



CIUDADANÍA Y VALORES
FUNDACIÓN

Grupo Tata: Éxito empresarial y responsabilidad social

Susana Sánchez

*Máster en Diplomacia y Relaciones Internacionales
Escuela Diplomática de Madrid*

Enero 2012



La Fundación Ciudadanía y Valores como institución independiente, formada por profesionales de diversas áreas y variados planteamientos ideológicos, pretende a través de su actividad crear un ámbito de investigación y diálogo que contribuya a afrontar los problemas de la sociedad desde un marco de cooperación y concordia que ayude positivamente a la mejora de las personas, la convivencia y el progreso social

Las opiniones expresadas en las publicaciones pertenecen a sus autores, no representan el pensamiento corporativo de la Fundación.

Sobre la autora

Susana Sánchez es Licenciada en Ciencias Físicas y Máster en Diplomacia y Relaciones Internacionales por la Escuela Diplomática de Madrid.

Ha trabajado en el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación como experta Consejera en la Dirección General de Asia y Pacífico, como especialista en la región del Sudeste Asiático y Pacífico, en Organizaciones Regionales en Asia y en el proceso ASEM y como miembro del equipo de apoyo del Ministerio a la Presidencia española de la Unión Europea en esa misma área.

Grupo Tata: éxito empresarial y responsabilidad social

*Susana Sánchez
Máster en Diplomacia y Relaciones Internacionales
Escuela Diplomática de Madrid*

I. Introducción

Entre 1782 y 1840 tuvo lugar la presencia terrenal del mayor virtuoso del violín que nunca ha pisado la tierra. No han existido otros dedos tan mágicos, ágiles y ligeros como los de Niccolò Paganini. La velocidad y la destreza con que los movía han hecho de él un personaje ligado al virtuosismo y a los tratos con el maligno según las gentes de su época por que, de otro modo, eso nunca hubiera sido posible. No era factible que alguien manejara con tanta perfección aquel instrumento. Toda su leyenda se basa en esta capacidad a lo que se unía el gusto por la improvisación y su habilidad en interpretar obras con una sola cuerda de su violín. El último Capricho, el 24 en la menor que compuso entre 1801 y 1807 da buena cuenta de esa cualidad irrepetible.

Algo parecido sucede con Jamsetji Nusserwanji Tata (JMT) (1839-1904). Habiendo nacido en la época del colonialismo, los dedos de Paganini llevados su persona se identificarían con su perseverancia, afán de mejora y la no aceptación de una negativa por respuesta. Esta actitud de JMT, refleja lo positivo que conlleva el establecimiento de un objetivo en la vida al tiempo que muestra todas las dificultades que se suceden hasta que aquel se realiza. Toda empresa nace de un sueño. Es el hombre con su empeño y tesón el que cambia sueño por realidad. La vida es como un cuento que convertimos en una realidad, una realidad que nos transforma y que, a su vez, transforma el mundo. Y en todo este trajín nos vamos encontrando con dificultades y sorpresas que nos hacen ver el mundo con otros ojos.

Sin duda, la vida del siglo XIX era bastante precaria. Lo era aún más en aquella gran porción del Imperio británico situada en la India, pero la tenacidad no conoce de dificultades. En 1868, el hombre con más visión empresarial de la época del continente asiático, JMT, sabía que, algún día, su pequeño gran retoño, hoy Grupo Tata sería reconocido como un complejo extendido a lo largo de todo el planeta.

II. El inicio de un sueño filantrópico: Jamshedpur: la ciudad de acero.

Todo empezó en 1868. JMT tenía 29 años y en sus primeros inicios sus dedos ya se movían como los del músico genovés. Contaba con características fundamentales para definir a un emprendedor: el esfuerzo, la visión práctica del futuro y tenacidad y con dificultades que antes hicieran frenar los sueños de otro hombre: la falta de condiciones técnicas, la burocracia londinense y los obstáculos que, desde el punto de vista geográfico, el terrero pudiera presentar. Aunque su condición familiar le abría las puertas del mundo empresarial, cierto es que contaba con valentía para emprender cualquier empresa que éste se propusiera. Nacido en Navrasi (Estado de Gujarat al oeste de India) en el seno de una familia parsi¹ dedicada al comercio, visionó como nadie en la India lo que luego evolucionó en un imperio empresarial. JMT comenzaría así su andadura siguiendo el negocio familiar. Comerciante e industrial su primera aventura se materializó en el establecimiento en Hong Kong de una rama de la firma familiar siendo el algodón, marca distintiva de la familia, su base comercial aprovechando el tirón del momento. El final de la guerra Secesión en los EE.UU., llevó al colapso del negocio pero la despabilada familia se recuperó tras su papel como suministradores en la guerra de Abisinia 1867-1868. Pero sería el complejo de Jamshedpur la primera gran piedra en solitario puesta por JMT de todo lo que Tata es hoy. La revolución industrial nacida en la Inglaterra de mediados del siglo XVIII y desarrollada en el XIX impactó de tal forma en JMT que centró su actividad en tres áreas: industria de hierro y acero, generación de energía eléctrica y educación técnica. Era el momento de superar la era agrícola para la India. Teniendo esto en mente, JMT supo interpretar el Capricho 24 con igual destreza. A su valía empresarial se unió la personal. Su talento como emprendedor se completaba con su faceta filantrópica que le llevó a la construcción de una ciudad sin precedentes. Es obvio que por lo que respecta a la industrialización de la India, JMT es su figura más representativa.

En el Estado de Jharkhand, la región más pobre del país en tiempos de Jamsetji, se levanta toda una ciudad empresarial cuyo origen se sitúa a principios del siglo XX cuando la familia Tata centró su objetivo en la construcción de una fábrica dedicada al acero. Para ello, JMT visitó en Pittsburgh al geólogo Charles Page Perin que sería el encargado de elegir el lugar más adecuado para ello. Tras tres años de estudios, la pequeña localidad de Sakchi² fue la elegida y con otras participaciones profesionales

¹ Existen dos comunidades parsis en Asia, una en Irán y otra localizada en India. Se cree que parte de la comunidad parsi asentada en lo que hoy es Irán, huyó a la India perseguida por los musulmanes en el siglo X. Se trata de un grupo de personas que abrazan el zoroastrismo que recoge las enseñanzas del profeta Zoroastro (Zaratustra) que reconocía como deidad suprema a Ahura Mazda, el creador no creado.

