

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://www.intesysconsulting.com)

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título original del libro:

Africa Rising

Autor: Vijay Mahajan

Fecha de Publicación: 1 de Septiembre 2008

Editorial: Wharton School Publishing

Nº Páginas: 288

ISBN: 0132339420

Contenido:

Introducción	1
Primera parte: La oportunidad africana	2
Segunda parte: Realizar la Oportunidad	3
Conclusión: El mercado Ubuntu.	10

El Resurgir de África

Volumen 11-11

INTRODUCCION

La mayoría de la gente solo ve en África un continente necesitado de ayuda humanitaria y lo último que se le ocurriría es buscar allí oportunidades de negocio. Al igual que sucedía con la India en los años 60, y a pesar de estar en el centro de la atención social, médica, humanitaria y política, el África de hoy continúa siendo infravalorada como mercado de consumidores.

Contrariamente a lo que muchos podrían pensar, la verdadera riqueza de África no está en los diamantes y el oro de sus minas, ni en las materias primas de sus mares, bosques y campos de cultivo, sino en la magnitud de su mercado de consumidores de más de 900 millones de personas. Este mercado es uno de los que más crecen en la actualidad. Cada día, los africanos necesitan

comer, tienen que cobijarse, quieren educar a sus hijos, comprar detergente para lavar su ropa, hablar por el móvil con sus familiares y amigos, adquirir televisores, computadoras, películas, bicicletas, cosméticos, medicinas, autos y pedir préstamos para emprender sus propios negocios. El mundialmente famoso consultor empresarial de origen indio Vijay Mahajan nos revela que, en cuanto a las oportunidades de negocios, África puede ser tan maravillosa y sorprendente como lo son sus paisajes naturales; nos cuenta historias de primera mano sobre los emprendedores, ejecutivos y empresas africanas que encuentran su lugar en los mercados del continente negro y se benefician de él; nos demuestra cómo las multinacionales pueden triunfar en



esa parte del mundo, a pesar de los desafíos políticos, económicos y de recursos que se dan allí; nos presenta a los emprendedores locales e inversores extranjeros que encuentran posibilidades de hacer negocio incluso en los lugares más difíciles y nos habla de cómo la India y China están consolidando su posición en un continente al parecer olvidado por la comunidad

EL AUTOR

Vijay Mahajan ha sido rector de la Escuela India de Negocios y es catedrático de Ciencias Empresariales en la McCombs School of Business de la Universidad de Texas en Austin.

Es autor de una decena de libros, de los cuales cabe destacar *The 86 Percent Solution* (editado por

Wharton School Publishing), que en 2007 recibió el premio de "Libro del Año" de la Asociación de Marketing Americana.

“La lección es que cuando los mercados cambian, las empresas no deben tardar en adaptarse. “

política y económica europea y norteamericana. En una época donde el crecimiento resulta cada vez más difícil de lograr, este libro es una llamada de atención hacia lo que puede ser la próxima gran oportunidad mundial para el desarrollo.

Primera parte: la oportunidad africana

A pesar de los tremendos desafíos a los que se enfrenta África, basta con mencionar el SIDA, la malaria, la corrupción o las guerras, entre otros muchos, no hay que olvidar un hecho fundamental: este continente cuenta con más de 900 millones de consumidores cuyas necesidades reclaman ser satisfechas. Tomemos como ejemplo una de las más básicas: el pan. En Harare, capital de Zimbabwe, un país con una inflación del 1000% y un paro del 70%, las panaderías de la cadena local *Innscor* producen más de 50.000 barras de pan diarias. El pan es un producto destinado al segmento más bajo del mercado de consumidores. En Zimbabwe, los costos de su producción son imprevisibles: es difícil encontrar buen trigo, las provisiones de diesel fluctúan y el gobierno es el que fija los precios. Aun así, *Innscor* ha perfeccionado sus procesos,

ha realizado una meticulosa gestión del efectivo y se ha servido de su espíritu emprendedor para obtener mejores márgenes de beneficio, a pesar de los altos costos de producción y los bajos precios del producto. La historia de esta empresa es digna de atención: sus comienzos datan de 1987, cuando se abrió el primer pequeño restaurante de pollos de nombre *Chicken Inn* que, en tan sólo seis meses, empezó a generar beneficios. Con los años, *Chicken Inn* iba a convertirse en una cadena de restaurantes con presencia en una docena de países africanos y en distintos segmentos de mercado: restaurantes, pizzerías, panaderías, electrodomésticos, franquicias de supermercados, tiendas en gasolineras, etc. En el 2005, registró un crecimiento de beneficios del 246% y en el 2007 su valor de mercado alcanzó la cifra de 203 millones de dólares. Sin embargo, lo verdaderamente extraordinario de *Innscor* es su capacidad de adaptarse a los cambios políticos y económicos en los países africanos. Así, cuando Nigeria prohibió la importación de queso, *Innscor* pasó nueve años perfeccionando su propia receta para que la mozzarella en ese país tuviera el mismo sabor que la importada de Europa. Volviendo a Zimbabwe, cuando la crisis económica se agudizó y los ingresos del turismo cayeron

