



---

## La empresa española en África Subsahariana: estrategias, experiencias y riesgos

---

Ainhoa Marín Egoscozabal – Noviembre 2020



# La empresa española en África Subsahariana: estrategias, experiencias y riesgos

---

Ainhoa Marín Egoscozabal - Real Instituto Elcano - Noviembre 2020

Con la colaboración de  FOCE



Real Instituto Elcano - Madrid - España  
[www.realinstitutoelcano.org](http://www.realinstitutoelcano.org)

© 2020 Real Instituto Elcano  
C/ Príncipe de Vergara, 51  
28006 Madrid  
[www.realinstitutoelcano.org](http://www.realinstitutoelcano.org)

ISSN: 2255-5293  
Depósito Legal: M-8692-2013

# Elcano Policy Paper

## La empresa española en África Subsahariana: estrategias, experiencias y riesgos

### **Contenidos**

**Introducción**

**Sumario ejecutivo**

- 1. Diagnóstico de las relaciones económicas España-África**
- 2. África en los indicadores de riesgo empresarial**
- 3. Percepciones de riesgo de negocio en África**
- 4. Obstáculos para los negocios**
- 5. Estrategias de internacionalización: sabiduría colectiva**
- 6. Conclusiones y recomendaciones**

**Agradecimientos**

**Referencias bibliográficas**

**Anexo I. Notas metodológicas del cuestionario**

**Anexo II. Contenido del cuestionario**



## Introducción

Un primer diagnóstico rápido, pero incompleto, puede llevar a considerar el continente africano como de escasa relevancia en las relaciones económicas internacionales españolas. Si bien es cierto que los volúmenes relativos de comercio e inversiones entre España y los países africanos son reducidos, también lo es que el número de empresas que invierte en los mercados africanos, así como las exportaciones españolas de mercancías, aumentan progresivamente en la última década, y deberían seguir aumentando en el futuro.

Para muchas empresas españolas, África es todavía una región de atractivo económico menor. La falta de experiencia de negocio en los países africanos puede contribuir a explicar esta realidad, pero es probable, además, que la percepción de mayor riesgo que se tiene de los mercados africanos, frente a otros destinos más tradicionales, explique en buena medida este menor interés de la empresa española en el continente.

Este informe pretende poner de relevancia las estrategias, riesgos reales y percibidos y perspectivas de las empresas españolas que ya realizan negocios en los mercados africanos y que, por tanto, contribuyen a entender la importancia estratégica y potencial del continente. También pretende analizar las perspectivas de riesgo y de negocio de las empresas que aún no han tenido experiencia en mercados africanos.

Para ello, se realiza un primer diagnóstico de tendencias favorables y desfavorables de las relaciones comerciales y de inversión entre España y África. A continuación, se analizan diferentes indicadores objetivos de riesgo empresarial, para determinar el nivel de riesgo de los negocios en mercados africanos en comparativa con otras regiones. La siguiente sección recoge las percepciones de riesgo de las empresas españolas, a través de una encuesta realizada a empresas españolas –con y sin negocio– en países africanos. A continuación, se exponen las diferentes aproximaciones estratégicas y recomendaciones de la empresa española en los mercados africanos. El último apartado concluye con algunas recomendaciones y conclusiones sobre las experiencias de las empresas analizadas. También se incluyen algunas reflexiones sobre el coste de oportunidad de no aprovechar el potencial de estos mercados, en los que la percepción de riesgo –erróneamente generalizado como muy alto para todo el continente– puede socavar los esfuerzos institucionales de reforzar los lazos económicos con África.



## Sumario ejecutivo

Un primer diagnóstico rápido, pero incompleto, puede llevar a considerar el continente africano como de escasa relevancia en las relaciones económicas internacionales españolas. Sin embargo, este análisis esconde algunos cambios en las tendencias tradicionales de la exportación española de los últimos años y una importancia creciente de los países africanos en términos sectoriales, exportadores y de inversión.

Las exportaciones de mercancías de España con destino África han mostrado una evolución positiva y creciente en los últimos 10 años y un número importante de países africanos ha más que duplicado sus compras a España en la última década. Respecto a la inversión, a pesar de la escasa importancia relativa, España se sitúa como 10º país inversor en el *ranking* por proyectos en África.

Por otro lado, si bien es cierto que la exportación española de servicios hacia África no acaba de despegar –como ha sucedido hacia otras regiones del mundo– gracias a los flujos de comercio y las tendencias exportadoras de mercancías, el continente se posiciona paulatinamente como mercado relevante en la internacionalización empresarial española.

Impulsar el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen algunos mercados africanos no es sólo potencialmente ventajoso para las empresas españolas, sino que es además una necesidad estratégica para poder diversificar los mercados exteriores de España, excesivamente concentrados en Europa. El papel del sector exterior para la recuperación en momentos de ciclo económico débil es cada vez más relevante, por lo que poner la atención de mercados de mayor crecimiento, como los africanos, es parte de esta lógica que ya han adoptado otros países y empresas del mundo.

Las oportunidades más claras de los mercados africanos son: (1) su población y urbanización creciente; (2) su crecimiento en renta *per cápita* y clase media; (3) su progresiva industrialización; (4) el impulso africano en potenciar sus infraestructuras; (5) el interés en explotar sus recursos de forma eficiente; y (6) la creciente conectividad de la población africana. Estos factores nos ayudan a entender que las empresas españolas, muy competitivas en algunos de los sectores relacionados con estas oportunidades de negocio, no pueden quedar al margen de la atracción económica que despierta África en el resto del mundo.

Sin embargo, a pesar de estas oportunidades, y analizando los diferentes indicadores de riesgo, este informe no puede afirmar que los países africanos sean mercados sencillos para los negocios. Sin embargo, sí se constatan importantes diferencias en los niveles de riesgos entre países africanos, que presentan similar riesgo –o incluso menor– al de otros países latinoamericanos y asiáticos. Aun así, obviando la heterogeneidad continental, las empresas españolas mantienen todavía una percepción de riesgo muy elevado para el continente en

su conjunto. Generalizar el nivel de riesgos de negocios como alto en los países africanos sería un error, a la vista de la heterogeneidad de los resultados de los diferentes indicadores de riesgo.

En esta línea, es fundamental resaltar que los resultados del análisis realizado en este informe muestran que la percepción de riesgo elevado de hacer negocios disminuye, no obstante, de manera significativa entre las empresas españolas que ya tienen negocios con los mercados africanos, en comparación con las empresas que no los tienen. Es posible deducir entonces que las mayores percepciones de riesgo se deben a la falta de experiencia –y por tanto conocimiento– de la empresa española sobre África. Por ello, parece necesario potenciar el acercamiento entre empresas y reducir la visión estereotipada del continente africano desde una perspectiva realista, que no infravalore los obstáculos encontrados en estos mercados.

La administración española no puede jugar un papel definitivo en la solución de los principales obstáculos señalados por las empresas que tienen que ver con el país de destino, como la burocracia y otras barreras administrativas, los problemas de cobros y pagos o la corrupción. Sin embargo, algunas acciones de la administración sí serían importantes en esta línea, como el asesoramiento reforzado sobre estas barreras y la mayor cobertura de los riesgos, sobre todo teniendo en cuenta la falta de recursos financieros propios, que apuntan como obstáculo muy importante más de la mitad de las empresas del estudio, en su mayoría pymes.

La dificultad para encontrar talento en el país de destino, una barrera a los negocios que han señalado como importante el 52% de las empresas analizadas, abre las puertas a una posible vía de colaboración formativa entre las empresas y los países africanos mediante becas o contratos en prácticas. Estas acciones permitirían aprovechar las oportunidades del talento local, y darían a las empresas españolas un mejor conocimiento del entorno.

La “sabiduría colectiva” que aportan las recomendaciones estratégicas de las empresas con experiencia africana que recoge este informe de forma detallada, resaltan en general la importancia de estudiar muy bien el país y contar con socios locales que faciliten los cobros y la canalización del negocio. Por otro lado, tener paciencia y constancia es una recomendación muy repetida. El cobro por adelantado o incluso presentarse a proyectos con financiación de instituciones internacionales son algunas de las recomendaciones apuntadas para solventar uno de los riesgos más importantes de las operaciones internacionales no sólo en África, sino en otras partes del mundo. El probable incremento de la financiación europea para proyectos e inversiones en países africanos debería ser aprovechado por las empresas españolas, y para ello la administración española tiene la oportunidad de identificar las dificultades de acceso para fortalecer las opciones a estos fondos.

Los esfuerzos realizados por la administración española, Ministerio de Asuntos Exteriores y Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (mediante el III Plan África y la reciente estrategia comercial y financiera “Horizonte África”) y los diferentes documentos y comunicaciones de las asociaciones empresariales (como el Club de Exportadores o la CEOE), muestran que tanto las empresas como la política exterior española están alineadas en la necesidad y oportunidad de reforzar la presencia de España en el continente africano.

En un contexto desfavorable –al menos a corto y medio plazo– por la pandemia del COVID-19 (con un impacto sanitario menor de lo esperado, pero que ha hundido el crecimiento económico de los países africanos), la percepción de riesgo que penaliza de forma generalizada a todos los países casi por igual puede ser una cortapisa a los esfuerzos institucionales y financieros que se realicen para fomentar las relaciones económicas con el continente.

Finamente, hay que resaltar el coste de oportunidad que supone no tomar posiciones en los mercados africanos, que, aunque no exentos de riesgos, son de entre los más dinámicos y de mayor potencial del mundo. Este supone perder un espacio que será ocupado por otros, y que será difícilmente recuperado en el futuro.



## 1 Diagnóstico de las relaciones económicas España-África

El sector exterior de la economía española—sobre todo las exportaciones—viene desempeñando desde 2008 un papel creciente en el crecimiento económico de España. Entre el año 2008 y el año 2013 quedó demostrada su relevancia para amortiguar la caída de la demanda nacional e impulsar la recuperación posterior. Desde entonces, el número de empresa exportadoras en España no ha dejado de crecer, así como los volúmenes exportados. Sin embargo, y a pesar de este buen comportamiento de las ventas y la inversión española en el exterior, persiste una importante limitación: la insuficiente diversificación de los destinos.

Persiste, como es sabido, un nivel muy elevado de concentración (y por tanto de dependencia) en los mercados de la UE. Esta concentración en Europa tiene una evidente ventaja, pues son mercados estables y con mucha capacidad de compra. Sin embargo, tal y como señala la administración española,<sup>1</sup> es necesario incrementar además la presencia en países de mayor potencial de crecimiento y con más oportunidades de negocio. Los países africanos, con un crecimiento demográfico llamativo, cada vez más democráticos, más industrializados y con ciudades mayores, presentan muchas de estas oportunidades, según apuntan muchos organismos públicos y privados.

