

Cómo hacer negocios en África Subsahariana

Emprender negocios en África Subsahariana es cada vez más fácil y, si se quiere, más oportuno. Esta región, que presenta un destacado potencial de crecimiento para los próximos años, ha venido introduciendo mejoras para facilitar el desarrollo de los negocios. Ante la necesidad de afinar la búsqueda de nuevos mercados, la empresa española habrá de mirar “con buenos ojos” a esta región, a la vez que necesitará conocer y entender las prácticas empresariales imperantes.

Ana Domínguez

La región de África Subsahariana ha experimentado una fuerte expansión económica en la última década, registrando tasas de crecimiento por encima del 5% en los tres últimos ejercicios. Esta región presenta un desempeño superior al de la media mundial y unas perspectivas de crecimiento positivas.

No obstante, existen diferencias entre países, o grupos de países, dentro de la región. Sobre todo entre, por un lado, las economías de ingresos medios (como Ghana, Lesoto, Namibia, Senegal y Sudáfrica) y, por otro, las exportadoras de petróleo (como Angola, Camerún, República del Congo, Gabón y Nigeria) y las de bajos ingresos (Etiopía, Kenia, Malí, Mozambique, Ruanda y Tanzania, entre otras). Las segundas se han visto mucho menos afectadas por la recesión mundial, mientras que en las economías de ingresos medios, y principalmente Sudáfrica, el crecimiento se ha visto limitado por los mayores vínculos que mantienen con los mercados europeos. No obstante, no hay que obviar que, dentro de los países de bajos ingresos, las sequías en la zona del Sahel y la inestabilidad política imperante en mercados como Malí y Guinea-Bissau ejercen un efecto drenaje en su actividad económica.



Campo de cultivo de té verde, Congo

Las previsiones del FMI para la región en este ejercicio de 2013 son positivas: el PIB regional podría crecer en torno al 5,3% (excluyendo a Sudán del Sur; si se incluyese, las últimas previsiones del FMI, del pasado mes de enero, elevan el crecimiento regional al 5,8% para el conjunto del año). La fortaleza de la demanda interna seguirá dando soporte al destacado dinamismo que se viene observando en los países de bajos ingresos, mientras que la debilidad de la demanda externa continuará condicionando el devenir de las economías de ingresos medios. Con todo, estas previsiones están condicionadas, como no puede ser

COBROS Y PAGOS



OPTIMICE SUS PROCESOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE UNIVIA

SU TIEMPO ES ORO
UNIVIA AGILIZA SU TIEMPO
UNIVIA ES ORO PARA SU NEGOCIO

Univía es ya una herramienta de optimización y mejora en los procesos diarios **reduce costes, tiempos y espacios de trabajo**, además de permitir un seguimiento inmediato de cualquier operación.

Univía, el servicio online de Unicaja, le ofrece un salto de calidad en las dos gestiones más comunes y necesarias de su negocio: **COBROS y PAGOS**.

Algunas de las múltiples herramientas que ofrece:

COBROS

- Servicio de Remesas de Recibos (cuaderno 19)
- Servicio de Cuentas de Bando

PAGOS

- Servicio de Remesas de Transferencias (cuaderno 34)
- Servicio de Emisión de Pagos por cuenta corriente



EVOLUCIÓN DEL CRECIMIENTO DEL PIB (%)

	2009	2010	2011	2012(e)	2013(p)
Mundo	-0,6	5,1	3,8	3,3	3,6
Región África Subsahariana*	2,8	5,3	5,2	5,3	5,3
Países exportadores de petróleo*	5,1	6,6	6,3	6,7	6,0
Países de ingresos medios**	-0,6	3,8	4,5	3,4	3,8
Países de bajos ingresos**	5,4	6,4	5,5	5,9	6,1
"Fragile countries"	3,1	4,2	2,3	6,6	6,5

e: estimación; p: previsión

(*) Excepto: Sudán del Sur y (**) "fragile countries"

Fuente: FMI, *Regional Economic Outlook*, oct. 2012.

de otra manera, por el incierto panorama económico global.