en picado, *Innscor* tuvo que abandonar sus proyectos turísticos y buscar una fuente alternativa de moneda extranjera. La compañía se atrevió entonces a entrar en negocios en los que una cadena de restaurantes de un país desarrollado probablemente nunca se embarcaría: las granjas de cocodrilos. Una empresa cuyos negocios principales son el pan, los pollos y las hamburguesas actualmente cría más de 50.000 cocodrilos al año en el lago Kariba, en Zimbabwe, y es uno de los mayores productores del mundo de la carne y piel de estos reptiles. La lección es que cuando los mercados cambian, las empresas no deben tardar en adaptarse. África es un continente lleno de sorpresas. El hecho de que la gente fabrique y compre pan en un país económicamente arruinado como Zimbabwe es sólo un ejemplo de cómo las empresas locales aprovechan las oportunidades ocultas de hacer negocio. Pero no hace falta ser autóctono para moverse en el mercado africano. El famoso fabricante irlandés de cerveza, *Guinness*, está ahí para demostrarlo. En la segunda mitad del año 2006, sus ventas globales cayeron en un 4%, de lo que no se salvó ni siquiera su país de origen, Irlanda. Sin embargo, en África crecían a un ritmo anual de entre el 4% y el 5%. Gracias a una larga presencia en Nigeria

**Haga su
comentario!**

y a unas campañas publicitarias muy hábiles, los nigerianos ni siquiera perciben *Guinness* como una marca irlandesa, sino completamente local. La presencia de otras multinacionales también se hace notar en África. *Unilever*, por ejemplo, al verse enfrentado con una competencia creciente en EEUU y Europa y una considerable bajada de ventas, ha anunciado un plan para ampliar su negocio en los países en vías de desarrollo, entre ellos muchos africanos, en algunos de los cuales ya está firmemente implantado. *Nestlé*, atrapado entre su previsión de crecimiento del 1,5% anual en los mercados desarrollados y su objetivo de crecimiento anual de 5%-6%, anunció en el 2006 sus planes para expandir las operaciones en el África occidental y otros mercados en desarrollo y así recuperar la diferencia. Las grandes multinacionales no son las únicas que encuentran oportunidades en África. Los comerciantes y productos chinos están también presentes en todo el continente. Sus televisores de bajo precio, electrodomésticos baratos, generadores de energía eléctrica, ropa y zapatos se pueden encontrar en cualquier ciudad africana. En Egipto, los chinos hasta se las han ingeniado para vender linternas de Ramadán y alfombras de oración a los fieles musulmanes.

Aunque a éstos últimos no les gusta su origen algo "impío", reconocen que el precio es algo irresistible. China es el segundo mayor importador de petróleo africano (después de EEUU) y uno de los mayores acreedores de los gobiernos africanos. Por su parte, compañías indias como *Tata*, *Mahindra*, *Kirloskar* o *Ranbaxy* ya han empezado a operar en África y obtienen de ello importantes beneficios. El continente africano dirige su mirada hacia el Oriente, algo muy sencillo de comprobar si se atiende tan sólo al creciente número de vuelos entre las ciudades africanas y las asiáticas. Hoy en día, ya se puede ir en vuelo directo desde Nairobi a Guangzhou, Bombay o Bangkok. El surgimiento de África es evidente por todas partes: en las calles de sus ciudades, en supermercados repletos como *Shoprite* o *Nakumatt*, en la expansión de los aeropuertos y las rutas aéreas de *Kenya Airways* o *Ethiopian Airlines*, en un crecimiento extraordinario de sus bancos, compañías de teléfonos móviles, autos y consumibles; pero sobre todo, en las historias de éxito de los expatriados que han vuelto a sabiendas de que les esperaban grandes oportunidades. Uno de estos es el fundador de la próspera compañía de telefonía móvil *CelTel*, Mohamed Ibrahim.