² En 1919, en reconocimiento a la contribución realizada por Jamsetji Nusserwanjee Tata, Lord Chelmsford, Virrey del Imperio Británico en la India renombró esta localidad como Jamshedpur

adicionales posteriores como la firma de ingeniería civil Durrell & Co, comenzó la construcción del sueño de JMT. Pero éste fue más allá. Pensaba en un entorno para vivir y trabajar centrándose en la construcción de una gran ciudad que fuera algo más que un conjunto de viviendas para sus trabajadores cercanas a la fábrica. Este debía ser un lugar provisto de facilidades que hicieran posible la vida familiar-trabajo por lo que JMT fue una especie de ideólogo soñador empeñado en la conciliación laboral y familiar algo de lo que aún se carece en algunas de las grandes ciudades actuales. Es el gran valor añadido de JMT al mundo empresarial. Puso en marcha una idea demasiado innovadora para su época en la que trabajadores contentos implicaba mayores beneficios. De esta manera, JMT, sin dejar a un lado su ambición empresarial, apostó sin saberlo por la teoría utilitarista del británico, contemporáneo a su tiempo, Jeremy Bentham “la mayor felicidad para el mayor número de personas”. En 1902 escribía a su hijo Dorabji su sueño de establecer un espacio plagado de parques, zonas deportivas dedicadas al fútbol y al hockey, templos, iglesias y mezquitas reservadas para el culto. Un lugar en el que vida fuera sencillamente agradable. Sus ojos no llegarían a ver su proyecto pero serían sus hijos Dorabji y Ratanji Tata los que lo completarían. Esto fue el inicio de una concepción empresarial-social hasta entonces desconocida. Su muerte fue tan destacada que el prestigioso periódico The Times of India escribía en su sección necrológica:

"Su tenaz sentido del carácter, evitó que adulara a cualquier hombre por grande que éste fuera, por que él mismo era tan grande como su propia labor, más grande de lo que la gente se diera cuenta. Nunca buscó el honor ni reclamó privilegio alguno, sino el avance de la India y de sus gentes con una ferviente pasión que nunca le abandonó”.

Los grandes logros nacen de pequeños grandes sueños. Si el siglo XXI es la era digital, el siglo XIX fue la era industrial y el acero uno de sus principales hacedores en la India de JMT. Lo que Tata representa hoy parte de un empeño sin descanso en la época en que las fábricas comenzaban a mecanizarse y el metal comenzaba a imponerse. Todas las grandes revoluciones suponen la introducción de algún elemento que sea capaz de superar a otro imperante hasta la fecha. Hoy son los programas informáticos los que se imponen en la industria, sustituyendo el trabajo mecánico realizado por el hombre. En la segunda mitad del siglo XIX, el hierro superó a la madera. Que eso fuera así pareció una evidencia para el escritor británico Thomas Carlyle que, en una conferencia realizada en Manchester, en la que JMT estaba presente, afirmaba:

“Aquella nación que controle el hierro, pronto adquirirá el control del oro”.

Aquello fue el detonante de un gran entusiasmo que supuso el inicio de un proyecto de construcción de una fábrica de acero. Así, JMT se trasladó a Alemania con unas muestras de hierro fundido y coque para su análisis. La primera muestra obtuvo una valoración positiva pero no así el coque. Esto, junto con la legislación británica de concesión de licencias de la época que no promovía la explotación privada de las minas

supusieron el abandono sólo momentáneo de su sueño. Ese fue el primer enemigo con efecto para JMT que finalmente sería derrotado.

Durante los siete años siguientes JMT se dedicó a recopilar información sobre los yacimientos de minerales en la India y tras el informe Mahon favorable a la explotación en la cuenca minera de Ranigunj al Este de la India y la relajación en la rigidez en la concesión de licencias por parte de Lord Curzon³, JMT viajó a Inglaterra para entrevistarse con el Secretario de Estado para la India Lord Hamilton al que comunicó su idea de establecer una industria de acero bajo gestión india. Durante su entrevista le contaba a Hamilton que hacía veinte años que perseguía este sueño y que si hubiera conseguido realizar su sueño al inicio de esa veintena lo hubiera hecho por su bien. Si lo consiguiera ahora con sesenta años, lo haría por el bien de la India lo que sin duda, reportaría benéficos para la metrópoli. Finalmente, Hamilton prometió ponerse en contacto con Lord Curzon para que éste accediera al proyecto. Lo siguiente sería la petición de obtención de licencias de prospección y la adquisición del mayor conocimiento técnico posible lo que le llevó a EE.UU. En Alabama estudió todo lo que pudo sobre el proceso del coque. Viajó a Cleveland para analizar su condición de mayor mercado de mineral de hierro del mundo y en Pittsburgh se entrevistó con el mayor experto en la materia Julian Kennedy quien le pondría en contacto con Perin quien, más tarde escribiría

“Me encontraba estudiando detenidamente algunos informes cuando un extraño ataviado con llamativa indumentaria entró preguntó por mí y tras unos minutos de observación detenida en silencio me dijo con voz profunda “He encontrado al hombre que buscaba”. Seguidamente añadió “Hamilton le habrá escrito sobre mi proyecto. Construirá para mí una fábrica de acero en la India y quiero que sea usted mi ingeniero consultor para encontrar hierro fundido y coque de calidad. Asombrado, la fuerza que irradiaba su cara y su amabilidad me empujaron a asentir “.

Finalmente, su socio, el geólogo C.M. Weld junto con el hijo de JMT, Dorabji y un primo de éste, comenzaría las prospecciones en busca de materias primas, principalmente, hierro, carbón, piedra caliza y agua, en abril de 1903 en lo que hoy es Madhya Pradesh. Tres años después de arduo trabajo, Sakchi que hoy forma parte del territorio de Tatanagar, fue el lugar seleccionado.

Elegida la localidad, los primeros elementos a construir serían una fábrica de hierro y acero, una de ladrillos, una oficina de gestión de la construcción, un hospital y casas para unos 400 trabajadores. De esta manera, JMT sentaba las bases de una futura ciudad prometedor y de calidad para sus habitantes. El hospital constituiría el primer elemento de seguridad laboral de sus trabajadores sin que éstos tuvieran de reivindicar una serie de condiciones esenciales de trabajo. Hasta la conversión de los EE.UU. como única “superpotencia” existente tras la Segunda Guerra Mundial, Europa

³ Lord Curzon fue Virrey de la India entre 1898-1905.

representaba el centro de revolución tecnológica pero arrastraba un atraso en lo que se refiere a las condiciones de trabajo. Mucho de lo que contaban los trabajadores de JMT resultaba impensable para los patrones europeos. Esto hizo diferente a Jamshedpur. Pero su particularidad va más allá. Es la única ciudad carente de municipalidad que incluye todos los elementos de ésta para que pueda ser considerado un municipio. En 1980 y en 2005 hubo dos intentos de dotar a Jamshedpur de carácter municipal pero ambos acabaron en una protesta y en la inhabilitación de su posible aprobación. No existe un lugar en el mundo como Jamshedpur. Goza de todo tipo de facilidades de calidad que una ciudad necesita todas ellas gestionadas y sostenidas con eficacia por Jamshedpur Utilities and Services Company Limited (JUSCO) una filial de Tata Steel. Cualquier hábito cotidiano está relacionado con Tata. Sus ciudadanos no eligen a un alcalde sino que una filial del grupo, Tata Steel o Tata Nagar que es como se conoce popularmente, asume las tareas municipales de suministro de servicios y provisión de infraestructuras adecuadas.