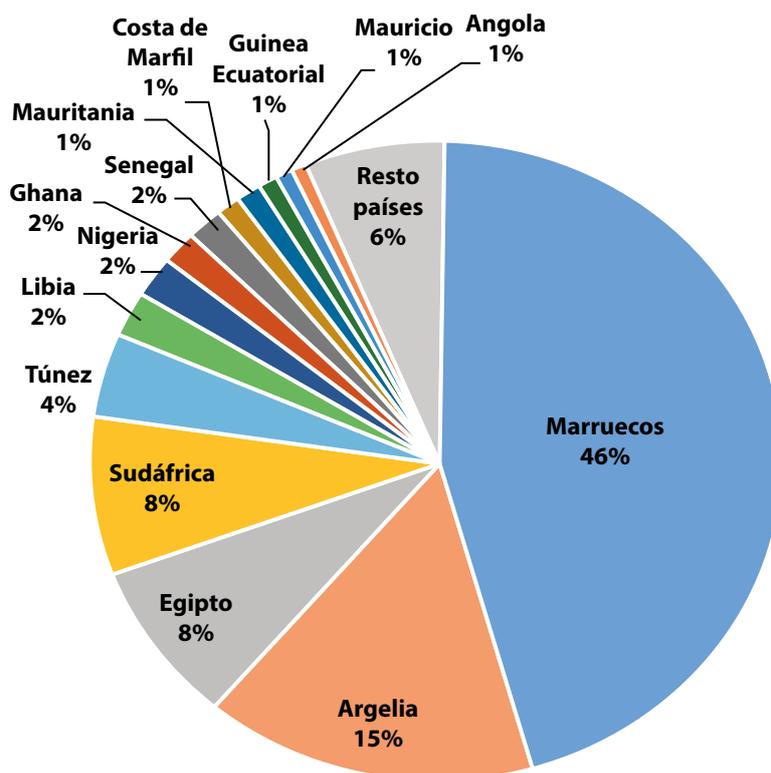
Las relaciones comerciales y de inversión entre España y África se pueden evaluar desde una perspectiva general, lo que lleva a un primer diagnóstico rápido, aunque incompleto, que apunta a una escasa importancia de África para España. Sin embargo, este análisis esconde algunos cambios en las tendencias tradicionales de la exportación española de los últimos años, y una importancia creciente de los países africanos en términos sectoriales y de inversión. Estos serían los principales rasgos y tendencias de las relaciones España-África, teniendo en cuenta estas dos aproximaciones:

- Un análisis económico global puede llevar a considerar el continente africano como un socio económico menor para España. Según Datacomex, el continente africano fue destino en 2019 del 6,4% del total de las exportaciones españolas, origen del 8% de las compras españolas al exterior (incluyendo petróleo y gas natural) y destino del 2% de la inversión de España fuera de nuestras fronteras (Datainvex).
- La mayor parte de las exportaciones se dirige a un número reducido de países: Marruecos, Argelia, Egipto y Sudáfrica, que concentran el 77% de las ventas al exterior (véase la Figura 1).

---

<sup>1</sup> El Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, en su *Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027*, señala la necesidad de diversificar.

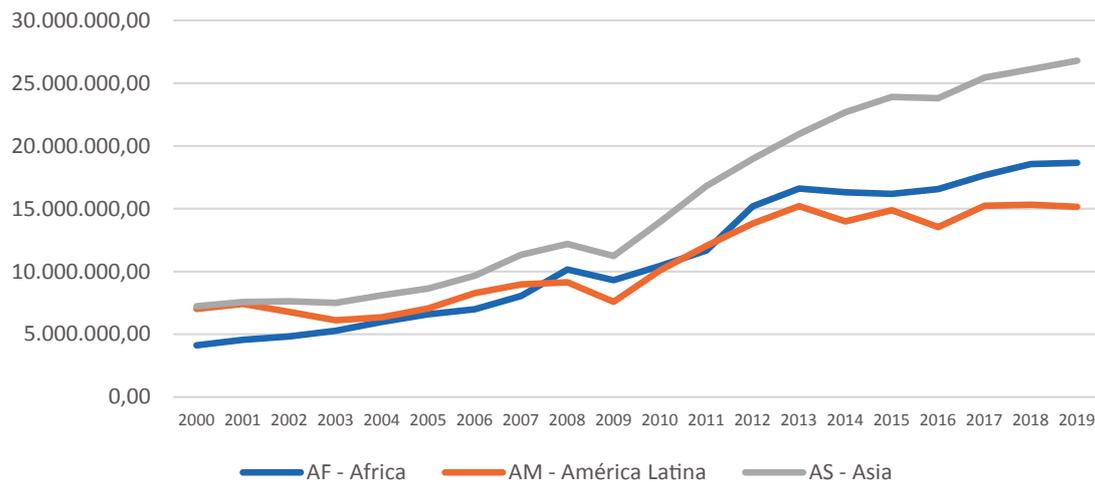
Figura 1. Principales socios comerciales de España (exportaciones)



Fuente: elaboración propia a partir de Datacomex (2020).

Un análisis detallado nos lleva, sin embargo, a un cambio de tendencia geográfica de las exportaciones españolas no comunitarias y a un peso creciente de África. A partir de 2008, las exportaciones hacia países africanos superan por primera vez las ventas con destino a países de América Latina. Esta nueva tendencia se mantiene de manera continuada desde el año 2011, como muestra la Figura 2.

Figura 2. Exportaciones de mercancías españolas hacia África, América Latina y Asia, 2000-2019



Fuente: elaboración propia a partir de Datacomex (2020).

Un análisis de las tendencias exportadoras por países muestra que en los últimos 10 años (periodo 2010-2019), hay 25 países africanos donde las exportaciones españolas se incrementan a ritmos superiores al 80% (en países como por ej. Tanzania, Senegal, Mauritania, Ghana, Ruanda, Kenia, Costa de Marfil o Cabo Verde) y que sólo en 10 de ellos se produce una caída de las exportaciones españolas hacia esos mercados durante estos años. Estos datos de la última década nos muestran incrementos muy importantes para la mayoría de los países africanos y muchos casos de países que reciben productos españoles con ritmos de incremento por encima del 100% para este periodo (Figura 3):

Figure 3. Tendencias de las exportaciones españolas (2010-2019)

Países 1: tendencias por encima de la media		Países 2: crecientes por debajo de la media		Países 3: tendencias negativas de la media	
Variación 2010-19 (%)		Variación 2010-19 (%)		Variación 2010-19 (%)	
Somalia	6012,4	<b>Media-África</b>	<b>78,8</b>	Congo	-1,3
Lesoto	2080,7	Camerún	78,1	Liberia	-4,1
Eritrea	554,1	Egipto	69,6	Suazilandia	-7,1
Yibuti	444,1	Sudáfrica	68,4	Etiopía	-9,6
Guinea	259,8	Gambia	67,6	Túnez	-11,9

# Elcano Policy Paper

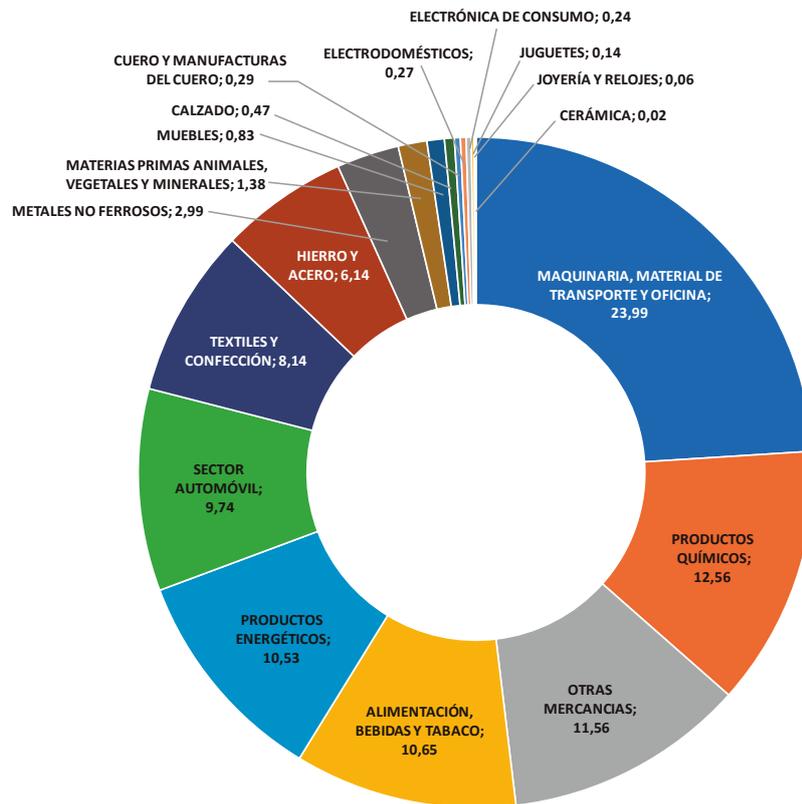
La empresa española en África Subsahariana: estrategias, experiencias y riesgos

Países 1: tendencias por encima de la media		Países 2: crecientes por debajo de la media		Países 3: tendencias negativas de la media	
R. Centrafricana	244,9	Libia	65,1	G. Ecuatorial	-24,7
Namibia	217,1	Guinea Bissau	64,6	Comoras	-29,0
Zimbabue	212,8	Nigeria	53,2	Burundi	-35,7
Mauricio	178,1	Zambia	50,3	Benín	-51,9
Tanzania	171,3	Madagascar	44,5	Angola	-58,9
Ghana	157,7	Argelia	42,8		
Mauritania	156,0	S.T. y Príncipe	40,0		
Ruanda	151,5	RD Congo	35,4		
Togo	150,2	S. Leona	31,3		
Marruecos	144,5	Chad	26,9		
Mali	131,8	Malawi	21,0		
Senegal	130,0	Sudán	17,2		
Uganda	119,3	Seychelles	12,5		
Mozambique	118,8	Gabón	11,8		
Botsuana	112,6				
Kenia	109,8				
C. Marfil	108,9				
Níger	94,6				
Cabo Verde	90,8				
Burkina Faso	87,4				
<b>Media-África</b>	<b>78,8</b>				

Fuente: elaboración propia a partir de Datacomex (2020).

El análisis de las exportaciones españolas por productos nos muestra una importante diversificación de las ventas a los países africanos (Figura 4). Es cierto que hay sectores de tradicional importancia, como las exportaciones de maquinaria, material de transporte y productos químicos, pero otros sectores de consumo, como alimentación y bebidas, textiles, electrónica, cerámica, muebles o electrodomésticos son sectores de probable incremento futuro, debido al crecimiento de las ciudades africanas y el aumento de la clase media.

Figura 4. Exportaciones de España hacia África: productos, 2019



Fuente: elaboración propia a partir de Datacomex (2020).

En algunos mercados, las empresas españolas tienen mucha presencia. Así, por ejemplo, el mercado cerámico de África se reparte entre tres países proveedores: China, la India y España. Estos tres países suministran el 80% del azulejo importado. España, con las exportaciones tradicionalmente más concentradas en África del Norte (sobre todo en Marruecos), ha incrementado progresivamente sus exportaciones a nuevos mercados en África Subsahariana (como Tanzania y Cabo Verde). Esta diversificación es especialmente interesante con los países del Magreb (especialmente con Marruecos), aunque las trabas arancelarias son crecientes e incluso acaban de ser endurecidas en el contexto del COVID-19.<sup>2</sup>

Los servicios representan casi un tercio del total de las exportaciones españolas,<sup>3</sup> pero las exportaciones de servicios hacia África son las más bajas en comparativa mundial y apenas

2 <https://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/castellon/2020/06/15/5ee728eefdddf24618b4617.html>.

3 Los servicios exportables se clasifican habitualmente entre los servicios turísticos y los no turísticos: transportes, construcción, telecomunicaciones, consultoría, seguros, servicios financieros, informáticos, servicios a empresas -asesoría, consultoría, servicios de I+D, entre otros.

presentan un aumento a pesar de la tendencia creciente en otras áreas, como América Latina –servicios de consultoría– o Asia –servicios de ingeniería y telecomunicaciones– (CES, 2019). Aunque África es un destino relevante en las exportaciones de servicios gubernamentales, construcción y telecomunicaciones, las exportaciones se mantienen constantes esquivando la tendencia a la diversificación geográfica de las exportaciones españolas de servicios.

En lo que se refiere a las importaciones, aunque en términos globales la importancia de las compras de España a los países africanos es relativamente pequeña, España tiene una dependencia alta en términos de suministros energéticos (petróleo, gas natural) y en términos de las denominadas materias primas críticas (MPC).<sup>4</sup> Aunque China es el mayor productor mundial de materias primas críticas, hay varios países africanos que son también importantes productores mundiales, como es el caso de Sudáfrica, Marruecos o Nigeria, entre otros. Muchos de ellos están asociados a la transición verde y digital, defensa (como el litio, el cobalto, el vanadio para las baterías). Esta dependencia europea es probable que pueda ser extrapolable a España (véase la Figura 5).