Nacido en Sudán y educado en Egipto y Gran Bretaña, Ibrahim fundó *CelTel International*, que estaba destinada a convertirse en una de las empresas líderes del sector de las telecomunicaciones. Desde el principio, *CelTel* quería ser una empresa que respetara los estándares globales de servicio al cliente y también "una compañía africana". Su fundador se negó a pagar sobornos y creó un sistema de buen gobierno. Desde el principio tuvo que hacerlo casi todo solo: instalar generadores de energía eléctrica, utilizar baterías y construir una red de comunicaciones que se daría por supuesta en los países más desarrollados. Dado que los bancos no estaban interesados en otorgarle préstamos, Ibrahim utilizó las sucesivas ventas de acciones como método de financiación de su empresa. En 1998, el año de lanzamiento de *CelTel*, en África había sólo dos millones de teléfonos móviles, mientras que en este momento su número alcanza los 130 millones gracias también, entre otras razones, al éxito de las empresas pioneras como *CelTel* y muchas otras a las que su ejemplo animó a competir. Aunque las diferencias locales y regionales en África son todavía grandes, las oportunidades de crear estrategias de negocio panafricanas existen, tal y como demuestran la telefonía móvil y la banca.

“Aunque las diferencias locales y regionales en África son todavía grandes, las oportunidades de crear estrategias de negocio panafricanas existen,...”

Haga su comentario!

Para la telefonía móvil, la interoperabilidad más allá de las fronteras nacionales es una ventaja y una escala. En noviembre del 2007, *Celtel* puso en funcionamiento su servicio "One Network", que permite la interoperabilidad a unos 400 millones de personas en 12 países africanos. Sus clientes pueden comprar el tiempo de llamadas en la moneda local y utilizarlo a través de las fronteras nacionales. En cuanto a la banca, en el 2005 *Barclays* realizó su mayor inversión fuera de Reino Unido con la compra de la mayoría de las acciones de *Absa*, el mayor banco comercial de Sudáfrica, por 5.400 millones de dólares. Además, en un continente donde tan sólo un 20% de la población dispone de una cuenta bancaria, las instituciones financieras empiezan ahora a dirigir su atención hacia las personas sin acceso a servicios bancarios. Así, el ya mencionado *Barclays* abre pequeñas sucursales en las áreas rurales de Kenia y trabaja en Ghana con los tradicionales *susu*, cobradores informales del país.

Otro ejemplo más es que, tan sólo después de un año de su lanzamiento, un millón y medio de personas ha abierto una cuenta de bajo costo, las llamadas "Mzansi" ("Sur"), ofrecidas por los principales bancos sudafricanos (*Absa*, *First National Bank*, *Standard Bank*).

Los bancos en Kenia, Nigeria y Sudáfrica tratan de amoldar sus servicios a las exigencias de la ley islámica (la sharia) para abrirse camino entre clientes de religión musulmana sin cuentas bancarias. La compañía egipcia *Mobilnil*, por ejemplo, ofrece unas tarifas reducidas en las llamadas que se realizan durante el tiempo de peregrinación. Dada la rápida penetración de los teléfonos móviles y la presencia toda-vía escasa de los bancos y las tarjetas de crédito, las compañías de telefonía móvil y los bancos han aprendido a colaborar para ofrecer servicios bancarios en el móvil: la alianza entre uno de los principales proveedores de la telefonía móvil, *MTN*, y *Standard Bank* permite a los consumidores transferir dinero, pagar las facturas y recargar el saldo a través de sus terminales. La banca móvil pone los servicios bancarios al alcance de todo individuo que disponga de un celular. Tal y como ilustran estos ejemplos, las oportunidades de hacer negocio en África son innumerables dada la idiosincrasia de sus condiciones sociales, económicas y políticas. Las empresas que quieran invertir en este continente deben intentar comprenderlas para adaptar sus productos y servicios al mercado local.

Segunda parte:

Realizar la oportunidad

El Hanouti: las oportunidades para ordenar un mercado. El mercado africano es informal y desorganizado, razón por la cual crear oportunidades a menudo presupone buscar vías para estructurarlo. Muchas empresas lo consiguen encauzando el comercio minorista informal hacia las tiendas más formales y organizadas en cadenas o transformando los mercados ilegales en mercados legales de segunda mano. Las hay también que crean marcas para los productos sin ellas y otras que se encargan de organizar su propio transporte y distribución. En Marruecos, la casi totalidad del comercio minorista se lleva a cabo en unas 80.000 pequeñas tiendas de barrio conocidas como *hanout*. Una de las características que hace a este pequeño comercio tan inmune frente a las cadenas organizadas es el crédito que dan y la relación estrecha que mantienen con su clientela. Así, cuando un cliente (a menudo sin dinero en efectivo ni tarjeta de crédito) pasa después del trabajo por la tienda y se lleva unos refrescos, el dueño de la tienda lo apunta en una cuenta. Este crédito suele ser extensible a todos los miembros de una familia y los intereses no se cobran.