Este alto potencial de crecimiento junto con otros factores como la propia dimensión de la región -que aglutina a cerca de cincuenta países- la abundante dotación de recursos naturales, las importantes carencias en infraestructuras o el todavía escaso desarrollo de muchos servicios, dan soporte a un potencial comercial también elevado.

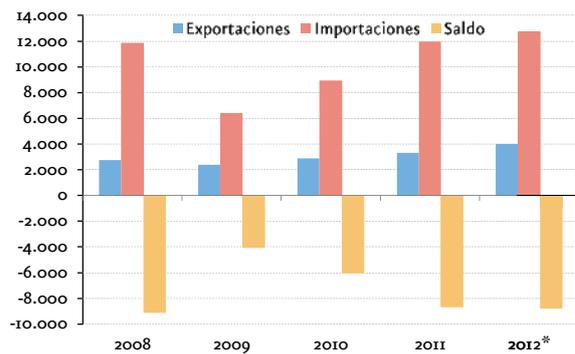
Las relaciones comerciales entre España y África Subsahariana se han venido intensificando. Si bien, la balanza comercial es negativa para nuestro país, debido fundamentalmente a las importaciones de combustibles, que en 2012 representaron cerca del 81% del total de compras a los países del sur del Sáhara.

Las exportaciones españolas de mercancías a la región subsahariana han crecido, en promedio, a una tasa interanual del 19% en los tres últimos años. En 2012, su valor se aproximó a los 4.000 millones de euros. Los combustibles y aceites minerales también constituyen la principal partida de las ventas españolas (representativa del 10% del total exportado en 2012). Automóviles, máquinas y aparatos mecánicos, aparatos eléctricos y pescado completarían los cinco tipos de mercancías más exportadas por España a la región el año pasado (en su conjunto, respondieron por el 40,6% de las exportaciones).

Sin dejar de ser positiva esta evolución, cabe apelar a una mayor presencia de la actividad comercial e inversora de las empresas españolas en la región. [Gomez-Jordana](#) afirma en un reciente

Balanza comercial hispano-subsahariana

(millones de euros)



* Datos provisionales.

Fuente: Datacomex y elaboración propia.

documento de trabajo del Real Instituto Elcano que "el factor determinante de la ausencia de empresas españolas en África Subsahariana sigue siendo la percepción de vacío entre la visión histórica negativa acerca del continente y la positiva realidad de una década de crecimiento en el mismo".

Tal vez, impulsadas por el actual contexto económico, y en un ejercicio de reflexión profunda sobre nuevas fuentes potenciales de negocio, más empresas puedan empezar a situar en su radar a mercados africanos hasta ahora poco valorados. La experiencia de otras empresas y la mayor información al alcance habrá de contribuir a que la percepción sobre el potencial de África Subsahariana sea más favorable. En todo caso, para acceder a este gran mercado es conveniente tener en cuenta algunas consideraciones que se exponen a continuación.

CONSIDERACIONES PARA LA REALIZACIÓN DE NEGOCIOS

A la hora de emprender negocios en la región y, sobre todo, de intentar garantizar que dichos negocios tengan éxito y se consoliden, será importante cuidar los vínculos establecidos con personas residentes en el país en el que la empresa pretende vender sus productos o servicios, o en el que desea instalarse. La figura del distribuidor o socio local en la mayoría de los casos es clave, incluso fuera de aquellos países

COBROS Y PAGOS



SU TIEMPO ES ORO
UNIVIA AGILIZA SU TIEMPO
UNIVIA ES ORO PARA SU NEGOCIO

Univía es ya una herramienta de optimización y mejora en los procesos diarios, reduce costes, tiempos y espacios de trabajo, además de permitir un seguimiento inmediato de cualquier operación.

Univía, el servicio online de Unicaja, le ofrece un salto de calidad en las dos gestiones más comunes y necesarias de su negocio: COBROS y PAGOS.