Los habitantes de Jamshedpur cuentan con una de las rentas per cápitas más altas de todo el país en parte por la riqueza en minerales como el mineral de hierro, carbón, manganeso, bauxita y cal del terreno de las áreas colindantes y por la existencia de sedes del Grupo como Tata Steel, Tata Motors, Tata Power, Tata Technologies Limited, Tata Consulting Engineers Limited (TCE), Tata Consultancy Services Limited (TCS), de otras empresas extranjeras como la francesa Lafarge Cement, y la británica BOC Gases y de otras joint ventures como Telcon con participación de Tata Motors de la japonesa Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. (HCM) entre otras, por lo que puede considerarse el mayor centro industrial del Este de India. Su modernidad y riqueza han sido dos cualidades muy atractivas para el establecimiento de empresas del sector del hierro y del acero, fabricación de vehículos de transporte pesado, de productos de hojalata, de producción de cemento y de otros productos derivados. Sin embargo, su alma sigue siendo la emblemática Tata Steel antes Tata Iron and Steel Company (TISCO) que es la más antigua y más grande de las empresas de manufactura del sector en India. El año fiscal 2010-2011 ha arrojado las siguientes cifras: la producción de Tata Steel India de acero crudo ha alcanzado la cifra de 8.86 millones de toneladas y Tata Steel Jamshedpur ha sido el principal contribuidor. Existen planes de ampliación (the Brownfield Expansion Project⁴) de las instalaciones para incrementar la cifra de producción hasta los 9.7 millones de toneladas.

Todo este complejo industrial asentado en Jamshedpur, ha conllevado beneficios en cuanto a calidad de vida. En 2004, fue elegida ciudad del Programa Compact Cities Pilot Programme, una iniciativa lanzada en colaboración con Naciones Unidas y con el Comité para Melbourne, una organización sin ánimo de lucro fundada en 1985 para reunir esfuerzos empresariales y académicos para influir de forma positiva en el gobierno de las ciudades para el bienestar óptimo de sus habitantes. Este programa aspira a que las empresas alcancen un compromiso en la realización de proyectos

⁴ Este proyecto supone incrementar la capacidad de producción con las infraestructuras existentes. Al contrario, el greenfield expansion supone la construcción de una nueva instalación.

urbanos que mejoren la calidad de vida en las ciudades. El caso de Jamshedpur es paradigmático, un grupo empresarial organiza y gestiona una ciudad sin que exista contenido político en sus objetivos. De ahí su elección en el programa.

En la actualidad, Jamshedpur es una ciudad considerable. Según la lista de ciudades de crecimiento anual medio más rápido hasta 2020, ocupa el puesto 84⁵ con un 2.59% de crecimiento. En la actualidad 23 ciudades indias se encuentran en esa lista. Si bien la ciudad china de Beihai ocupa el primer puesto con un porcentaje de 10,58%, sólo 9 ciudades chinas aparecen en la lista.

Lo que Jamshedpur es hoy, una ciudad cosmopolita donde modernidad, sostenibilidad y tradición⁶ conviven, no sólo se debe a sus características del terreno, sino también al carácter filantrópico de JMT. Según Sir Lawrence Jenkins, Presidente de la Corte Suprema de Mumbai en su recuerdo a JMT en 1905 decía:

“La riqueza vino a él en toda su extensión, pero siempre conservó su naturaleza de caballero sencillo y modesto que nunca busco ni título ni reconocimiento sólo el amor por su país. Jamás pretendió ni honores ni privilegio alguno, sino el avance de la India”.

Toda esa filantropía ha sido parte del legado entregado por JMT. De esta forma, en 2004, el actual presidente del grupo Tata lanzó su código de honor en el que se recoge el distintivo de JMT, el establecimiento de las empresas Tata como algo secundario a la misión trazada de contribuir a la industrialización de la India y a la emancipación de sus gentes.

El espíritu generoso de JMT se tradujo en la creación del JN Tata Endowment for the Higher Education of Indian, en 1892 ofreciendo becas de estudios superiores en el extranjero, pero tras la muerte de JMT serían Dorabji y Ratanji Tata los que crearían otras fundaciones. Dorabji por su parte, estableció en 1932 la Sir Dorabji Tata Trust y otras Allied Trusts que son administradas por ésta: Lady Tata Memorial Trust, JRD Tata Trust, Jamsetji Tata Trust, RD Tata Trust, Tata Education Trust, Tata Social Welfare Trust y JRD y Thelma J Tata Trust. que complementaron al de 1892. Con carácter filantrópico estas fundaciones toman como finalidad tres elementos de referencia: la institución pública, las organizaciones no gubernamentales y el individuo. Se trata de la primera gran entidad privada donante del país y ofrece asistencia económica a

⁵ La India se encuentra entre los países con mayor crecimiento urbano. Dentro de esta lista se encuentran otras ciudades como **Ghaziabad (5,20%), Surat (4,99%), Faridabad(4,44%), Nashik(3,90%), Nashik(3,72%), Rajkot(3,63%), Jaipur(3,60%), Delhi(3,48%), Pune(3,46%), Asansol(3,11%), Agra(2,93%), Amritsar(2,85%), Bangalore(2,79%), Ahmadabad (2,73%), Lucknow(2,72%), Bhopal(2,69%), Ludhiana(2,63%), Vadodara(2,55%), Kanpur(2,53%), Srinagar(2,50%), Coimbatore(2,49%) y Dhanbad(2,46%).**

⁶ En ella conviven parsis, oriyas, andhras, gujratis, madrasis, marwaris, maharashtrias, biharis, bengalís, siks, cristianos y musulmanes.

estudiantes y a enfermos de escasos recursos y realizan donaciones a instituciones públicas y más de 600 ONGs repartidas por todo el país. Su objetivo que se traduce en conocimiento, investigación de excelencia y cultura se ha materializado desde el punto de vista institucional en el Instituto Indio de Ciencia, localizado en Bengaluru hoy Bangalore⁷ del que han salido algunos premios Nóbel, el Instituto Tata de Ciencias Sociales y el de Investigación Fundamental y el Centro Nacional de Artes Escénicas, con sede en Maharashtra entre otros. Desde la perspectiva de apoyo a las ONGs, estos trusts se enfocan en un amplio objetivo que va desde la gestión de recursos naturales, sostenibilidad rural, educación, salud, mejora de las condiciones de vida en las ciudades más pobres, ayuda humanitaria en caso de calamidades sobrevenidas pasando por los esfuerzos en la mejora del buen gobierno, los derechos humanos hasta la promoción del arte y la cultura. Por último, desde el enfoque individual, se centra en los dos elementos esenciales de desarrollo de un individuo: salud y educación. De esta forma costea tratamientos médicos enfocándose especialmente en los sectores más jóvenes de la población más desfavorecida y concede becas y proporciona estudio en comunidades urbanas y rurales en desarrollo. La Lady Tata Memorial Trust fue creada en memoria de Lady Meherbai, esposa de Dorabji que murió de leucemia en 1930. Tiene por objetivo respectivamente, la realización de investigaciones médicas sobre leucemia y otras enfermedades de la sangre y la concesión de becas a mujeres para que prosigan sus estudios superiores en el extranjero.