Figura 5. Proveedores africanos de MPC a la UE

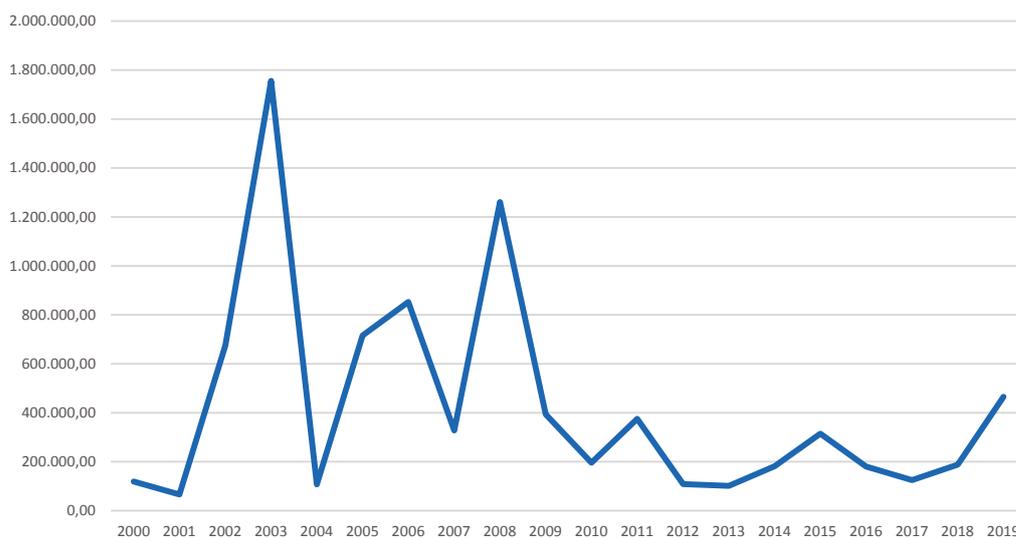
MPC	Principales suministradores africanos de la UE
<b>Barita</b>	Marruecos (37%)
<b>Cobalto</b>	R.D. Congo (7%)
<b>Fluorita</b>	Sudáfrica (15%)
	Namibia (12%)
	Kenia (9%)
<b>Helio</b>	Argelia (29%)
<b>Caucho natural</b>	Costa de Marfil (12%)
<b>Fosfatos</b>	Marruecos (31%)
	Argelia (12%)
<b>Tantalio</b>	Nigeria (81%)
	Ruanda (14%)
<b>Vanadio</b>	Sudáfrica (13%)
<b>Platino (grupo)</b>	Sudáfrica (31%)
<b>Litio</b>	nd

Fuente: elaboración propia a partir de Comisión Europea (2020).

4 Las materias primas críticas (MPC) es una denominación de la Comisión Europea, que se refiere a 28 materias primas minerales que se consideran fundamentales para la economía de la UE, el crecimiento y el empleo (pues están vinculadas a otras industrias a lo largo de las cadenas de abastecimiento).

Desde una perspectiva cuantitativa, la inversión española en el continente africano parece poco relevante, puesto que, pese a un incremento notable en el año 2019 respecto a años anteriores, durante el período 2000-2018, no llegan a superar el 1% (Figura 6). Sin embargo, Las inversiones en África pueden medirse también en términos de número de proyectos, empleos creados y capital invertido. En relación con el número de proyectos entre 2014 y 2018, EEUU y Francia lideran la inversión en África, y China acumula el mayor número de empleos generados. España es el 10º país en término de número de proyectos, lo que le convierte en el 10º inversor internacional en el continente, como muestra la Figura 7 (EY, 2019).

Figure 6. flujos de inversión (bruta), 2000-2019 (€ miles)



Fuente: Datainvox (2020).

Aunque las cifras agregadas no lo reflejan, otros países como Portugal y Brasil son importantes inversiones en los países africanos lusófonos, como Angola y Mozambique. Sudáfrica es de largo en mayor inversor africano en el continente, aunque en términos regionales, Egipto y Marruecos son grandes inversores en África del Norte, mientras que Nigeria y Kenia lo son igualmente en sus regiones respectivas (África del Oeste y de Este).

Destaca igualmente en la Figura 7 la posición dominante de la inversión china, que pese a ocupar la cuarta posición inversora en número de proyectos, en términos de empleos generados y capital sería la primera.

Figura 7. Principales inversores en África por proyectos y capital, 2014-2018

País	Proyectos	Empleos generados	Capital (US\$ mn)
EEUU	463	62.004	30.855
Francia	329	57.970	34.172
Reino Unido	286	40.949	17.768
China	259	137.028	72.235
Sudáfrica	199	21.486	10.185
EAU	189	39.479	25.278
Alemania	180	31.562	6.887
Suiza	143	13.363	6.432
India	134	30.334	5.403
España	119	13.837	4.389

Fuente: Ernst & Young (2019), *Africa Attractiveness Report*.

En definitiva, el diagnóstico sobre las relaciones comerciales y de inversión entre España y los países africanos es el siguiente:

### *Tendencias favorables*

- Las relaciones comerciales bilaterales que se refieren a las exportaciones de mercancías de España con destino a África han mostrado una evolución positiva y creciente en los últimos 10 años. España es, además, líder en algunos mercados africanos, como el mercado cerámico o de infraestructuras sostenibles.
- A pesar de la escasa relevancia en términos relativos al total de la inversión española en el exterior, España se sitúa como 10º país inversor en el *ranking* por proyectos.
- Teniendo en cuenta los flujos de comercio y las tendencias exportadoras de mercancías (y en menor medida de inversión), el continente se ha posicionado como mercado relevante para la necesaria diversificación de la internacionalización empresarial española.

### *Tendencias desfavorables*

- La inversión exterior española en los mercados africanos, así como la exportación de servicios permanece estable y no presenta incrementos importantes.
- Es de temer que el impacto del COVID-19 cambie, además, las prioridades inversoras de las empresas españolas en el exterior, y esta tendencia se mantenga en los próximos años.

## 2 África en los indicadores de riesgo empresarial

Como es sabido en el entorno empresarial, el riesgo existe en todos los tipos de negocios internacionales. Conceptualmente, los riesgos asociados a operaciones exteriores se clasifican en los siguientes tipos:

- Riesgos comerciales, como el riesgo de resolución de contrato (que puede aparecer desde el inicio del pedido hasta el momento que se embarca la mercancía) y el riesgo de impago (el más habitual y grave).
- Riesgo de fraude (para empresas con escasa experiencia internacional).
- Riesgo cambiario (asociado a la fluctuación del tipo de cambio de las divisas),
- Riesgo de transporte (por deterioro, pérdida, retrasos).
- Riesgo país (que dependen de la situación del país, y que pueden generar un impago: falta de divisas o devaluaciones, impago del sector público, la falta de solvencia del mercado financiero, riesgo de guerra o violencia política o riesgos extraordinarios por catástrofes).

Desde el ámbito público y privado, se han generado diferentes indicadores de riesgo que nos permiten realizar una comparativa del riesgo empresarial en los países africanos frente a otros países del mundo. La OCDE, por ejemplo, elabora un indicador de riesgo país que identifica una escala de menor a mayor riesgo (de dos a siete), teniendo en cuenta indicadores cualitativos proporcionados por expertos de agencias de crédito a la exportación y la situación económica del país). Botsuana, junto con Mauricio y Marruecos, tendrían las mejores puntuaciones, con niveles de riesgo según este indicador similares a México, Hong Kong y la India. Con mayor riesgo, pero todavía bien clasificados encontraríamos a Sudáfrica, Senegal y Argelia, con puntuaciones equiparables a varios países latinoamericanos (Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Bolivia o Brasil). El resto de los países africanos están en mayores niveles de riesgo (17 países en nivel seis –como Ghana, Costa de Marfil, Cabo Verde y Angola– y el resto, 26, en el mayor nivel de riesgo en siete).

Figura 8. Indicador de riesgo-país de la OCDE: países africanos mejor situados en comparativa mundial

País	Puntuación (2: menor riesgo; 7: mayor)	Otros países con misma puntuación de riesgo
Botsuana	3	Hong Kong, la India y México
Mauricio	3	
Marruecos	3	
Sudáfrica	4	Colombia, Costa Rica, R. Dominicana y Croacia
Senegal	5	Egipto, Bahréin, Bolivia, Brasil, Jordania y El Salvador
Argelia	5	

Fuente: OCDE (a 25/VI/2020).

Otro indicador que nos acerca al nivel de riesgo es la clasificación de países que realiza el Banco Mundial en su publicación anual *Doing Business*. Este informe otorga una puntuación a 190 países en función de los factores que favorecen o restringen la actividad empresarial, como regulaciones, acceso a la electricidad, financiación, transporte de mercancías, temas contractuales, y protección jurídica y de derechos de propiedad, entre otros factores de negocio.

En el informe *Doing Business 2020*, se puede observar que una buena parte de los países africanos ocupan todavía las peores posiciones del *ranking* de 190 países y continúan rezagadas en términos de reformas, aunque también es cierto que Mauricio está en la posición número 13, por encima de países como España, que está en la posición 30, y que en total 10 países africanos están entre los 100 de mejor puntuación.

Resulta, además, llamativo que si se compara a los países africanos de mejor puntuación con los países de puntuación cercana de otras regiones del mundo, estos están en el mismo nivel de facilidad de negocios que países europeos (como Hungría, Eslovenia, Rumanía, Kosovo, Grecia o Malta), algunos latinoamericanos (como Panamá, Guatemala o Uruguay), y asiáticos (como Malasia, Qatar o Sri Lanka).

Figura 9. Puntuación *doing business DB* del Banco Mundial: países africanos mejor situados en comparativa mundial

País	Puntuación DB	Posición ranking (190 países)	Otros países con puntuación consecutiva (anterior y posterior)
Mauricio	81,5	13	Malasia y Australia
Ruanda	76,5	38	Eslovenia y Portugal
Marruecos	73,4	53	Hungría y Chipre
Kenia	73,2	56	Rumania y Kosovo
Túnez	68,7	78	Qatar y Grecia
Sudáfrica	67,0	84	Kuwait y Zambia
Zambia	66,9	85	Sudáfrica y Panamá
Botsuana	66,2	87	Panamá y Malta
Togo	62,3	97	Guatemala y Samoa
Seychelles	61,7	100	Sri Lanka y Uruguay

Fuente: Banco Mundial (2020).

Por otro lado, algunos países africanos, como Togo y Nigeria, son señalados como las economías con mejoras más notables en esta edición, junto con países como Jordania, China o India. Además, sólo dos economías africanas se posicionan entre las 50 mejores y ninguna economía Latinoamericana se encuentra en este grupo.

La Compañía Española de Crédito a la Exportación (CESCE) realiza también una valoración de riesgos comercial y político a partir de la situación política y económica de los países. Los países se clasifican según su riesgo en un rango de colores que varía de mayor a menos riesgo en una especie de “termómetro” de riesgo. Según el mapa de riesgo actual (<https://www.cesce.es/riesgo-pais>), la mayoría de los países del continente se encuentra en la peor calificación de riesgo posible, salvo las siguientes excepciones:

- Nivel naranja: Tanzania, Kenia, Uganda, Egipto, Namibia, Argelia, Nigeria, Gabón, Benín, Togo, Ghana, Costa de Marfil, Gambia y Senegal.
- Nivel amarillo: Sudáfrica y Marruecos.
- Nivel verde: Botsuana.

Según la valoración de CESCE, el resto de los países estaría en nivel rojo de riesgo, como varios países de Oriente Medio y un puñado de economías latinoamericanas, como Argentina, Venezuela y Nicaragua, entre otras. Por otro lado, también es cierto que el mapa no permite distinguir diferentes niveles de riesgo en los países peor calificados, pero al entrar en detalle se pueden establecer diferencias. Por ejemplo, países como Etiopía o Mali están igualmente calificados en riesgo, pero CESCE detalla los siguientes:

- Etiopía: indicador de riesgo: rojo. Situación política relativamente estable, economía interna favorable y evolución estable.