Algunas de las múltiples herramientas que ofrece:

COBROS

- Servicio de Remesas de Recibos (cuaderno 19)
- Servicio de Cuentas de Bando

PAGOS

- Servicio de Remesas de Transferencias (cuaderno 34)
- Servicio de Emisión de Pagos por cuenta corriente



como Guinea Ecuatorial en los que, por imperativo legal, ha de contarse con capital nacional para la implantación de empresas extranjeras.

En caso de trabajar con un distribuidor del país de destino, éste debe ser considerado “un socio” con el que exista un diálogo fluido, buen entendimiento y que permita realizar un trabajo conjunto. Cuando se trate de implantaciones en el país de destino, el socio local proporcionará importantes beneficios a la empresa extranjera, pues será conocedor de la idiosincrasia de su comunidad, sabrá cómo tratar a los recursos humanos locales, y su conocimiento de las particularidades del mercado serán más completos, cercanos y actualizados que los que puedan ser acumulados desde la sede social. Además, el establecimiento de algún vínculo entre la empresa extranjera y la sociedad local, de tal forma que esta última perciba que en cierto modo la primera está contribuyendo positivamente a su progreso, favorecerá el desarrollo de la actividad empresarial en destino.

Por otro lado, y al igual que han de cuidarse las relaciones con la comunidad local, también debe hacerse con los representantes gubernamentales y de las instituciones públicas. En muchas ocasiones las empresas se encontrarán con que los procedimientos para el desarrollo de una determinada actividad económica en el país elegido incluirán una buena dosis de negociaciones con las autoridades del país, siendo en muchos decisivo, para la buena marcha del negocio, el mantenimiento de unas buenas relaciones con el gobierno.

En suma, no se puede obviar o menospreciar el hecho de que el entorno de negocios con el que se encontrarán las empresas que decidan abordar estos mercados es complejo, moldeado por las particularidades geográficas e históricas, el panorama político e institucional y otros factores relevantes. La gestión de los negocios en África Subsahariana y, en general, en el continente africano, no está exenta de dificultades con las que muchos empresarios extranjeros no están familiarizados, y existe un sentido de respon-

sabilidad social que está muy ligado al liderazgo, como señala John Luiz en “Managing Business in Africa: Practical Management Theory for an Emerging Market”.

A los gestores y directivos de empresas en esta región generalmente se les demanda menos especialización que, por ejemplo, en Europa, pero sí gran flexibilidad y capacidad de adaptación y de gestión en entornos operativos difíciles y a cargo de la implantación de estrategias innovadoras. Asimismo han de ajustarse a la cultura empresarial imperante en África Subsahariana, centrada en el corto plazo.

FACTORES RELEVANTES DEL CLIMA DE NEGOCIOS

Junto con lo anterior, no hay que perder de vista ciertos factores “problemáticos”, asociados al clima de negocios vigente en esta región al sur del Sahara y que inciden en la competitividad y capacidad operativa de las empresas.

Entre dichos factores, y a pesar de las diferencias que puedan existir entre países, se encuentran, por este orden: (i) las dificultades de acceso a financiación, (ii) la corrupción, (iii) la escasa dotación de infraestructuras, (iv) una burocracia gubernamental ineficiente, (v) las cargas fiscales y (vi) la deficiente cualificación de la mano de obra; según el [Informe de Competitividad Global 2012 – 2013](#) del *World Economic Forum*.

Las dificultades de acceso a financiación, representan una de las principales limitaciones operativas en muchos países y regiones, siendo en África Subsahariana más acusada esta realidad de acuerdo con el porcentaje de empresas que disponen de líneas de crédito o préstamos concedidos por entidades financieras, muy inferior a la media mundial y a los países OCDE de altos ingresos. Y es que el nivel de bancarización o inclusión financiera de los subsaharianos, en general, es reducido. Así, por ejemplo, tan sólo un 24% de los mayores de quince años tienen una cuenta bancaria, mientras que en los países de altos ingresos de la OCDE esa tasa supera el 90%.