Por su parte Ratanji Tata invitó en 1912 a los fundadores de la London School of Economics and Political Science, a su vez creadores de la sociedad Fabiana⁸ que más tarde daría lugar a la creación del Partido Laborista británico, a preparar un memorando de salud para la empresa creada en Jamshedpur. A cambio, Ratanji ofreció en 1912 a la Universidad de Londres el soporte financiero para que se creara una cátedra para realizar investigaciones sobre las causas de la pobreza y su posible paliación. Tras su muerte, la Sir Ratan Tata Trust (1919) continuaría esa labor centrándose en cinco ejes fundamentales: sostenibilidad rural y de las comunidades en los ámbitos de la concesión de “microfinanciación”, agricultura y agua potable, sanidad mediante el establecimiento de servicios especializados de salud y programas de salud rural, educación implantando reformas en la escuela primaria, potenciando la enseñanza superior y ofreciendo alternativas de educación, sociedad civil y buena gobernanza enfocándose especialmente en la juventud y arte y cultura intentando revitalizar la artesanía como medio de vida. En 1974 se crearía la Navajbai Ratan Tata Trust que trabaja conjuntamente con la anterior.

⁷ Capital del estado indio de Karnataka, alberga algunas de las escuelas y centros de investigación más prestigiosas de la India y en ella están establecidas varias empresas de software, ingeniería aeroespacial y de telecomunicaciones entre otras. Representa el Silicon Valley de la India.

⁸ Movimiento de carácter socialista fundado en 1884 en Londres cuyo propósito era avanzar en la aplicación de los principios del socialismo democrático mediante la puesta en marcha de reformas.

Pero toda esta esencia filantrópica está inmersa también en la filosofía de la empresa. El grupo Tata es conocido por su comportamiento ético. El sistema de valores es el núcleo ideológico que le sustenta de forma que la ética constituye un complemento de la necesaria sostenibilidad de la empresa esté situada ésta donde esté. Cada nueva línea de negocio se adhiere a este sistema de forma que ha desarrollado un código de conducta que contiene veinticinco cláusulas que implican tanto al grupo como a su plantilla. En ellas se expresa una preocupación ética en el conjunto de sus actividades. La primera de ellas establece como premisa fundamental la imposibilidad de realizar actividades de negocio que vayan en detrimento de la comunidad donde opere. Contiene a su vez cláusulas de transparencia, igualdad de oportunidades, competencia leal, seguridad sanitaria y medioambiental, integridad, y conducta ética entre otras. Ese código constituye una máxima de cumplimiento ya que para Tata la ética en los negocios es tan esencial como la integridad financiera. Pero esa ética parece ir más allá en tanto que la identifican con las necesidades de su plantilla. Desde 1912, el grupo ha incluido una serie de beneficios de todo tipo. Ese mismo año, estableció la jornada laboral en 8 horas y tres años más tarde, introdujo una serie de ayudas médicas gratuitas. En 1917 facilitó la escolaridad de los niños, se creó un Departamento de Bienestar en todas las empresas del grupo y en 1920 el plan de vacaciones pagadas para su plantilla. Asimismo, desde 1928 la plantilla femenina viene gozando de beneficios de maternidad y en 1934 se introdujeron las pagas de beneficios. Las bajas acompañadas de paga, un plan de protección laboral y un fondo de pensiones⁹ que garantizase la jubilación remunerada llegarían en 1937 y desde ese año, los empleados reciben una gratificación por la jubilación. A lo largo de los años esta ha sido la política de Tata preocupándose por incrementar los beneficios sociales. Por ejemplo, Tata garantiza empleo al menos a un hijo de sus empleados.

Por otro lado, desde 2001, Tata ha hecho un esfuerzo por integrar la llamada responsabilidad social corporativa por que consideran que, al contrario de dañar su estrategia global de competitividad, ésta la refuerza. Se trata de operar de forma que aporte una serie de beneficios a su plantilla y al resto de la sociedad. En el ámbito medioambiental, Tata tiene una línea de investigación para optimizar los procesos productivos sin perjudicar al medioambiente que después pone en práctica en todas sus instalaciones. De esta forma sigue presente el pensamiento de JMT que consideraba que en una empresa libre, la comunidad no sólo era otra parte interesada sino el fin último de su existencia. Desde hace algunos años, Tata viene siendo nombrada como empresa a destacar en lo que respecta a prácticas empresariales responsables por parte de la Business in the Community (BitC) creada en 1982. Ésta está constituida por un grupo de organizaciones sin ánimo de lucro cuyo presidente es el Príncipe de Gales que estudia de qué manera crean sus beneficios las empresas y cómo afecta eso a la sociedad y al medioambiente que se ve reflejado en el Corporate Responsibility Index (CRI). El CRI clasifica a las empresas en cuatro bandas (platino, oro, plata y bronce) según su gestión ayudándolas a integrar y mejorar su responsabilidad en sus operaciones elaborando informes acerca del impacto de su gestión en la

⁹ El sistema de seguridad social en la India no se crearía hasta 1952.

sociedad y en el medioambiente. Según esto, la responsabilidad corporativa es esencia para Tata al considerar que en cada gestión empresarial es imprescindible una actuación responsable y de sostenibilidad para el futuro. Así en 2006, Tata Consultancy Services obtuvo una banda de plata por su gestión. Su proyecto Computer Based Functional Literacy proporciona una oportunidad para la población analfabeta de forma que ésta adquiere conocimientos fundamentales de lectura, escritura y aritmética básica al tiempo que permite que las personas continúen con sus actividades productivas. Desde su lanzamiento en la India, más de 50.000 personas han aprendido a leer.

Globalmente, la política de la empresa de liderazgo estratégico competitivo combinado con valores tradicionales de responsabilidad comunitaria constituye una identidad para Tata. Esto quiere decir que toda la plantilla de Tata, desde sus altos directivos hasta las últimas personas en formar parte de ella, están comprometidos con esa filosofía. Así en 2003, el Consejo Tata de Iniciativas para la Comunidad en colaboración con el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas creó el Índice Tata para el Desarrollo Humano Sostenible (ITDHS) que mide los esfuerzos de las empresas del grupo en guiar y mejorar su trabajo cuyos resultados influyen a la hora de considerar su responsabilidad social. Integrado por consejeros delegados de todas las empresas Tata, es responsable de que se implementen iniciativas de responsabilidad en todo el grupo. Este Índice fue presentado en 2007 por el Secretario General de Naciones Unidas Kofi Annan en la Cumbre de Líderes de la ONU y su marco de trabajo ha ido mejorando por la participación de otras empresas como la Confederación de Industria India. El índice se encuentra operativo en todas las empresas Tata en las que existe un directivo corporativo de responsabilidad social que dirige un equipo con funciones específicas que influyen en el desarrollo de la comunidad y la gestión medioambiental. Todas las empresas Tata realizan ejercicios de autoevaluación según éste índice en donde se analiza el logro del compromiso adquirido por parte de ellas lo que permite mejorar los puntos débiles de las empresas en este sentido.