*Frente a:*

- Mali: indicador de riesgo: rojo. Situación política muy inestable, economía interna muy desfavorable y evolución negativa.

*Y:*

- Nigeria: indicador de riesgo: naranja. Situación política relativamente estable, economía interna regular y evolución negativa.



### 3 Percepciones de riesgo de negocio en África

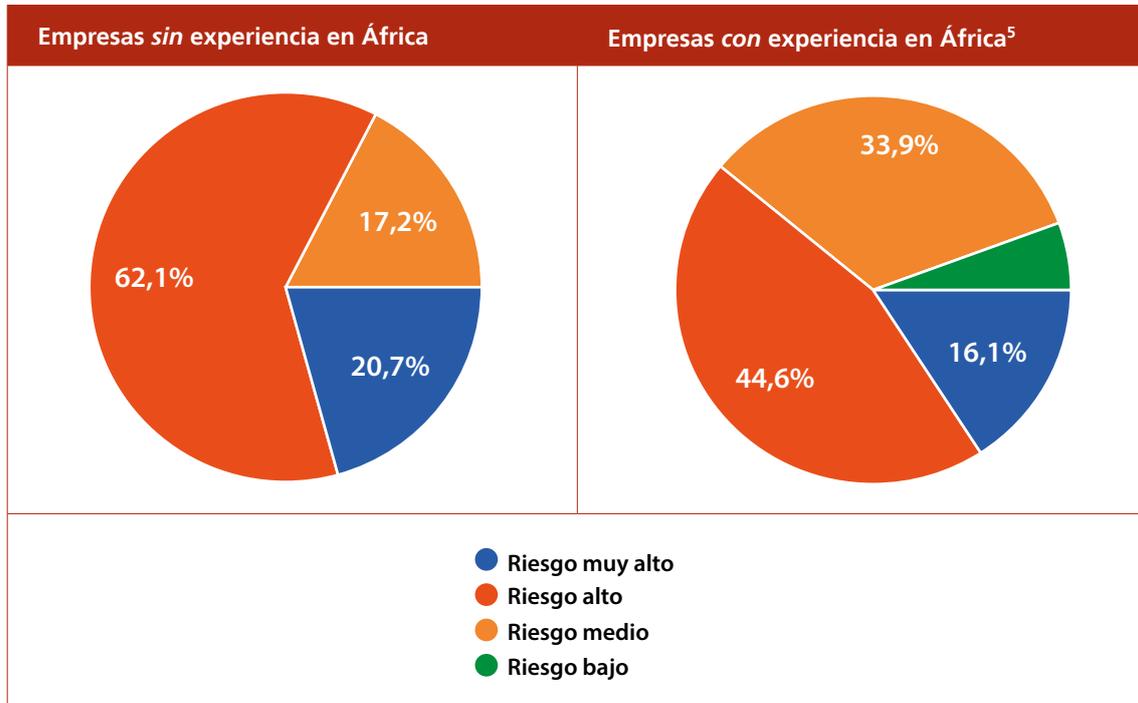
*“Algunos inversores todavía tienen la sensación de que un terremoto en Mozambique arrasará Senegal” (Vera Songwe, Secretaria Ejecutiva de la Comisión Económica para África de Naciones Unidas).*

En el año 2014, en una de las sesiones preparatorias de la siguiente Cumbre de la Unión Africana, el economista guineano Carlos Lopes señalaba que por cada mala noticia publicada en la prensa referida a África, ya fuera un conflicto violento, una violación de los derechos humanos, o un proceso electoral problemático, se podía encontrar una situación equivalente en un país asiático en desarrollo (UNECA, 2014). El comentario hacía referencia a cómo la percepción de estos acontecimientos era siempre más visible y señalada en África que en otras partes del mundo, al tiempo que estas percepciones negativas dañaban las inversiones en los países africanos.

Ciertamente, es frecuente encontrar referencias a la elevada percepción de riesgo de inversión y negocios en África, especialmente en África Subsahariana. Como se ha analizado en base a diferentes indicadores, hacer negocios en determinados países africanos es objetivamente más arriesgado que en otros países de otras regiones del mundo. Sin embargo, lo que se ha evidenciado igualmente, es que, en otros países africanos, hacer negocios es más sencillo y presenta menos riesgo que en países de América Latina y Asia.

El cuestionario realizado a las empresas españolas confirma esta elevada percepción de riesgos de hacer negocios en los países africanos. Las empresas españolas encuestadas, por lo general, han afirmado que hacer negocios con los países africanos presenta un riesgo muy alto o alto. Sin embargo, tal y como muestra la Figura 11, las empresas españolas que no tenían experiencia en África tenían una mayor percepción de riesgo que las empresas que sí tenían experiencia en los mercados africanos. Como se puede observar, además, la tercera parte de las empresas con experiencia africana han señalado que hacer negocios en África presenta un riesgo de nivel medio e incluso bajo (5,4% de las respuestas), mientras que en las empresas sin negocios en África ninguna respuesta identificó riesgo bajo, mientras que el riesgo medio se señalaba en menos proporción, concretamente en un 17,2% de los casos.

Figura 11. Percepciones de riesgo de la empresa española sobre negocios en África



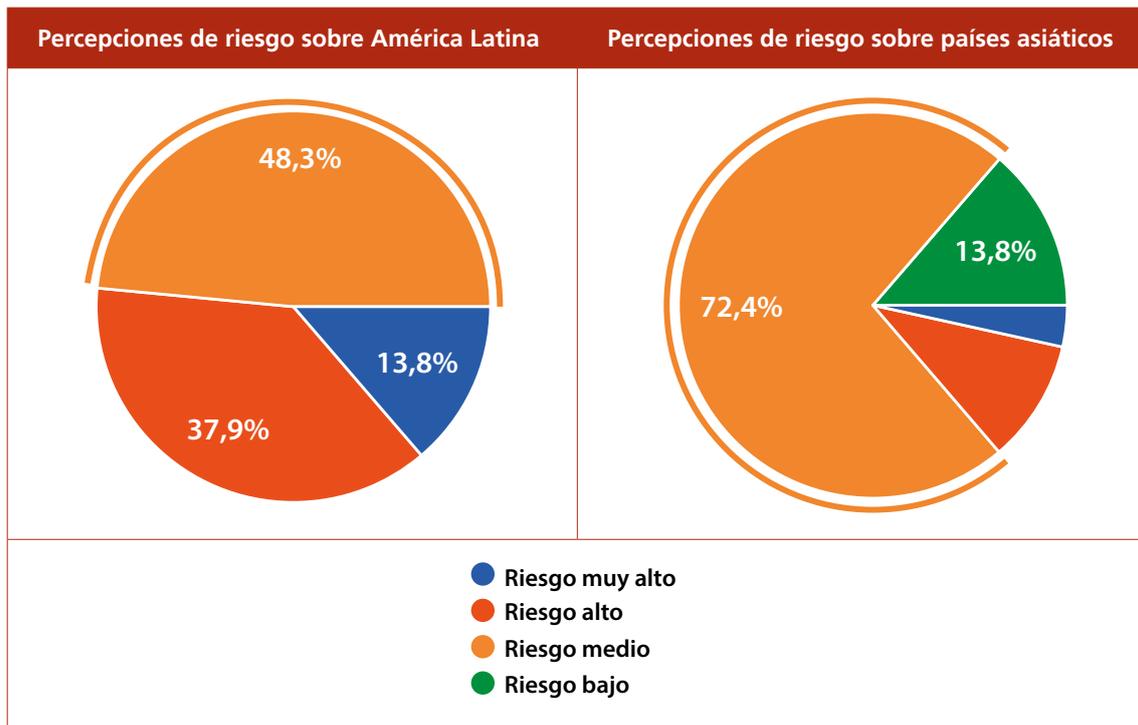
Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

En definitiva, aun siendo alta la percepción de riesgo por parte de las empresas españolas, esa percepción negativa desciende notablemente en empresas que ya tienen experiencia en el continente. Es decir, a más experiencia, menor percepción de riesgo de hacer negocios en los mercados africanos.

Por otro lado, es interesante poner en comparativa esa percepción de riesgo con otras regiones del mundo. Las empresas sin experiencia en los mercados africanos encuentran los mercados asiáticos y latinoamericanos menos arriesgados que los africanos, y en general de riesgo medio-bajo para los países asiáticos, y de riesgo medio-alto para los latinoamericanos. El análisis realizado de los indicadores cuantitativos de las diferentes instituciones del epígrafe anterior nos muestra como varios países latinoamericanos y asiáticos tienen indicadores de riesgo más elevados que otros africanos.

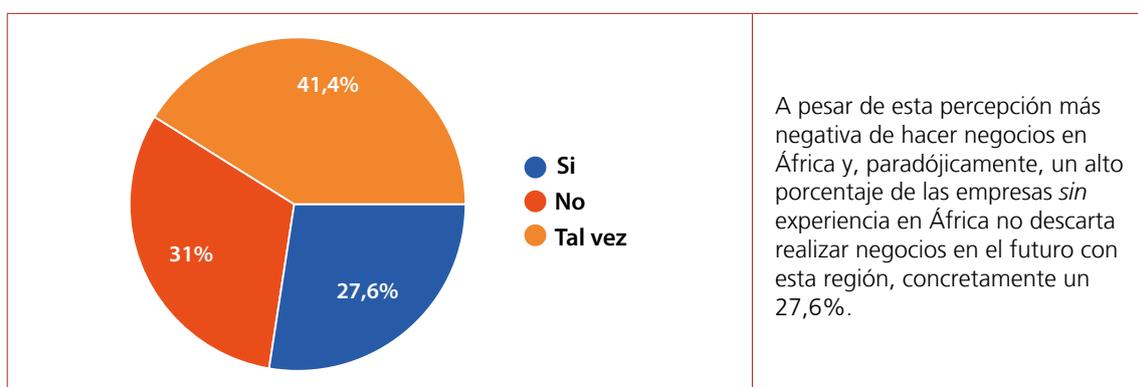
<sup>5</sup> Riesgo bajo = 5,4%.

Figura 12. Percepciones de riesgo sobre otras zonas del mundo de las empresas sin experiencia en África



Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Figura 13. Perspectivas futuras de negocio en África: ¿tiene previsto realizar negocios con países africanos en el futuro?



Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).



## 4 Obstáculos

Cuando se hace referencia a los negocios internacionales, existen diferentes barreras, algunas de las cuales son limitaciones de la propia empresa (falta de recursos o personal capacitado, por ejemplo) y otras tienen que ver con obstáculos exteriores a los que se enfrentará cualquier empresa que haga negocios con países diferentes del suyo (como diferencias culturales, competencia, burocracia, barreras arancelarias, entre otras muchas).

Una clasificación más detallada de los diferentes obstáculos o barreras a los negocios internacionales es la siguiente.

Obstáculos relacionados con las limitaciones de la empresa:

- Falta de recursos financieros.
- Falta de capacidad de adaptación cultural de la propia empresa.
- Falta de preparación del personal interno.
- Dificultad para contratar talento en el país de destino.
- Desinformación acerca de las facilidades y recursos de organismos públicos.
- Dificultades para encontrar potenciales clientes o socios y oportunidades de negocio.

Obstáculos relacionados con el país o región:

- Idioma.
- Diferencias culturales.
- Barreras arancelarias, comerciales, técnicas y otras medidas proteccionistas.
- Burocracia, barreras administrativas y falta de transparencia en trámites.
- Inseguridad jurídica y corrupción.
- Problemas de cobros y pagos.