COBROS Y PAGOS



OPTIMICE SUS PROCESOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE UNIVÍA

SU TIEMPO ES ORO
UNIVÍA AGILIZA SU TIEMPO
UNIVÍA ES ORO PARA SU NEGOCIO

Internet es ya una herramienta de optimización y mejora en los procesos diarios: **reduce costes, tiempos y espacios de trabajo**, además de permitir un seguimiento inmediato de cualquier operación.

Univía, el servicio online de Unicaja, le ofrece un salto de calidad en las dos gestiones más comunes y necesarias de su negocio: **COBROS y PAGOS**.

Algunas de las múltiples herramientas que ofrece:

COBROS

- Servicio de Remesas de Recibos (cuaderno 19)
- Servicio de Cuentas de Bando

PAGOS

- Servicio de Remesas de Transferencias (cuaderno 34)
- Servicio de Emisión de Pagos por cuenta corriente



INDICADORES DEL GRADO DE BANCARIZACIÓN (%)

Indicador	África subsahariana	Mundo	OCDE
Posesión de una cuenta en una institución financiera regulada (% individuos de más de 15 años)	24,0	50,5	90,5
Tenencia de ahorros en una institución financiera en el último año (% individuos de más de 15 años)	14,2	22,4	45,5
Obtención de un préstamo de una institución financiera en el último año (individuos de más de 15 años)	4,8	9,1	14,2
Uso de medios de pago electrónicos (individuos de más de 15 años)	4,0	14,5	57,1

Fuente: Banco Mundial - Global Findex (Inclusión Financiera Global).

La corrupción es asimismo un gran lastre para diversos países, que indudablemente supone una importante traba para el desarrollo de negocios. De todos modos, la existencia de prácticas corruptas no es generalizable a todos los países de la región. En términos de corrupción percibida, y según el índice (CPI 2012) que elabora *Transparency International*, Botsuana comparte el puesto 30 con España entre un total de 176 países. Asimismo, Cabo Verde, Mauricio y Ruanda se encuentran entre los cincuenta países con menor nivel de corrupción. En la cara opuesta, Sudán y Somalia forman parte del *Top 5* de los más corruptos.

En relación con la prácticas ligadas a la corrupción, cabe señalar además que el porcentaje de empresas de las que se espera que efectúen pagos informales a funcionarios públicos o que realicen algún obsequio para asegurarse un contrato público o para obtener una licencia (de operación, importación, de construcción, de conexión a servicios básicos) es superior en África Subsahariana que en el resto del mundo.

En lo que a dotación de infraestructuras se refiere, la región también presenta importantes carencias. El número de cortes energéticos y su duración en un mes típico superan la media mundial, lo que repercute en unos costes mayores para las empresas establecidas aquí. También es mayor el número de empresas que poseen o comparten un generador eléctrico. Lo mismo ocurre con los casos de insuficiencia en el suministro de agua, tanto en número como en duración, que son más frecuentes en África Subsahariana. No obstante, el número de días de re-

traso en la obtención de conexión eléctrica o de agua en el conjunto de la región parece ser menor que la media mundial.

A los señalados problemas derivados de unas infraestructuras energéticas y de suministro de agua deficientes, habría que añadir los de las infraestructuras de transportes y de telecomunicaciones. Todo ello se traduce en un reducido nivel de calidad de los servicios prestados a las empresas, y en unos mayores costes. La reducida escala de producción y la dependencia de tecnológicas sub-óptimas por un lado y, por otro, la aplicación de unos elevados márgenes ante la falta de competencia en los suministros y una inadecuada regulación de precios, confirman la existencia de elevados costes de provisión, gestión y mantenimiento de estas infraestructuras, como argumenta el FMI. El organismo multilateral también sostiene que, por ejemplo, los costes globales de transporte en la Unión Económica y Monetaria del África Occidental (UEMOA) podrían recortarse en torno a un 10% si los tiempos en frontera y los altos costes de despacho aduanero pudieran reducirse, de modo que implementando mejoras en las infraestructuras portuarias y en la eficiencia de los movimientos de carga en los puertos, se reducirían los retrasos y se incrementaría sin duda la eficacia en materia logística para las operaciones comerciales.

