

## ¿CÓMO HACER NEGOCIOS EN ÁFRICA?: OPORTUNIDADES Y NEGOCIACIÓN

*Olegario Llamazares\**

Hacer negocios en África subsahariana es cada vez más atractivo y fácil para las empresas occidentales que están identificando nuevas oportunidades en el continente africano. Por ello, tanto los países europeos como Estados Unidos están implementado políticas para acceder a los mercados africanos, si bien es China el principal inversor y suministrador en el continente. Su estrategia ha sido invertir en el sector primario (principalmente minería) para aprovisionarse de materias primas y suministrar productos de consumo masivo y tecnología media.

Además de las reformas que la mayoría de los países africanos han ido aplicando en la última década hay varias razones para que las empresas occidentales hagan de este continente su mercado objetivo en los próximos años.

- **Crecimiento de la población:** se estima que la población de África (actualmente 1.300 millones de habitantes) se duplicará en el año 2050.
- **Crecimiento económico sostenido:** de acuerdo a las previsiones del Fondo Monetario Internacional, el crecimiento medio de África subsahariana en los próximos tres años se situará por encima del 5% anual.
- **Riesgo-país asumible:** la compañía aseguradora francesa COFACE otorga a varios países africanos (Costa de Marfil, Ghana) un rating de riesgo-país de B lo que permite asegurar tanto operaciones de inversión como de exportación.
- **Formación de una clase media:** además de Sudáfrica (el país más avanzado y líder de la zona) hay otros países como Angola, Nigeria o Senegal, con una clase media creciente que está en disposición de adquirir productos de importación.
- **Financiación preferente:** África es el continente que dispone de una mayor financiación de instituciones multilaterales (Banco Mundial, Banco Africano de Desarrollo, etc.) para acometer proyectos de inversión en infraestructuras, energía, medioambiente, agricultura, formación
- **Cercanía geográfica:** para los países europeos, especialmente mediterráneos, y, en concreto España, África es un continente cercano en términos geográficos comparado con América Latina o Asia.

No obstante, a pesar de todos estos incentivos para hacer negocios en África, es muy importante entender y tener muy presente que la cultura de negocios en África es muy diferente

a la del mundo occidental, si bien las élites empresariales de los países africanos se han formado en Europa, fundamentalmente en Reino Unido (países de África Oriental) y Francia (África Occidental).

A continuación se analizan cinco aspectos relevantes a tener en cuenta en las negociaciones con empresas y ejecutivos africanos.

## **USO DEL TIEMPO**

El tiempo es una de las pocas cosas abundantes en África. Mostrar prisa puede provocar rechazo o desconfianza. Se tiene el concepto del pasado y del presente, pero no del futuro. Los negociadores se concentran en lo que está sucediendo ahora, todo lo más en el corto plazo. La planificación y el futuro no existen. Los asuntos deben de tratarse uno a uno, de lo contrario puede transmitirse una falta de seriedad.

## **RELACIONES PERSONALES/PROFESIONALES**

El trabajo no es el centro de la vida en África; prima la vida personal y familiar. El negociador extranjero debe dedicar tiempo a desarrollar relaciones personales. En este ámbito existe un alto grado de formalidad, pero también de hospitalidad. El negociador extranjero no debe mostrar un comportamiento de superioridad ni mencionar el atraso de África, ya que los africanos están muy orgullosos de sus países. Teniendo en cuenta que muchas de las operaciones que se hacen en África tienen como destinatario el sector público es necesario establecer una red de contactos con funcionarios de Ministerios y compañías estatales, o bien llegar a ellos mediante agentes locales que tengan las debidas conexiones.

## **PAUTAS DE COMUNICACIÓN**

La comunicación en África es de “alto contexto”, indirecta y poco expresiva. La educación y el protocolo se valoran positivamente; en las presentaciones se utilizan títulos profesionales. Los africanos son muy cuidadosos en sus comentarios: a menudo dicen a sus interlocutores aquello que piensan que quieren escuchar para no correr el riesgo de hacer comentarios inconvenientes. En el ámbito personal son más bien reservados; no transmiten demasiadas emociones ni expresan pensamientos sobre temas profundos. Prefieren que la conversación se mantenga en un tono banal. No es adecuado entrar en conversaciones de tipo político o religioso ya que podría herirse la sensibilidad de la otra parte.

## **CONCESIONES Y ACUERDOS**

En la mayoría de los países del África Subsahariana, especialmente en las antiguas colonias británicas (Nigeria, Kenia) las concesiones se hacen lentamente durante el proceso negociador. El aspecto esencial de la negociación es el precio. Una táctica común utilizada por los compradores para pedir rebajas en los precios es aludir a las ofertas de los competidores. En la petición de concesiones se utiliza un lenguaje directo y, es habitual que la parte que las conceda muestre una actitud de disgusto. Los contratos no tienen excesivo valor y, por

esta causa, no se detallan en exceso. Son más importantes las relaciones personales y los compromisos verbales. La debilidad de los sistemas judiciales hace difícil plantear reclamaciones por incumplimiento en las cláusulas de un contrato.

## TOMA DE DECISIONES

Las decisiones en África se toman de forma autoritaria y centralizada por el jefe de la organización, al que, en ocasiones, se conoce como *Big Man*. La autoridad no se cuestiona. La lealtad y confianza entre jefes y empleados es muy valorada y juega un papel importante en la toma de decisiones. Las normas que se derivan de la cultura tribal pueden llegar a ser más importantes que la normativa que se establece en los códigos legales del país.

Si se observa el mapa de África parece que la división territorial de países se hizo trazando líneas rectas o por accidentes geográficos (ríos, cadenas montañosas), más que en atención a las circunstancias históricas de cada país. Por ello, las diferentes culturas que condicionan el estilo de negociación de los ejecutivos africanos deben asociarse más a antiguos reinos o tribus (existen más de 3.000) que a las fronteras nacionales. La cultura africana es una extraña mezcla de costumbres ancestrales y valores de Occidente heredados de la época colonial y presenta diferencias significativas entre los países.

Puede obtenerse una amplia información sobre cómo hacer negocios en África en las siguientes Guía de Negociación:



[Guía de Negociación en Angola](#)  
[Guía de Negociación en Egipto](#)  
[Guía de Negociación en Kenia](#)  
[Guía de Negociación en Libia](#)  
[Guía de Negociación en Senegal](#)  
[Guía de Negociación en Sudáfrica](#)



[Pack 10 Guías de Negociación en África y Países Árabes](#)

---

\* Director de Global Marketing Strategies y socio-fundador del portal [Globalnegotiator.com](http://Globalnegotiator.com)  
Autor del libro [Cómo Negociar con éxito en 50 países](#).

TradeLibrary es la primera Biblioteca online de Comercio Internacional que incluye más de 400 publicaciones (libros, casos prácticos, modelos de contratos y cartas, guías-país, artículos, etc.) sobre diferentes temas como marketing, finanzas, medios de pago, transporte y logística, Incoterms, negociación y gestión administrativa del comercio internacional.

## Contenidos de TradeLibrary

- Libros de Comercio Internacional
- Casos Prácticos (marketing, negociación, finanzas, transporte internacional, etc.)
- Documentos (comerciales, transporte, aduanas)
- Contratos Internacionales (español-inglés)
- Cartas Comerciales Internacionales (español-inglés)
- Guías de Negociación y Protocolo en 60 Países
- Artículos de Comercio Internacional

## TradeLibrary Información y Suscripciones