A lo largo de todos estos años, el Grupo Tata ha sabido innovar en las diferentes divisiones que forman parte del mismo. No ha abandonado la esencia en que fuera creado. Si el distintivo más destacado del fundador es la peculiar Jamshedpur, el Grupo ha seguido en esa línea. Si bien sus negocios están inmersos en la era del capitalismo excesivo, continúa en el Grupo el deseo inicial de creación de productos que también sean accesibles para todo tipo de público por lo que particularmente puede definirse en él un capitalismo algo más ético. Así lo confirmaba Russi M. Lala, en su libro "Creación de riqueza" (The Creation of Wealth), donde analiza los efectos de la política empresarial del Grupo Tata desde el punto de vista social. India es un país con enormes bolsas de pobreza extrema, de enormes contrastes y unas diferencias sociales ancladas en una tradición que pisotea los derechos humanos. El desarrollo que la familia Tata ha conllevado a través de su gestión empresarial junto con los beneficios procurados a la comunidad a través del ITDHS ha sido otro de sus éxitos. En este sentido, el Grupo Tata diseñó y puso a la venta en 2009 el primer coche con un precio

bastante moderado, un 75% más barato en comparación con otros coches de características similares lanzados por empresas automovilísticas europeas. A pesar de las críticas recibidas por las prestaciones poco depuradas, su precio permite su accesibilidad a personas que de otro modo nunca podrían soñar con tener uno y su versión posterior ha introducido cambios que superen los defectos encontrados en el mismo sin que eso repercutiera en su encarecimiento. Otro ejemplo que muestra la preocupación por una población menos dotada económicamente a cambio de un beneficio más justo para todos es su inversión en el sector inmobiliario facilitando viviendas bastante módicas. Su objetivo es acabar con los suburbios que rodean las grandes ciudades como Mumbai mediante la construcción de pequeños apartamentos llamados popularmente como “nano casas”. Sus materiales, por ejemplo fibra de coco o de yute que se emplearían para el revestimiento de paredes e interiores sólo tendrían una viabilidad de 20 años pero permitiría sacar de la calle a un gran número de personas hoy sin hogar. Este tipo de producto se dirigiría desde el punto de vista particular, a compradores poseedores de pequeños terrenos y desde el nacional, a gobiernos con planes residenciales en determinadas zonas sensibles atrayendo un nicho de negocio inusual. En un momento en que el mercado inmobiliario en la India se ha centrado en el mercado de lujo, de forma que un apartamento en Mumbai supera el de otro edificado en Maniatan este proyecto se realiza en beneficio de la sociedad.

Este estilo de gestión empresarial social es para Tata un patrón a seguir cada año a la hora de destinar fondos en mejorarlo. De esta forma, en el periodo 2010-2011 Tata ha dedicado al respecto un monto de 170 millones de dólares lo que supone el 3% del beneficio neto del grupo.

IV. La continuación de un sueño empresarial

Jamshedpur sólo es un ejemplo de todo el edificio empresarial cuyos cimientos fueron puestos por JMT. Si bien su origen se fundamentaba en el espíritu profundamente nacionalista de su hacedor, todo su esfuerzo se vio empujado por el favorable momento de la época, el fulgor de la revolución industrial, a lo que se unió su deseo de dejar una India algo más desarrollada, con mejor calidad de vida y un papel destacado entre las naciones más industrializadas. El desarrollo del Grupo Tata se ha realizado en tres fases fundamentales. En la primera de ellas, JMT inicia sus primeros negocios que son continuados a su muerte por el mayor de sus dos hijos, Dorabji Tata, ampliando el legado. En 1932 se inicia la consolidación del grupo empresarial y durante ese periodo sería el carismático y apasionado por la aviación¹⁰ Jehangir Ratanji Dadabhoy el que lo dirigiría por más de 50 años. Condecorado con la Legión Honor en 1954 por el gobierno francés y con la máxima distinción al servicio a la nación india, el Bharat

¹⁰ JRD fue la primera persona en la India en obtener una licencia para poder tripular un avión. El primer vuelo de la historia de la aviación india fue tripulado por el propio JRD.

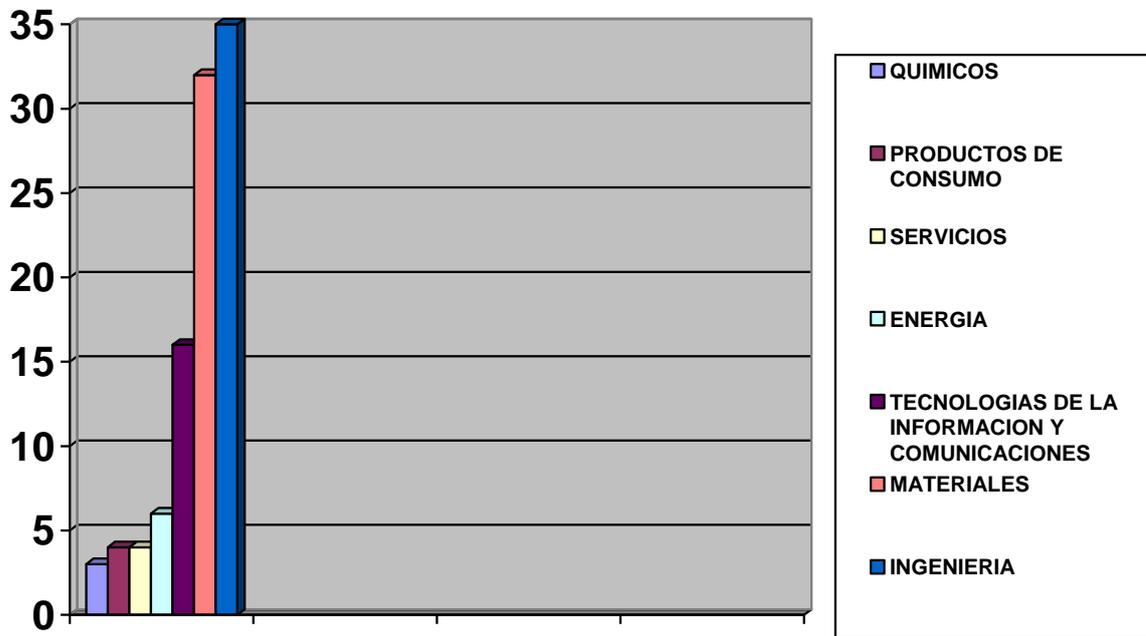
Ratna (Joya de la India) en 1992, fue el alma de Tata hasta el inicio de la década de los noventa. De carácter excepcional que traspasaba la barrera del hombre de negocios mantenía una reunión bajo los auspicios del Chase Manhattan Bank¹¹ que entonces estaba dirigida por Rockefeller, al menos dos veces al año, con los presidentes de Ford Motors, Fiat, Mitsubishi y Henry Kissinger y decía de si mismo según el escritor indio Russi. M. Lala en su libro “Un toque de grandeza” “Nadie me secuestrará por que nadie querrá un rescate pagado en rupias”. Comenzó como aprendiz sin remuneración y de la herencia recibida que comprendía 14 empresas dejó el imperio (Tata Sons) con un conglomerado de 95. A su indudable valor empresarial se unía algo que le venía de herencia, el afectivo. Siempre decía que para dirigir a los hombres había que dirigirlos con afecto eso es algo de lo que carecen los empresarios de hoy. Es verdad que el mundo es competitivo, que las cuotas de mercado son estrechas y fáciles de arrebatar, pero también lo es que una plantilla comprometida con un trabajo interesante genera mayor productividad y mayor sacrificio por parte del empleado. Desde 1991 Ratan Tata, sobrino del anterior, ha extendido sus dedos reorganizando y ampliando la presencia de Tata Group en todo el mundo.