Obstáculos relacionados con la configuración de mercado, de nicho o consumo:

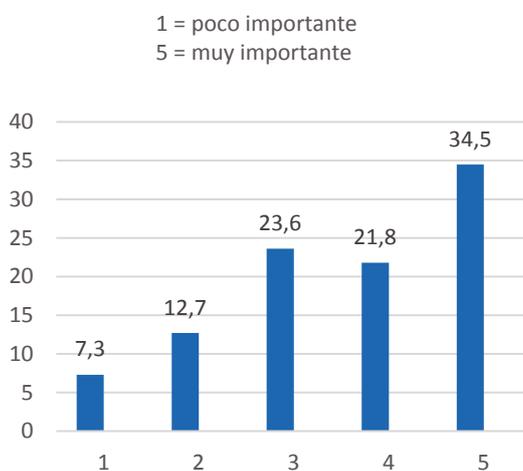
- Competencia.
- Logística y distribución.
- Hábitos de consumo.
- Normativa y procedimientos regulados.

Los resultados del cuestionario estudian de forma detallada la percepción de las empresas con experiencia en África, en una valoración de importancia de 1 a 5, que se recoge a continuación. El análisis de estos datos nos indica que la tipología de obstáculos que es considerada como más problemática para las empresas encuestadas es la de obstáculos relacionados con el país o región.

### 4.1. Obstáculos relacionados con las limitaciones de la empresa

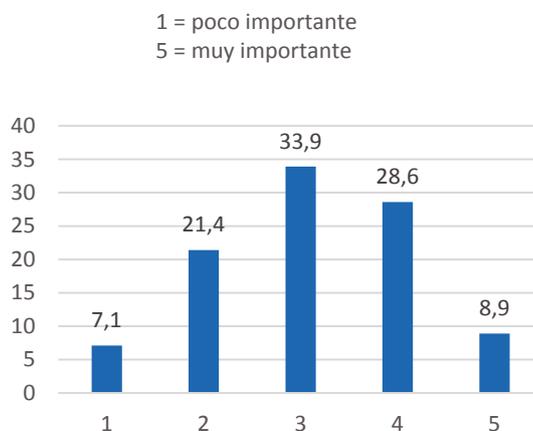
Dentro de esta categoría de obstáculos, el más importante para las empresas encuestadas es la falta de recursos financieros, donde el 56,3% de las respuestas afirman que es un obstáculo muy importante (con valoración de 4 ó 5). Los de menor relevancia son la falta de capacidad de adaptación cultural de la propia empresa y de preparación del personal interno.

Figura 14. Falta de recursos financieros



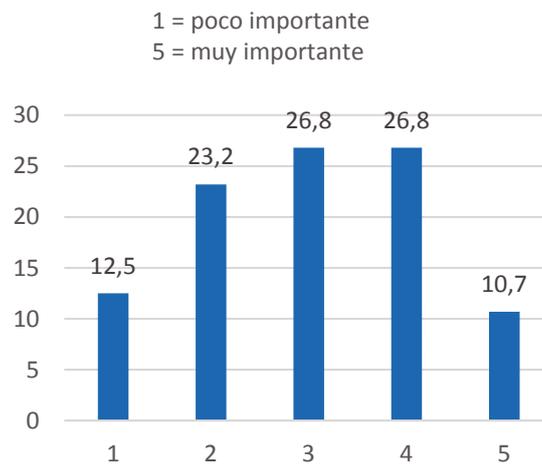
Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Figura 15. Falta de capacidad de adaptación cultural de la propia empresa



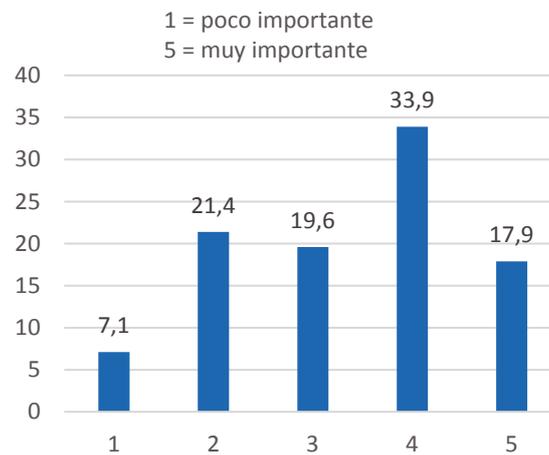
Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Figura 16. Falta de preparación del personal interno



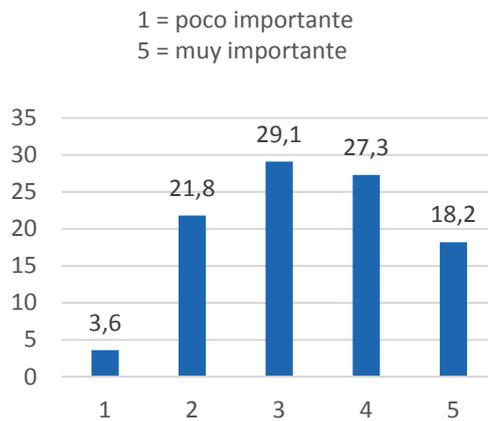
Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Figura 17. Dificultad para contratar talento en el país de destino



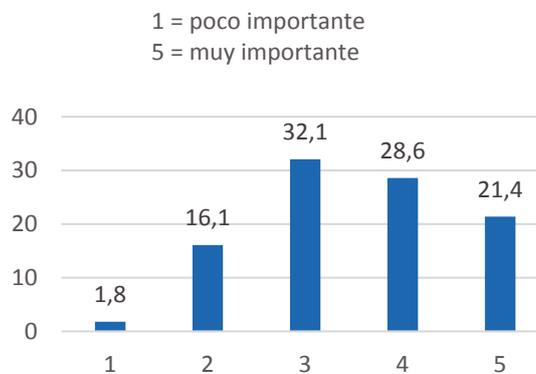
Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Figura 18. Falta de información acerca de las facilidades y recursos de organismos públicos



Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Figura 19. Dificultades para encontrar potenciales clientes o socios y oportunidades de negocio

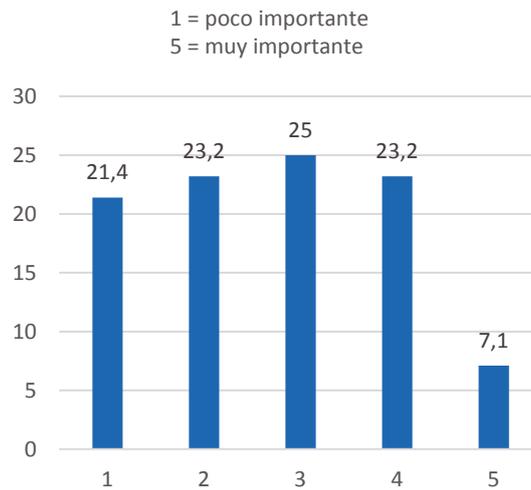


Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

### 4.2. Obstáculos relacionados con el país o región: África

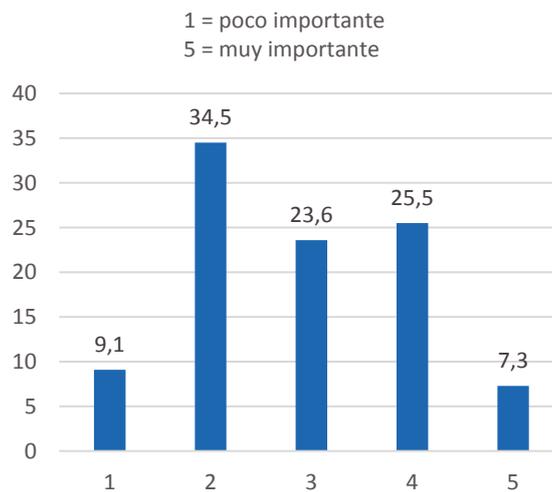
Dentro de la categoría de obstáculos relacionados con el país, el mayor obstáculo para las empresas españolas es la burocracia, las barreras administrativas y la falta de transparencia en trámites (esta opción fue considerada como muy importante, con una valoración de 4 y 5 por el 73,2% de las empresas encuestadas). El idioma y las diferencias culturales, sin embargo, se presentan como los obstáculos menos importantes.

Figura 20. Idioma



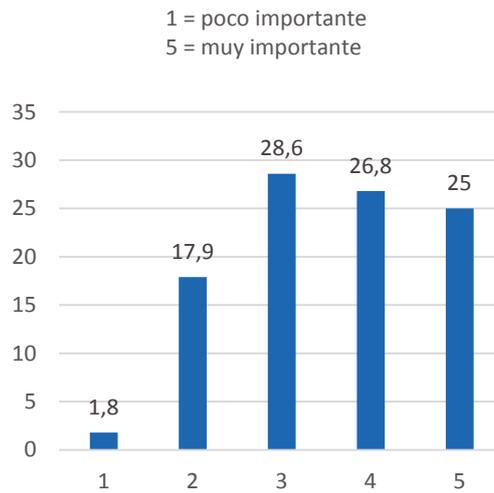
Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Figura 21. Diferencias culturales



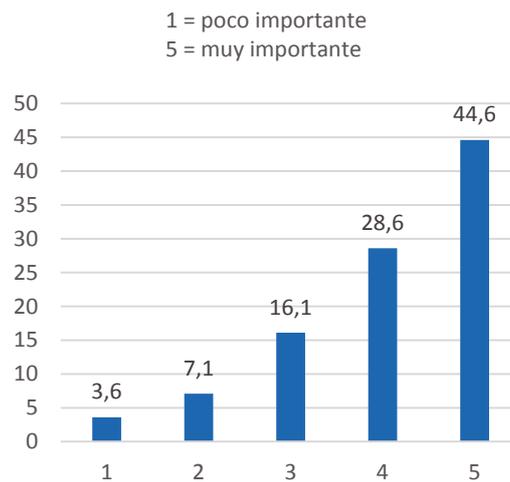
Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Figura 22. Barreras arancelarias, comerciales, técnicas y otras medidas proteccionistas



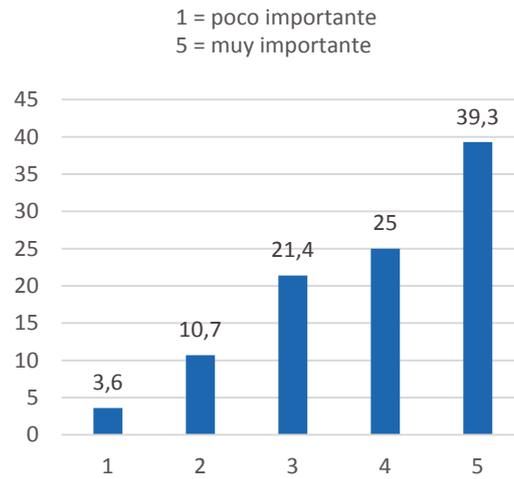
Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Figura 23. Burocracia, barreras administrativas y falta de transparencia en trámites



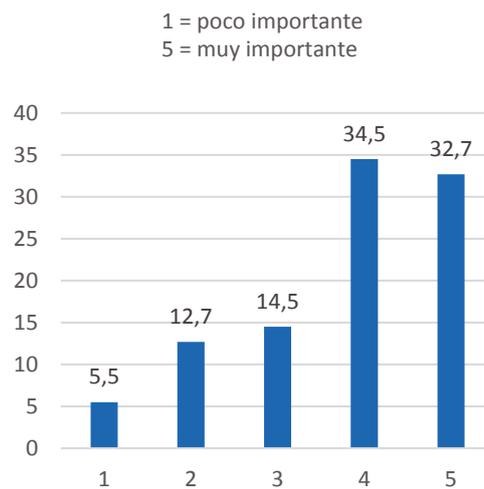
Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Figura 24. Inseguridad jurídica y corrupción



Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Figura 25. Problemas de cobros y pagos