"...las oportunidades de hacer negocio en África son innumerables dada la idiosincrasia de sus condiciones sociales, económicas y políticas."

Haga su comentario!

Un servicio como éste difícilmente podría ofrecerlo una cadena minorista convencional; tendría que esperar a que las cuentas bancarias, las tarjetas de crédito y la economía en general se generalicen en Marruecos para poder consolidarse en su mercado.

Sin embargo, hay emprendedores que albergan esperanzas menos utópicas y que han sabido aprovechar lo que puede ofrecer el mercado minorista marroquí actual. Uno de ellos es Moncef Belhayat, ex ejecutivo de marketing de P&G y Méditel. Belhayat decidió organizar el mercado él mismo con la creación de la marca y la cadena de tiendas *hanout* llamada *Hanouti*. En colaboración con el banco BCME, este empresario tenía pensado abrir una línea de crédito a los clientes de sus tiendas. La cadena *Hanouti* empezó a abrir sus primeros establecimientos (de los 3.000 planeados) en el 2006 y está creciendo rápidamente. Su marca transmite una imagen de modernidad, limpieza y seguridad. Belhayat ha convertido el crédito informal de las tiendas *hanout* en formal, garantizado por el banco, y las tiendas de barrio en una cadena con marca propia. Por su parte, el banco BCME también gana acceso a una amplia base de consumidores que de otro modo difícilmente podrían contarse entre sus clientes.

A los clientes de *Hanouti* que contratan un crédito, el banco les ofrece también las tarjetas de crédito, las cuentas de ahorro, el servicio del pago de facturas o los seguros. Muchos de estos servicios bancarios se contratan directamente en las tiendas o después de que el cliente lea el folleto que ha encontrado en una de ellas. De esa manera, BCME dispone de unas sucursales *de facto* a través de todo Marruecos y a un costo mucho menor que si abriera auténticas oficinas.

LG: organizar la marca y el marketing. Aunque había entrado tarde en el mercado africano, en la última década del siglo xx, el fabricante coreano LG Electronics ha triunfado rápidamente gracias a una apuesta decidida por diseñar su propio mercado. Sus experiencias en Marruecos son la muestra de un uso muy hábil de las promociones y la comunicación para organizar el mercado. Cuando LG llegó a Marruecos, en el año 2000, se encontró con que la marca que dominaba el mercado era Sony. Ésta, sin embargo, contaba sólo con dependientes en las tiendas y no con comerciales dedicados a vender sus productos, lo cual constituía una ventaja para LG. Desde entonces, la compañía coreana ha logrado un crecimiento anual de casi el 50%, gracias en gran parte a ofertas que

giran en torno a las festividades musulmanas. Así, LG organizó promociones para frigoríficos durante *Eid-Al-Kebir* o Fiesta del Cordero, cuando los musulmanes sacrifican estos animales, y vendió el 30% de sus frigoríficos durante este periodo. En esa misma línea de sensibilidad hacia la cultura local, LG reconoció en el Ramadán un momento muy propicio para la venta de televisores, ya que en ese período se estrenan muchos nuevos programas televisivos. Tan sólo durante esta fiesta musulmana en el 2007, LG realizó un 25% de las ventas de televisores y otros electrodomésticos. La compañía coreana no ha perdido de vista tampoco la oportunidad que representa la diáspora marroquí, que vuelve a sus lugares de origen durante las vacaciones de verano provista de dinero en efectivo, y también ha ofrecido grandes promociones a este segmento de consumidores. LG es consciente de que, para crecer, necesita seguir organizando el mercado. En este sentido, no hace mucho que anunció la apertura de unos 30 centros de servicio en todo Marruecos, con garantía de arreglo de los electrodomésticos de 24 a 36 horas si es en ciudad, y de 36 a 48 si es fuera de ella. Los mercados africanos están dominados por comerciantes interesados en vender productos y no marcas.

“Los mercados africanos están dominados por comerciantes interesados en vender productos y no marcas.”

Haga su comentario!

Este hecho crea una oportunidad para las compañías que, como *LG*, estén dispuestas a invertir en la creación de marcas. Aunque los mercados africanos puedan parecer poco atractivos a ojos de muchas empresas, la experiencia de *LG* demuestra que existen grandes oportunidades con una buena organización de marketing, de las comunicaciones, la distribución y el servicio post-venta, y si se comprenden bien los hábitos de compra de los consumidores.