El grupo Tata está presente de una manera u otra en la vida de muchas personas en el mundo. Desde que se levantan hasta que se acuestan, muchas de ellas están consumiendo o adquiriendo productos Tata. Los dedos de la familia Tata se mueven en todos los continentes. Su sello se extiende a 80 países, sus productos se venden en 85 países del mundo y posee más de 90 empresas divididas en 7 sectores fundamentales:

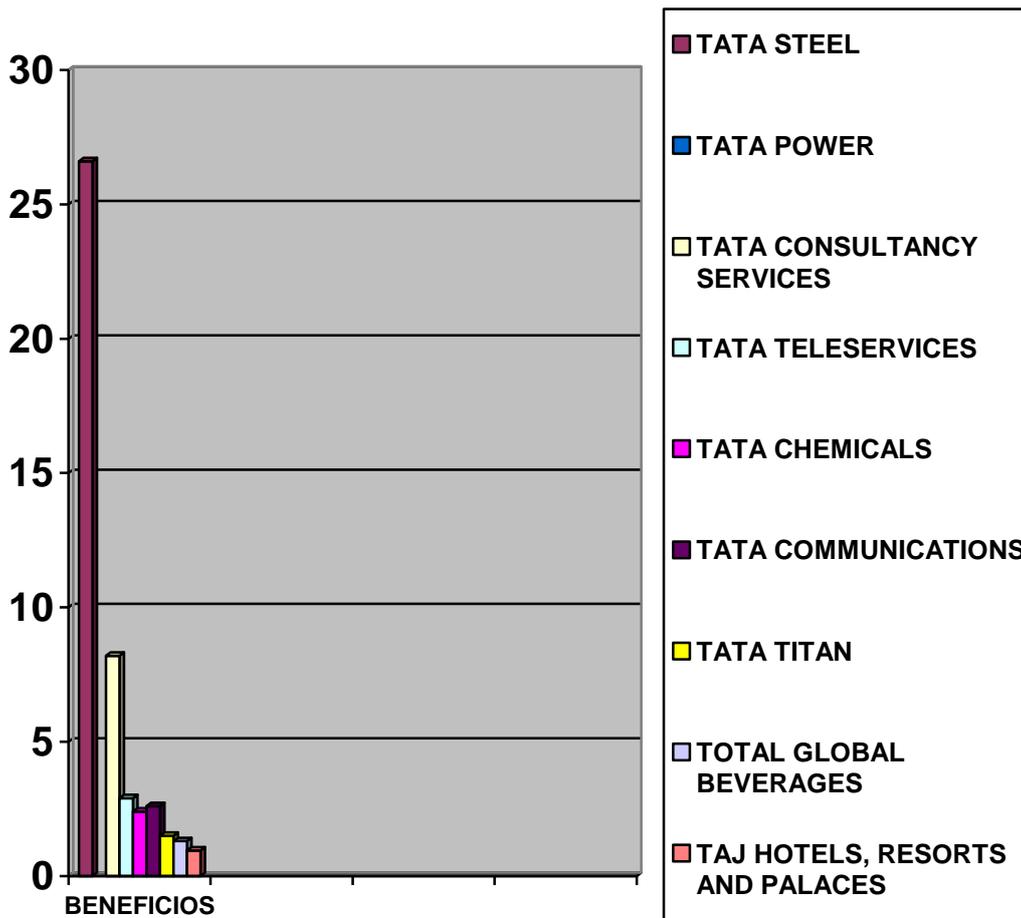
1. Comunicaciones y tecnología de la información.
2. Ingeniería.
3. Energía.
4. Materiales
5. Productos de consumo
6. Servicios
7. Química

¹¹ Banco creado en 1955 a partir de la adquisición del Chase National Bank, creado en 1877, por parte del Bank of the Manhattan Company, creado en 1799.

Los siguientes gráficos muestran la contribución en términos de tanto por ciento de cada uno de los sectores en los que el Grupo Tata está presente y los beneficios del periodo 2010-2011



(Ingeniería 35%, Materiales 32%, Tecnologías de la información y comunicaciones 16%, Energía 6%, Servicios 4%, Productos de consumo 4%, Químicos 3%).



(Datos expresados en mil millones de dólares: Tata Motors 27,6 26,6 (38% en India, 62% fuera de India) (Tata Steel 26,6 (26% / 74%), Tata Consultancy Services 8,2 (9%/91%), Tata Power 4,3 (67% / 33%) Teleservices 2,9 (100%), Tata Communications, 2,6 (29% / 71%), Tata Chemicals 2,4 (58% / 42%), Titan Industries 1,5 (985 / 2%), Tata Global Beverages 1,3 (30% / 70%) Taj Hotels Resort and Palaces 0,953 (74% / 26%)).

El periodo 2010- 2011, a pesar de la crisis mundial ha supuesto para Tata una ganancia de más de 83.500 millones de dólares de los cuales casi el 60% proceden de sus negocios fuera de la India. Desglosando por áreas de mayor beneficio de negocio y por lo que respecta a materiales, sin duda el acero es un elemento de identidad de Tata. Tata Steel se encuentra entre los diez mayores productores del mundo con una capacidad productiva de 27 MTPA (millones de toneladas por año). Está presente en 50 mercados y realiza operaciones en 26 países del mundo. En el periodo 2010-2011, el sector ha obtenido un beneficio de más de 26 millones de dólares, el 74% de los cuales fuera de la India. Una de sus bases se encuentra en Jamshedpur y para 2012 existen planes de ampliación de la producción de esta planta hasta los 10 MTPA. Otro de los grandes hacedores de los beneficios de Tata es el sector de la ingeniería

automovilística. Tata Motors ha obtenido más de 27.000 millones de dólares y es la más empresa más importante en dicho sector en toda la India.