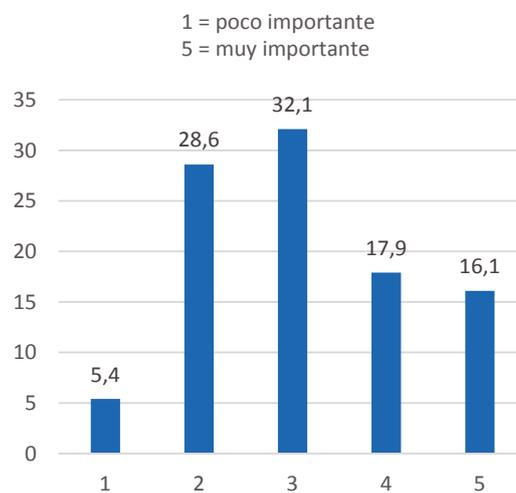


Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

### 4.3. Obstáculos relacionados con la configuración de mercado: África

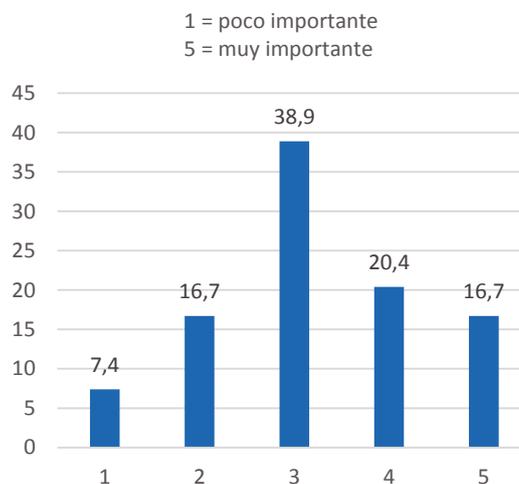
De entre los obstáculos relacionados con la configuración interna de los mercados africanos, el valorado como más importante por las empresas es el que se refiere a la normativa y procedimientos regulatorios. El 51% de las empresas encuestadas han señalado este obstáculo como muy importante (con puntuación 4 o 5). Los hábitos de consumo de los africanos es el de menor relevancia de entre toda la categoría.

Figura 26. Competencia



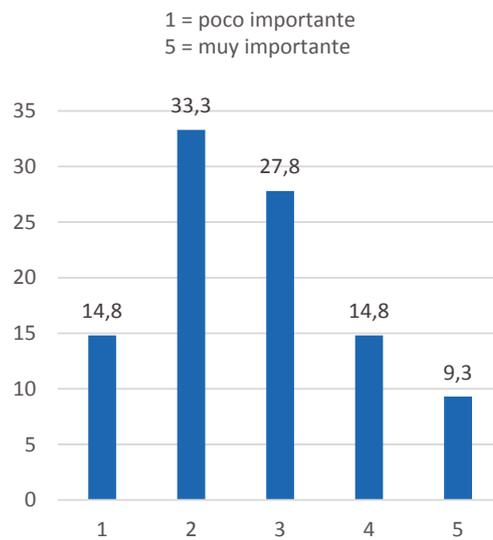
Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Figura 27. Logística y distribución



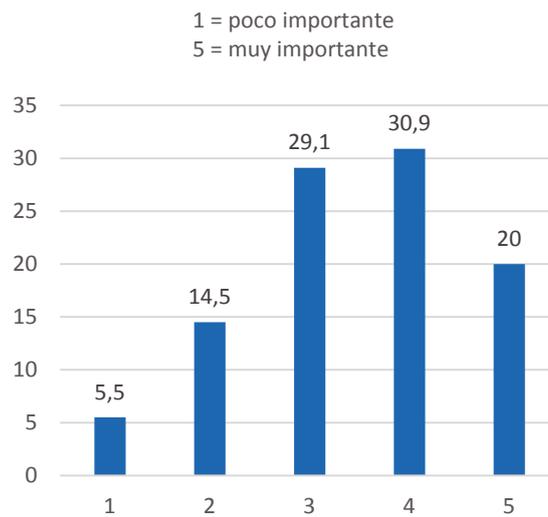
Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Figura 28. Hábitos de consumo



Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Figura 29. Normativa y procedimientos regulatorios



Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

### 4.4. Valoración global de los obstáculos

Teniendo en cuenta de forma conjunta los 16 obstáculos analizados para las empresas con experiencia africana, se puede establecer un *ranking* de valoración (de mayor a menor), que englobe todas las categorías. En este *ranking*, la burocracia, barreras administrativas y falta de transparencia de los países africanos es el obstáculo más importante (el 73,2% de las empresas encuestadas lo señalan como muy importante con puntuación 4/5), mientras que los hábitos de consumo en los mercados africanos es lo menos importante.

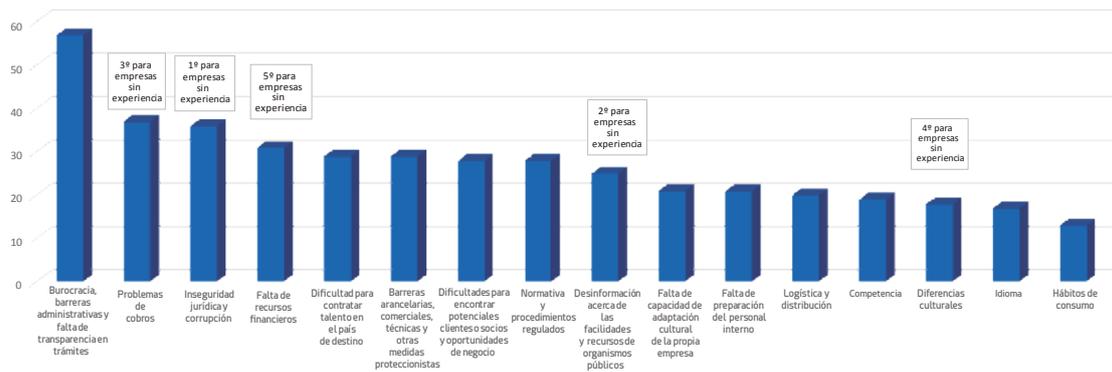
Figura 30. *Ranking* de obstáculos para hacer negocios en África para la empresa española (% empresas que indican un riesgo muy alto, 4/5 puntos)

1	Burocracia, barreras administrativas y falta de transparencia en trámites (73,2%)
2	Problemas de cobros y pagos (67,2%)
3	Inseguridad jurídica y corrupción (64,3%)
4	Falta de recursos financieros (56,3%)
5	Dificultad para contratar talento en el país de destino (51,8%)
6	Barreras arancelarias, comerciales, técnicas y otras medidas proteccionistas (51,8%)
7	Dificultades para encontrar potenciales clientes o socios y oportunidades de negocio (50,0%)
8	Normativa y procedimientos regulados (50,9%)
9	Falta de información acerca de las facilidades y recursos de organismos públicos (45,5%)
10	Falta de capacidad de adaptación cultural de la propia empresa (37,5%)
11	Falta de preparación del personal interno (37,5%)
12	Logística y distribución (37,1%)
13	Competencia (34%)
14	Diferencias culturales (32,8%)
15	Idioma (30,3%)
16	Hábitos de consumo (24,1%)

Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Por otro lado, y para las empresas que no tienen experiencia en África, el principal problema que se ha señalado de hacer negocios en África tiene que ver con la inseguridad jurídica y la corrupción. La falta de información de los organismos públicos y los problemas con los cobros y pagos les siguen en importancia. La falta de recursos financieros aparece como el obstáculo menos importante de los señalados. Dentro de "otros obstáculos" se mencionan: falta de mercado para el modelo de negocio, incertidumbre sobre si se encontrarán recursos humanos con cualificación para las necesidades de la empresa, problemas de logística y costes de la misma, y falta de maduración de los mercados africanos para el modelo de negocio de la empresa.

Figura 31. Principales obstáculos a los negocios en África de empresas con experiencia (recuadros para empresas sin experiencia)



Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

Como se puede observar, las empresas con y sin experiencia africana coinciden en la importancia de algunos obstáculos, como la inseguridad jurídica y la corrupción o los problemas de cobros y pagos, pero para otros obstáculos la respuesta es muy dispar. Especialmente llamativo es el obstáculo referido a las diferencias culturales, muy importante para las empresas sin experiencia africana y que, sin embargo, aparece entre los menos importantes en las respuestas de las empresas con experiencia en los mercados africanos. Por lo que se refiere a la falta de información acerca de las facilidades y recursos de organismos públicos, también se observa una disparidad importante entre ambos tipos de empresas. Las empresas sin experiencia consideran este obstáculo como muy importante, por detrás de la inseguridad jurídica y la corrupción. Las empresas con negocios en África le otorgan, sin embargo, una importancia intermedia entre los 17 obstáculos analizados.



## 5 Estrategias de internacionalización: sabiduría colectiva

La estrategia de internacionalización es una estrategia de crecimiento de la empresa que consiste en ampliar o buscar mercados exteriores, o en diversificar los mercados exteriores en los que la empresa ya está presente. Para la empresa española, la internacionalización en otros mercados supone competir en nuevos contextos económicos y sociales, con un incremento de su riesgo de fracaso.

Durante la década de los 90, la empresa española –sobre todo las de mayor tamaño– comienza su proceso de internacionalización centrada en los mercados latinoamericanos aprovechando las oportunidades culturales y la fase privatizadora en algunas de las mayores economías latinoamericanas. A partir de mediados de la década de 2000, se inicia una segunda fase de internacionalización, buscando oportunidades más allá de América Latina, en los países de la OCDE y países asiáticos. Durante la última década, las empresas españolas se acercan a los mercados africanos en los que la tradición de negocios es escasa.

### *¿Qué es necesario saber para expandir los negocios en países africanos?*

En ocasiones, los datos cuantitativos y estadísticos tienen que ser completados con apreciaciones cualitativas para un mejor entendimiento de otros factores que hacen posibles los negocios en mercados exteriores. Este epígrafe comparte la “sabiduría colectiva” de las empresas participantes en el cuestionario Elcano sobre “empresas españolas y negocio en África”,<sup>6</sup> divididas en los siguientes apartados:

- (1) Recomendaciones estratégicas relativas al análisis interno de la empresa.
- (2) Recomendaciones relativas a la fase de estudio de los mercados africanos.
- (3) Recomendaciones sobre socios y red de contactos.
- (4) Estrategias de precios y producto.
- (5) Recomendaciones sobre riesgos de cobro, pago y riesgos jurídicos.
- (6) Otras recomendaciones generales.

Las recomendaciones recibidas relativas al análisis interno de la empresa (fortalezas y debilidades, actitud, experiencia y capacidad de inversión) se han referido a la necesidad de contar con personal cualificado, mentalidad abierta para trabajar en los países africanos y la necesidad de contar con recursos financieros que permitan aguantar el período de maduración de las operaciones. En relación con el estudio de los mercados africanos, se recomienda en repetidas respuestas estudiar bien el país de destino, visitarlo y trabajar en el terreno, acudir a las oficinas del ICEX y consultar a empresas ya instaladas y no descartar o elegir mercados por datos estadísticos y oficiales, entre otras respuestas. Respecto a las recomendaciones que las empresas encuestadas han dado sobre la búsqueda de socios

---

<sup>6</sup> Empresa realizada a una muestra de 85 empresas españolas, con mayoría de empresas que se encuentran actualmente o ya han realizado negocios en países africanos. Ver cuestionario y notas en en Anexo 1.

locales, se observa algo de dispersión en las recomendaciones. Mientras que una buena parte de las recomendaciones señalan como fundamental contar –y acertar– con socios locales o prescriptores, alguna recomendación minoritaria va en sentido contrario y recomienda lo contrario. Una interesante recomendación se refiere a identificar jóvenes originarios del país para promover becas o prácticas de fomento del país local, que sirve además como enlace para vencer barreras culturales e idiomáticas.