La excesiva burocracia y la lentitud en la tramitación de documentos que caracteriza el entorno de negocios de los países africanos también son motivo de queja por parte de las empresas extranjeras que intentan operar allí. No en vano, el número de trámites y el tiempo necesario para llevar a cabo procesos como la apertura de un negocio, la obtención de permisos de construcción, el registro de propiedades o la importación de mercancías, entre otros, son sensiblemente superiores en la región de África Subsahariana respecto al conjunto de la OCDE.

Dentro del conjunto de factores que hemos denominado problemáticos, hay que incluir asimismo la inseguridad jurídica, por su elevado grado de in-

COBROS Y PAGOS



SU TIEMPO ES ORO

UNIVÍA AGILIZA SU TIEMPO

UNIVÍA ES ORO PARA SU NEGOCIO

Internet es ya una herramienta de optimización y mejora en los procesos diarios **reduce costes, tiempos y espacios de trabajo**, además de permitir un seguimiento inmediato de cualquier operación.

Univía, el servicio online de Unicaja, le ofrece un salto de calidad en las dos gestiones más comunes y necesarias de su negocio: **COBROS y PAGOS**.

Algunas de las múltiples herramientas que ofrece:

COBROS

- Servicio de Remesas de Recibos (cuaderno 19)
- Servicio de Cuentas de Bando

PAGOS

- Servicio de Remesas de Transferencias (cuaderno 34)
- Servicio de Emisión de Pagos por cuenta corriente



INDICADORES DE EFICIENCIA DE PROCESOS LIGADOS AL DESARROLLO DE NEGOCIOS

	África subsahariana	OCDE
Apertura de negocios		
Nº trámites	8	5
Tiempo (días)	34	12
Permisos de construcción		
Nº trámites	15	14
Tiempo (días)	196	143
Registro propiedad		
Nº trámites	6	5
Tiempo (días)	65	26
Importar		
Nº trámites	9	5
Tiempo (días)	37	10

Fuente: a partir de Doing Business 2013.

fluencia en el desarrollo y la buena marcha de los negocios. Así, los cambios regulatorios más o menos imprevistos que afecten a la inversión extranjera condicionarán el éxito y resultados de la misma, como también lo harán la transparencia y eficiencia en los procedimientos judiciales que puedan em-

prender las empresas (por ejemplo para reclamar un cobro o el cumplimiento de un contrato). Como referencia, puede indicarse que el marco de protección de los inversores es menos robusto en la región subsahariana que en la OCDE, y los costes en los que incurriría una empresa para reclamar una deuda comercial (a un proveedor) serían superiores en la primera que en la segunda.

Con todo, si tomamos los 50 principales mercados en los que desde 2005 se han producido mejoras en materia regulatoria ligada al desarrollo de negocios, nos encontramos con que uno de cada tres se encuentra en África Subsahariana. No en vano, esta región (junto la de Europa Central y del Este) destaca por los pasos en firme que ha dado en los últimos siete años de cara a facilitar la realización de negocios ::

COBROS Y PAGOS



OPTIMICE SUS PROCESOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE UNIVÍA

SU TIEMPO ES ORO →

UNIVÍA AGILIZA SU TIEMPO

←

UNIVÍA ES ORO PARA SU NEGOCIO

Internet es ya una herramienta de optimización y mejora en los procesos diarios **reduce costes, tiempos y espacios de trabajo**, además de permitir un seguimiento inmediato de cualquier operación.

Univía, el servicio online de Unicaja, le ofrece un salto de calidad en las dos gestiones más comunes y necesarias de su negocio: **COBROS y PAGOS**.

Algunas de las múltiples herramientas que ofrece:

COBROS

- Servicio de Remesas de Recibos (cuaderno 19)
- Servicio de Cuentas de Banco

PAGOS

- Servicio de Remesas de Transferencias (cuaderno 34)
- Servicio de Emisión de Pagos por cuenta corriente