Diez años fueron necesarios para que los beneficios del grupo se duplicaran de 5.800 millones en 1992 a 10.400 millones en 2002 y en casi otros diez años más se ha multiplicados por ocho. Emplea a más de 425. 000 personas en el mundo y está presente en el 58% del territorio indio. Su contribución en la Bombay Stock Exchange (BSE) es del 7% de las empresas que cotizan en ella. Su estructura de trabajo es práctica. Todas las empresas operan independientemente, poseen sus juntas directivas e inversores propios siendo las más punteras Tata Steel, Tata Motors, Tata Consultancy Services (TCS), Tata Power, Tata Chemicals, Tata Global Beverages, Tata Communications y Indian Hotels. Esta estructura es fruto de la reorganización que el grupo sufrió con la presidencia de Ratan Tata. En noviembre de 2011, se ha decidido que sea Cyrus Mistry quien asuma la presidencia en diciembre de 2012 y hasta la llegada de ese momento actuará como vicepresidente del Grupo a lado de Ratan quien le irá traspasando todas sus funciones. Hijo de Pallonji Mistry, séptima fortuna de la India, su familia posee el 18% del grupo Tata.

V. La internacionalidad de Tata

Pero lo más espectacular de Tata sea quizás su consolidada presencia internacional que se extiende a los cinco continentes.

Africa

Por lo que respecta a África, la sede principal de Tata Africa Holdings, radica en Johannesburgo desde 1994. Su área de negocio abarca los sistemas de información y comunicaciones, ingeniería, materiales, servicios, productos químicos y de consumo. Está presente además en Ghana, Kenia, Malawi, Mozambique, Nigeria, Senegal, Tanzania, Uganda, Zambia, y Zimbabwe. Su plantilla es modesta empleando a unas 750 personas pero la inversión de más de cien millones de dólares en África es una puerta abierta a un mayor desarrollo de negocio con quizás nuevas áreas y una mayor plantilla más cualificada en ese continente.

Asia-Pacífico

Por su parte el Sudeste asiático es el mercado clave para Tata, por su espectacular desarrollo en pocos años y por la inmensa población que habita ese territorio. Su marca goza de amplio prestigio y está presente en países con alto crecimiento en términos de PIB como China, Australia, Indonesia, Corea del Sur y Tailandia, en otros

de con crecimiento más moderado como Tailandia, Malasia y Singapur y en otros más modestos como Filipinas.

Sus intereses en expansión han llevado a asentar parte de sus operaciones fuera de la India. De esta forma parte de las empresas del grupo como Tata Technologies y la naviera Tata NYK tienen su base de operaciones en Singapur¹² y otras como Tata Communications network y NatSteel perteneciente a Tata Steel, han trasladado parte de su producción, venta y marketing a la zona. Tata Motors posee una división a través de Tata Daewoo con base en Corea del Sur y a través de Thonburi Automotive Assembly Plant Company en Tailandia. El mercado hotelero tiene también su cuota en turismo de lujo en Australia, Malasia, Bhután y las islas Maldivas.

En referencia exclusiva a su gran rival China, su relación data de la era JMT. Ya en 1859 viajó a Hong Kong para ampliar el negocio familiar en el ámbito bancario que establecería finalmente en Shanghai. En la actualidad la presencia de Tata es muy significativa. Cuenta con una plantilla de unos 2.600 empleados, vende por un valor que se acerca a los 3.000 millones de dólares. Desde 2008, el crecimiento de negocio en China casi se ha multiplicado por cuatro. De los 1.000 millones de 2008 a los 3.700 en 2011. China es un país que sufre de desarrollismo. Su consumo voraz ha dejado grandes beneficios para Tata. Sólo la facturación de Jaguar Land Rover por la venta de unas 26.000 unidades fue de 2.000 millones de dólares en 2010 siendo China su tercer mercado en importancia para este sector: Por su parte, la de Tata Steel ascendió a 1.000 millones.

Europa

Tata está presente en muchos países europeos con especial relevancia en el Reino Unido donde se estableció por primera vez en 1907. Cuenta con 19 empresas empleando a 45.000 personas que generan 11.000 millones de libras. Además presenta divisiones en Alemania, Suiza, Países Bajos, Francia y España (Tata Hispano Motors Carrocera S.A.).

¹² Tata se estableció en Singapur a principios de los 70 y parte del éxito de este país de pasar de un mero pequeño país dedicado a la pesca a convertirse en un centro financiero y de comercio de referencia reside en el establecimiento de Tata allí. Su colaboración con el gobierno singapureño y con la Junta de Desarrollo Económico dio lugar al primer instituto de formación técnica del país lo que significó subirse por primera vez al tren del desarrollo tras su escisión de la Federación de Malasia en 1965.

América

- Estados Unidos y Canadá

Presente en ese mercado desde el final de la Segunda guerra Mundial en 1945, cuenta con 12 empresas y emplea a 22.000 personas en la región.

- América del Sur

Tata se estableció en Sudamérica en 1990 con un primer proyecto en Brasil. Desde allí se extendió a otros 13 países y su principal área de negocio es el de consultoría de servicios donde emplea a 5.000 personas.

Oriente Próximo.

El grupo está presente en los países del Consejo de Cooperación del Golfo¹³ desde principios de los años noventa.

Desde que Tata se estableciera más allá del territorio indio, sus áreas de negocio se han involucrado en las zonas donde se asentara. De esta forma, ha ido adquiriendo una serie de empresas algunas ya mencionadas como tal desde el año 2.000 tales como Corus, Jaguar Land Rover, Tetley and Brunner Mond en el Reino Unido, Daewoo en Corea del Sur, NatSteel en Singapur, Millennium Steel en Tailandia, Teleglobe en Canadá, Eight O' Clock Coffee, Tyco Global, Network y General Chemical en Estados Unidos y FNS y Blue hotel en Australia.

VI. Conclusión

Puede decirse que el imperio que Tata constituye hoy por hoy es un cúmulo de éxitos tanto por los beneficios económicos obtenidos a lo largo de los años como por la consideración que ha tenido hacia la comunidad integrada por sus trabajadores, los consumidores de sus productos y los habitantes allí donde sus empresas se establecieron. Su compromiso de responsabilidad le hace llegar a todo tipo de individuos sin tener en cuenta su condición social y económica de forma que su objetivo único no tiende a una maximización desenfrenada de sus beneficios. Al contrario su estrategia incluye la sostenibilidad social que vierte a través de sus fundaciones. Esta filosofía está anclada a la conciencia social de su fundador y así se ha mantenido hasta hoy. De Ahí la importancia que Tata concede a su código de conducta y a todas sus actividades filantrópicas. Para Tata, la innovación está ligada a una mejora de la calidad de vida.