Las recomendaciones sobre estrategias de producto y precio son las menos, aunque algunas interesantes aportaciones apuestan por evitar la guerra de precios, además de estudiar la adecuación del producto a vender con el país. Respecto a los riesgos (cobro, pago y jurídicos), la mayor parte de las recomendaciones se refieren al cobro por adelantado para evitar riesgos o concurrir en proyectos de instituciones internacionales con financiaciones ya concedidas para disminuir riesgos de crédito y jurídicos, por estar estas operaciones amparadas en contratos con instituciones económicas internacionales.

Las recomendaciones generales son muy interesantes, pues apuntan a “tener paciencia” de manera coincidente por muchas empresas que han respondido al cuestionario (las respuestas en detalle se recogen en la Figura 32).

Figura 32. Recomendaciones estratégicas para la entrada en los mercados africanos

<b>Análisis interno de la empresa</b>	•	Buscar personal cualificado y con ganas de trabajar en estos mercados que exigen mucho seguimiento.
	•	Adaptar la mentalidad a la del país de destino y no intentar forzar la forma de trabajar y hacer negocio en origen, a la que pueda encontrar en el país de destino.
	•	Tener presencia en el país y recursos financieros suficientes para aguantar los largos períodos de maduración de las operaciones.
	•	Estudiar bien el país y tener personal en el mismo.
<b>Estudio de los mercados africanos</b>	•	Acudir a las oficinas del ICEX para conocer el entorno del país en el que se inician actividades. Consultar a otras empresas españolas ya instaladas en el país.
	•	Visitar el país varias veces.
	•	No descartar ningún mercado siguiendo solamente datos estadísticos, pues donde menos se espera puede llegar una buena oportunidad.
	•	Que se informe bien antes de ir y que no se crean las promesas de la administración de los países africanos.
	•	Que se estudie muy bien el país y que se conozcan sus necesidades, procedimientos y procesos de decisión. Trabajo duro, mediante el que se gane la confianza de los interlocutores, que sea capaz de conseguir la financiación y asegurar el pago de su proyecto. Mucha paciencia.
	•	Que trabaje mucho el terreno en los países objetivos.
•	Tener paciencia y dedicar el tiempo necesario para viajar al país, conocer a sus interlocutores y desarrollar una relación a largo plazo.	

<b>Socios y red de contactos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar jóvenes originarios de ese país formados en España. Promover becas o contratos en prácticas con ellos para dar oportunidades al talento del país local y que sirvan de enlace para vencer barreras culturales, idiomáticas de conocimiento del entorno local.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intentar ir personalmente a buscar los clientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener buenos agentes locales que le representen y faciliten los cobros y trabajos locales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar socio local.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar muy bien el mercado y acertar con los socios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rodearse de socios locales con voluntad y ganas de trabajar.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encontrar un prescriptor de confianza para identificar socios locales que coinviertan y/o ayuden a canalizar el negocio deseado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con socios locales o asociarse con empresas como la nuestra para trabajar en colaboración.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar socios locales con perfil tecnológico y más ámbito sanitario.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar personalmente la puesta en marcha sin necesidad de socios.</li> </ul>
<b>Estrategias de producto y precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar una red de contactos, amistades, intereses en el mercado elegido.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La búsqueda de un socio local adecuado es un factor decisivo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer asociaciones sólidas y de confianza con empresas y personas en el país de destino.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que no se asocie a ningún local y que sea un negocio tan sólido que requiera poca intervención estatal.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el norte de África nuestra experiencia nos dice que una vez se entra con buenos precios, para conservar al cliente tienes que protegerlo ofreciéndole ventajas competitivas como la exclusividad de alguna marca, en la distribución de alguna referencia. Siempre hay alguien más barato, es inútil querer venderles a todos con el mejor precio. Este criterio nos está sirviendo hasta ahora para evitar "guerras de precios" y proteger nuestra marca, su reputación. Crecemos a la par que crecen nuestros clientes en sus mercados, trabajando con transparencia y confianza, respetando siempre el esfuerzo que ellos hacen por nosotros en sus respectivos países. Primero desconfían, pero con el tiempo lo valoran.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar profundamente en cada caso la relación entre el país y el producto a vender.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hacer ninguna operación sin tener asegurado el cobro.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar aspectos de cobros, pagos y jurídicos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobrar por adelantado antes de enviar la mercancía.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobro garantizado antes de realizar el proyecto y contemplar mucho gasto de postventa para suplir la falta de soporte local.</li> </ul>
<b>Riesgos de cobro, pago y riesgos jurídicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con garantías suficientes sobre normativa y competencia y asegurar los cobros.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis muy profundo, seguro de cobros, transparencia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión adecuada de los riesgos identificados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobrar por adelantado. Trabajar con empresas que tengan cierto prestigio.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobrar por adelantado. Trabajar con empresas que tengan cierto prestigio.</li> </ul>

<b>Otras recomendaciones generales sobre negocios en África</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener paciencia.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prudencia y mucha paciencia.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perseverancia, presencia y prudencia.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constancia y paciencia, esto es una carrera de larga distancia.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para un primer paso, empezar exportando experiencias ya existentes, y exitosas, puesto que las referencias son claves.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer estrategias a largo plazo. Tener presencia permanente en el país.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia constante y relación personal con los clientes.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• No hay atajos, hay que cumplir las leyes, los amigos aceleran los trámites legales, no lo sustituyen por otra cosa.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• No creerse en posición dominante nunca.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad para valorar el Bien Común y la empatía.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudio detallado del plan de negocios en la realidad del país que se trate; atención a socios e inversores; atención a clientes; mucha atención a aspectos legales y regulatorios. Máxima cobertura de los riesgos detectados en todos los análisis anteriores.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¡Empezar!</li></ul>

Fuente: cuestionario Elcano sobre empresas españolas y negocios en África (2020).

## 6 Conclusiones y recomendaciones

En los últimos años es creciente el interés de la política exterior española, pero los intercambios comerciales y la inversión española en África –aunque crecientes– son todavía escasos. Impulsar el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen algunos mercados africanos no es sólo potencialmente ventajoso para las empresas españolas, sino que es además una necesidad estratégica para poder diversificar los mercados exteriores de España, excesivamente concentrados en Europa. El papel del sector exterior para la recuperación en momentos de ciclo económico débil es cada vez más relevante, por lo que poner la atención de mercados de mayor crecimiento, como los africanos, es parte de esta lógica que ya han adoptado otros países y empresas del mundo.

Las oportunidades más claras de los mercados africanos son: (1) la población y urbanización creciente; (2) el crecimiento de la renta per cápita y la clase media; (3) la progresiva industrialización; (4) el impulso africano en potenciar sus infraestructuras; (5) el interés en explotar sus recursos de forma eficiente; y (6) la creciente conectividad de la población africana. Todos estos factores nos ayudan a entender que las empresas españolas, muy competitivas en algunos de los sectores relacionados con estas oportunidades de negocio, no pueden quedar al margen de la atracción económica que despierta África en el resto del mundo.

Analizando los diferentes indicadores de riesgo, este informe no puede afirmar que los países africanos sean mercados sencillos para los negocios. Sin embargo, sí se constatan importantes diferencias en los niveles de riesgos entre países africanos, que presentan similar riesgo –o incluso menor– que otros países latinoamericanos y asiáticos. Aun así, y obviando la heterogeneidad continental, las empresas españolas mantienen todavía una percepción generalizada de riesgo elevado para el continente en su conjunto.

En esta línea, es fundamental resaltar que los resultados del análisis muestran que la percepción de riesgo elevado de hacer negocios disminuye no obstante de manera significativa entre las empresas españolas que ya tienen negocios con los mercados africanos, en comparación con las empresas que no los tienen. Es posible deducir, entonces, que las mayores percepciones de riesgo se deben a la falta de experiencia –y, por tanto, conocimiento– de la empresa española. Por ello, parece necesario potenciar el acercamiento entre empresas y reducir la visión estereotipada del continente africano desde una perspectiva realista, que no infravalore los obstáculos encontrados en estos mercados.

La administración española no puede jugar un papel definitivo en la solución de los principales obstáculos señalados por las empresas que tienen que ver con el país de destino, como la burocracia y otras barreras administrativas, los problemas de cobros y pagos o la corrupción. Sin embargo, algunas acciones de la administración sí serían importantes en esta línea, como el asesoramiento reforzado sobre estas barreras y la mayor cobertura de

los riesgos, sobre todo teniendo en cuenta la falta de recursos financieros propios, que apuntan como obstáculo muy importante más de la mitad de las empresas del estudio, en su mayoría pymes.

La dificultad para encontrar talento en el país de destino, un obstáculo que han señalado como importante el 52% de las empresas analizadas, abre las puertas a una posible vía de colaboración formativa entre las empresas y los países africanos mediante becas o contratos en prácticas. Estas acciones permitirían aprovechar las oportunidades del talento local, y darían a las empresas españolas un mejor conocimiento del entorno.

La “sabiduría colectiva” que aportan las recomendaciones estratégicas de las empresas con experiencia africana, resaltan en general la importancia de estudiar muy bien el país y contar con socios locales (empresas y personas) que faciliten los cobros y la canalización del negocio. Por otro lado, tener paciencia y constancia es una recomendación muy repetida entre las empresas analizadas. Por otro lado, el cobro por adelantado o incluso presentarse a proyectos con financiación de instituciones internacionales son algunas de las recomendaciones apuntadas para solventar uno de los riesgos más importantes de las operaciones internacionales no sólo en África, sino en otras partes del mundo. El probable incremento de la financiación europea para proyectos e inversiones en países africanos debería ser aprovechado por las empresas españolas, y para ello la administración española tiene la oportunidad de identificar las dificultades de acceso para fortalecer las opciones a estos fondos. La recomendación más práctica por parte de empresas con experiencia en África es la que apremia a otras empresas a (sic) ¡empezar! en los mercados africanos.

Los esfuerzos realizados por la administración española, el Ministerio de Asuntos Exteriores y el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (mediante el III Plan África y la reciente estrategia comercial y financiera “Horizonte África”) y los diferentes documentos y comunicaciones de las asociaciones empresariales (como el Club de Exportadores y la CEOE), muestran que tanto las empresas como la política exterior española están alineadas en la necesidad y oportunidad de reforzar la presencia de España en el continente africano.

En un contexto desfavorable –al menos a corto y medio plazo– por la pandemia del COVID-19 (con un impacto sanitario menor de los esperado, pero que ha hundido el crecimiento económico de los países africanos) la percepción de riesgo que penaliza de forma generalizada a todos los países casi por igual, puede ser una cortapisa a los esfuerzos institucionales y financieros que se realicen para fomentar las relaciones económicas con el continente.

Finamente, hay que resaltar el coste de oportunidad que supone no tomar posiciones en los mercados africanos, que, aunque no exentos de riesgos, son de entre los más dinámicos y de mayor potencial del mundo. Este supone perder un espacio que será ocupado por otros, y que será difícilmente recuperado en el futuro.

## Agradecimientos

El Real Instituto Elcano agradece la colaboración y confianza para la realización de este informe a D. Jesús Jiménez y D. Salim Falaja de FOCE, coordinadores del grupo de trabajo para África del Club de Exportadores e Inversores.

Por su difusión y participación en el cuestionario, a las siguientes personas e instituciones: D<sup>a</sup> María Carrasco del Club de Exportadores e Inversores; D. Álvaro Parga y D<sup>a</sup> Paola Castro, de EXTENDA (Agencia Andaluza de Promoción Exterior); D. Pedro Monzón, de PROEXCA (Sociedad Canaria de Fomento Económico); D<sup>a</sup> María Ángeles Asenjo, de la Confederación Nacional de la Construcción (CNC); D<sup>a</sup> Nasara Cabrera, del Gobierno de Canarias; D<sup>a</sup> Ana Cárdenas, de Casa África; D<sup>a</sup> María Moreno Sánchez, estudiante en prácticas del Real Instituto Elcano; y a todas las empresas que han colaborado con el cuestionario y que por razones de anonimato no se pueden citar aquí.



