las que contará la empresa en el nuevo mercado.