¹³ Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Bahrein, Omán y Kuwait y Qatar

Sin duda, Tata está extendiendo sus dedos a otras regiones. En el futuro este conglomerado indio será protagonista en la creación de nuevas ciudades que den cobijo a los millones de personas que se sumarán en el futuro no sólo en India que en pocos años será el país más populoso de la tierra. Si su visión empresarial ya está apostando por países como Bangladesh, Sri Lanka, Sudáfrica y Dubai ésta irá más allá. Sus empresas rivales chinas le han comido parte del terreno pero existe una diferencia descomunal entre la política de Tata y la de éstas. Tata tiene muy presente la necesidad de hacer negocio pero reinvertiendo parte de los beneficios como una necesaria responsabilidad social. Este era el objetivo de Jamsetji en beneficio de sus congéneres. Cada uno con su capacidad adquisitiva pero nunca en perjuicio de otros. Esta filosofía ha seguido en todos sus sucesores y por ello el grupo ha adquirido mención especial.

El siguiente objetivo sería conseguir lo que las empresas japonesas consiguieron en los años 70 y las coreanas en los 80, hacer de Tata un conglomerado global. Durante años Tata ha desarrollado áreas de negocio dónde tuviera capacidad de liderazgo y ha ido iniciándose modestamente en otras áreas de negocio emergentes. Ha cuidado de su plantilla formándola con dedicación y eso le ha reportado una serie de beneficios adicionales. Es la forma en que ha ido abonando el terreno para establecerse con fuerza fuera de la India, para poder competir con calidad con otros gigantes. Su éxito en este nuevo reto sea quizás la capacidad de penetración en áreas regionales poco desarrolladas que adquieran cierta capacidad de consumo. El establecimiento en estas zonas y la inversión en formación y la creación de productos de calidad con precio moderado prescindiendo al principio de gastos superfluos como el diseño exclusivo serían los primeros pasos para crear nuevas zonas de consumo.

Si Paganini¹⁴ fue el virtuoso del violín, JMT fue el los negocios en combinación con el beneficio de la comunidad. Todos los dedos de los cinco Tata que han gestionado y hecho crecer al grupo han estado moviéndose como los de Paganini. Se dice que Paganini poseía cinco preciados tesoros, sus cinco violines: dos Stradivarius, dos Amati y su favorito el llamado Il Cannone un Guarnerius. JMT tomo el Cannone y sus dedos comenzaron a acariciar las cuerdas que dieron origen a lo que Tata es hoy. Primero con pocas cuerdas y luego con todas. Nadie para el violín como Paganini, nadie para la India de hoy y el mundo del futuro como los Tata pues en ellos perdura algo que Jamsetji creía firmemente:

“Existe una gran diferencia entre ganar dinero para ti mismo y crear riqueza para los demás”.

¹⁴ Parece ser que Paganini padecía del síndrome de Marfan. Se trata de una enfermedad que se caracteriza por un aumento inusual de la longitud de los miembros. Esto explicaría su virtuosidad.

ANEXO I

Evolución empresarial del Grupo Tata.

Miembro de la familia director de Tata	Empresas fundadas	Año	Localización
Jamsetji Tata (1868-1904)	Sector textil: Empress Mills, una fábrica de hilado, tejido y manufacturación	1877	Nagpur, en el Estado de Maharastra
	Sector hotelero: Taj Mahal Hotel ¹⁵	1903	Mumbai, capital del Estado de Maharastra
Dorabji Tata (1871-1932) Desde 1904	Sector metalúrgico: Tata Iron and Steel Company	1905	Jamshedpur, en el estado Jharkhand
	Sector energético: Generación de energía hidroeléctrica	1910	Cerca de Mumbai
	Tata cuenta ya con más de 350.000 empleados. Introducción de la jornada laboral de 8 horas.	1912	
Nowroji Saklatvala (1875- 1938) Desde 1932			
Jehangir Ratanji Dadabhoy (JRD, 1904-1993) Desde 1938	Sector aviación: Tata Aviation Service, precursor de lo que hoy es Tata Airlines and Air India. Esta última fue nacionalizada por el	1932	

¹⁵ Se cuenta que cuando JMT intentó alojarse en el Watson's Hotel fue rechazado por cuestión de raza. Ese agravio se tradujo en la construcción del primer hotel de lujo de la India, el Taj Mahal.

	gobierno indio en 1953		
	Sector químico: Tata Chemicals	1939	Mithapur, en el Estado de Gujarat
	Sector ingeniería: TELCO (Tata Engineering and Locomotive Company) hoy Tata Motors Inversión y promoción del Grupo en nuevo áreas de negocio: Tata Industries	1945 1945	Jamshedpur Mumbai
	Sector industria aire acondicionado y refrigeración: Voltas	1954	Mumbai
	Sector alimentación: Tata Tea, hoy Tata Global Beverages	1962	Calcuta, capital del estado indio de Bengala Occidental
	Sector software: Tata Consultancy services	1968	Mumbai
	Sector industria de relojería: Titan Industries. En la actualidad es una joint venture entre el grupo Tata y la Tamil Nadu Industrial Development Corporation (TIDCO), empresa gubernamental en el Estado de Tamil Nadu	1984	Bangalore, capital del Estado de Karnataka.
Ratan Tata (1937-) Desde 1991	Sector Telecomunicaciones: Tata Teleservices	1996	Mumbai
	Sector seguros: Acuerdo entre Tata Group y American Internacional Group Inc (AIG)	2001	
	Adquisiciones realizadas		

	por el Grupo Tata		
	Tata Global Beverages adquiere la británica Tetley	2000	
	Adquisición por Tata Motors de la división pesada de la coreana Daewoo	2004	
	Adquisición por Tata Motors del 21% de las acciones de Hispano Carrocera, fabricante español de autobuses y camiones, con la opción de comprar el resto de las acciones	2005	
	Tata Steel adquiere NatSteel , empresa singapurense especializada en la industria de construcción	2005	
	Tata Chemicals se asegura el control de Brunner Mond Group , empresa especializada en productos químicos de diferentes aplicaciones	2005	
	Unión de Tata Motors a la brasileña Marcopolo , especializada en la fabricación de camiones y autobuses.	2006	
	Acuerdo entre Tata Group y Fiat para fabricar turismos, motores y transmisiones para el mercado Indio y otros mercados exteriores	2006	
	Tata Steel adquiere Corus , empresa de acero y aluminio que surge tras la fusión entre la británica British Steel y la holandesa Hoogovens en	2007	

	1999.		
	Tata Motors adquiere Jaguar y Land Rover	2008	
Cyrus Mistry (1968-	Dirigirá Tata Group desde diciembre de 2012.		