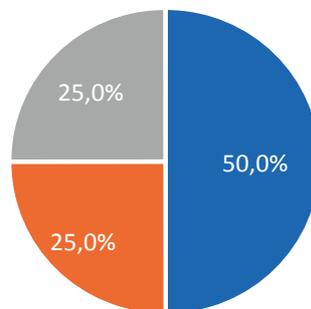
## Referencias bibliográficas

- Banco Mundial (2020), *Doing Business 2020*, Banco Mundial, Washington.
- Club de Exportadores (2020), *Promoción de las inversiones españolas en África Subsahariana. Recomendaciones y conclusiones*, Club de Exportadores e Inversores, Madrid.
- Comisión Europea (2020), *Critical Raw Materials Resilience: Charting a Path Towards Greater Security and Sustainability*, Comisión Europea, Bruselas.
- Consejo Económico y Social de España (CES) (2019), *Informe exportación de servicios no turísticos en España*, Consejo Económico y Social de España, Madrid.
- Ernst & Young (EY) (2019), *Africa Attractiveness Report*.
- Gómez-Jordana, R. (2019), *Análisis de riesgo país desde la prevención del riesgo*, K2Intelligence. Madrid.
- Marín, A. (2020), *Claves del impacto económico del coronavirus en África*, ARI, Real Instituto Elcano, Madrid.
- Mella, J.M., et. al. (2020), *Inversión empresarial española en África Subsahariana*, Club de Exportadores y Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Madrid.
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (2019), *III Plan África, España y África: desafío y oportunidad*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Madrid.
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2017), *Estrategia de internacionalización de la economía española 2017-2027*, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2020), *Directrices de la estrategia horizonte África*, Madrid.
- OCDE (2020), *Country Risk Classifications of the Participants to the Arrangement on Officially Supported Export Credits*, OCDE, París.
- Signé, L. (2018), *Africa's Consumer Market's Potential: Trends, Drivers, Opportunities and Strategies*, Brookings Institutions' Africa Growth Initiative Report.
- UNECA (2014), *Risk Perceptions Hurting Investments in Africa*, United Nations Economic Commission for Africa, Addis Abeba.



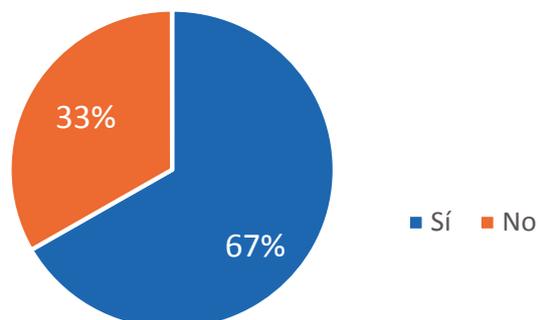
### Anexo I. Notas metodológicas del cuestionario

- **Título del cuestionario:** *Cuestionario del Real Instituto Elcano sobre empresas españolas y negocios en África.*
- **Tamaño muestra:** 85 empresas.
- **Carácter:** anónimo.
- **Tipo de preguntas:** cerradas (sencillas y múltiples) y una abierta.
- **Tamaño de las empresas encuestadas:**



- Menos de 50 trabajadores
- Entre 50 y 250 trabajadores
- Más de 250 trabajadores

- **Con negocios en África (actuales o pasados):** 67% no; 33% sí.

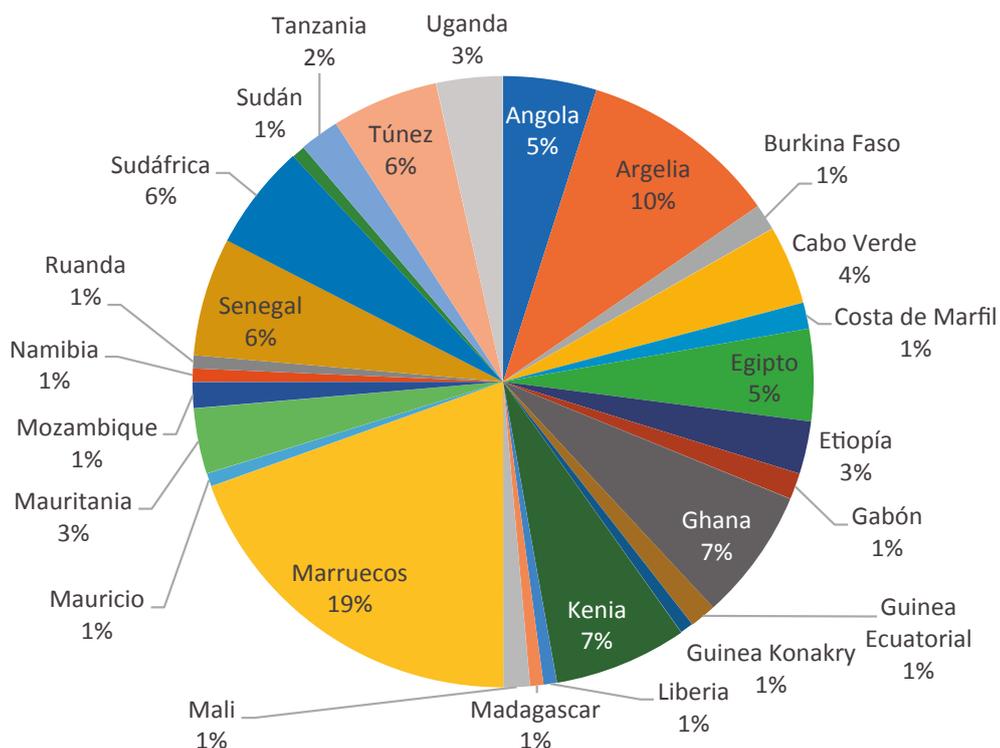


- Sí
- No

- **Perfil de acceso a los mercados africanos de las empresas seleccionadas:**

- Exportar los productos a través de intermediarios (21,4%).
- Exportar directamente y a nombre propio (46,4%).
- Vender a representantes locales de productos extranjeros (14,3%).
- Implantar oficinas/sucursales/fábricas propias en el país africano (30,4%).
- Otras formas: contratos de consultoría, transporte aéreo, formación, investigación, asesoramiento, e-learning y construcción.

- **Distribución geográfica del negocio de las empresas encuestadas en África:**



- **Temporalidad de la encuesta:** realizada entre septiembre y octubre de 2020.

Anexo II. Contenido del cuestionario

Sección 1 de 3

### Cuestionario del Real Instituto Elcano

El tiempo aproximado de realización del cuestionario es de 3 minutos. Muchas gracias.

**Dirección de correo electrónico \***

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)

**Título de la imagen**



Indique el tamaño de su empresa:

Menos de 50 trabajadores

Entre 50 y 250 trabajadores

Más de 250 trabajadores

¿Tiene su empresa actualmente (o ha tenido en el pasado) negocios con países africanos?

Sí

No

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 3

### Empresas sin negocios (actuales o

Descripción (opcional)

Aunque su empresa no los realice: ¿Qué percepción de riesgo tiene de hacer negocios en Centro y Sudamérica?

Riesgo muy alto

Riesgo alto

Riesgo medio

Riesgo bajo

Aunque su empresa no los realice: ¿Qué percepción de riesgo tiene de hacer negocios en países asiáticos?

Sección 2 de 3

### Empresas sin negocios (actuales o

Descripción (opcional)

Aunque su empresa no los realice: ¿Qué percepción de riesgo tiene de hacer negocios en Centro y Sudamérica?

Riesgo muy alto

Riesgo alto

Riesgo medio

Riesgo bajo

Aunque su empresa no los realice: ¿Qué percepción de riesgo tiene de hacer negocios en países asiáticos?

Riesgo muy alto

Riesgo alto

Riesgo medio

Riesgo bajo

Aunque su empresa no los realice: ¿Qué percepción de riesgo tiene de hacer negocios en África?

Riesgo muy alto

Riesgo alto

Riesgo medio

Riesgo bajo

¿Tiene su empresa previsto realizar negocios con países africanos en el futuro?

Sí

No

Tal vez

Señale los obstáculos y problemas que le parecen "a priori" más relevantes para hacer negocios con países africanos

Falta de recursos financieros

Falta de información sobre recursos y facilidades de organismos públicos

Problemas de cobros y pagos

Inseguridad jurídica y corrupción

Diferencias culturales

Señale los obstáculos y problemas que le parecen "a priori" más relevantes para hacer negocios con países africanos

- Falta de recursos financieros
- Falta de información sobre recursos y facilidades de organismos públicos
- Problemas de cobros y pagos
- Inseguridad jurídica y corrupción
- Diferencias culturales
- Otra...

Después de la sección 2 Enviar formulario

Sección 3 de 3

### Sección sólo para empresas con negocios

Descripción (opcional)

Indique el país o países africanos con los que realiza negocios actualmente:

Texto de respuesta corta

Indique el país o países africanos con los que haya realizado negocios en el pasado:

Texto de respuesta corta

Indique el país o países africanos con los que tenga previsiones de hacer negocios en el futuro:

Texto de respuesta corta

Indique la modalidad del negocio de su empresa con los países africanos:

- Exportar los productos a través de intermediarios
- Exportar directamente y a nombre propio
- Vender a representantes locales de productos extranjeros
- Implantar oficinas/sucursales/fábricas propias en el país africano
- Otra...

¿Qué percepción de riesgo tiene de hacer negocios en África?

- Riesgo muy alto
- Riesgo alto
- Riesgo medio

¿Qué percepción de riesgo tiene de hacer negocios en África?

Riesgo muy alto

Riesgo alto

Riesgo medio

Riesgo bajo

Valore de 1 a 5 los OBSTÁCULOS para hacer negocios en África:

Descripción (opcional)

Falta de recursos financieros

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

...

Falta de capacidad de adaptación cultural de la propia empresa

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

Falta de preparación del personal interno

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

Dificultad para contratar talento en el país africano de destino

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

Desinformación acerca de las facilidades y recursos de organismos públicos para hacer negocios en África

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

Dificultades para encontrar potenciales clientes o socios y oportunidades de negocio

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

Idioma

<b>Idioma</b>	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

<b>Diferencias culturales</b>	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

<b>Barreras arancelarias, comerciales, técnicas y otras medidas proteccionistas</b>	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

<b>Burocracia, barreras administrativas y falta de transparencia en trámites</b>	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

<b>Inseguridad jurídica y corrupción</b>	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

<b>Problemas de cobros y pagos</b>	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

<b>Competencia</b>	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

<b>Logística y distribución</b>	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

<b>Hábitos de consumo</b>						
---------------------------	--	--	--	--	--	--

# Elcano Policy Paper

La empresa española en África Subsahariana: estrategias, experiencias y riesgos

---

	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

Logística y distribución						
	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

Hábitos de consumo						
	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

Normativa y procedimientos regulados						
	1	2	3	4	5	
Poco importante	<input type="radio"/>	Muy importante				

Pregunta abierta sobre recomendaciones: ¿Cuál sería la principal recomendación que daría a una empresa que quieren empezar a hacer negocios en/con países africanos?

Texto de respuesta larga \_\_\_\_\_

# Patronato

 <b>GOBIERNO DE ESPAÑA</b>	<b>MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES UNIÓN EUROPEA Y COOPERACIÓN</b>	 <b>GOBIERNO DE ESPAÑA</b>	<b>MINISTERIO DE DEFENSA</b>
 <b>GOBIERNO DE ESPAÑA</b>	<b>MINISTERIO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>	 <b>GOBIERNO DE ESPAÑA</b>	<b>MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE</b>



## Consejo Asesor Empresarial



## Entidades colaboradoras





Príncipe de Vergara, 51  
28006 Madrid (Spain)  
[www.realinstitutoelcano.org](http://www.realinstitutoelcano.org)  
[www.blog.rielcano.org](http://www.blog.rielcano.org)  
[www.globalpresence.realinstitutoelcano.org](http://www.globalpresence.realinstitutoelcano.org)