Construir una factoría de hielo para Mama Habiba: las oportunidades en infraestructura. Las grandes carencias en infraestructura que caracterizan a los países africanos suponen enormes oportunidades para aquellas empresas que puedan satisfacer estas necesidades sociales y, a la vez, generar beneficio para ellas. África, como la mayoría de los mercados emergentes, es un continente necesitado. Sufre de la escasez de agua potable, electricidad y medicinas. Sus infraestructuras son pocas o inexistentes en muchas regiones. Esto puede influir para que se le considere como el fracaso humanitario más sangrante del planeta o, desde una perspectiva diferente, como el mercado potencial más grande del mundo. Las empresas que ven oportunidades en los problemas de infraestructura de África

han podido organizar prósperos negocios y apoyar a los emprendedores locales. Mama Habiba es una de las propietarias de las pequeñas tiendas del mercado *POWA* (la Asoc. de Mujeres Policías) en el distrito Ikoyi de Lagos, la capital nigeriana. Tan sólo en junio del 2006, en su tienda se vendieron unas 5.000 botellas de *Coca-Cola* y, en diciembre, cuando la estación seca y las fiestas de navidad coinciden, las ventas superaron con creces ese número. Los pequeños vendedores como Mama Habiba son un dato a tener en cuenta en el mercado nigeriano, ya que a través de sus establecimientos se vende el 70% de todos los refrescos en el país. No obstante, la venta de refrescos en un país caluroso como Nigeria se enfrenta a un problema muy serio: la necesidad de mantenerlos refrigerados y los frecuentes apagones de electricidad que lo dificultan. Consciente de la importancia de estos vendedores y de las carencias infraestructurales que existen en estos países, la compañía *Coca-Cola* ha tomado la iniciativa y ella misma se encarga de fabricar el hielo y distribuirlo por las pequeñas tiendas para que puedan mantener las bebidas frías durante los apagones. Otros vendedores más ricos que Mama Habiba albergan generadores en sus sótanos o generadores portátiles para el mismo fin,

con lo que contribuyen al desarrollo de un floreciente mercado para las empresas fabricantes de generadores de energía eléctrica y energía solar. Éstos últimos, entre los que destacan *Kirloskar*, *Honda*, *Yamaha* o varias compañías chinas, aprovechan la escasez de centrales eléctricas para la venta de generadores y placas solares. En Johannesburgo, por ejemplo, la Dirección de Tránsito ha instalado estas placas para posibilitar el funcionamiento de los semáforos cuando se produzca un corte de electricidad. En Uganda, cuatro pueblos cerca de la ciudad de Fort Portal utilizan una combinación de computadoras con energía solar, redes inalámbricas y teléfonos móviles para mantenerse conectados con el mundo. La energía eólica es otra oportunidad de inversión en las infraestructuras. Las montañas del Atlas en Marruecos están ya pobladas de largas filas de turbinas eólicas, que podrán cubrir hasta el 2011 el 10% de las necesidades de energía eléctrica del país. También, y dado que África dispone de una de las mayores reservas de uranio en el mundo, no hay que descartar que la energía nuclear se convierta en una de las principales fuentes de energía en el futuro. Tal vez no exista una necesidad más básica para la humanidad

“Las empresas que ven oportunidades en los problemas de infraestructura de África han podido organizar prósperos negocios...”

Haga su comentario!

que el saneamiento, y donde más se hace notar su ausencia es precisamente en las áreas superpobladas y rurales de África. En consecuencia, las epidemias hacen estragos entre la población y rebajan la calidad general de vida. Por suerte, África cuenta con emprendedores que se han atrevido a desafiar esta carencia y crear una red de letrinas móviles. Uno de ellos es Isaac Durojaiye, que en 1992 fundó *Dignified Mobile Toilets* en Lagos, tras calcular que Nigeria disponía de tan sólo 500 servicios públicos para una población de 140 millones de habitantes. Durojaiye colocó sus letrinas móviles de plástico en áreas especialmente densas en las ciudades, como las paradas de autobuses o estacionamientos. Cada letrina da servicio a unas 100 personas al día, que pagan cada una unos 5 céntimos de dólar, y genera un beneficio de 15 dólares por día. El mantenimiento de las letrinas está a cargo de los emprendedores locales, que se reservan el 60% de las ganancias. *Dignified Mobile Toilets* también vende el espacio de sus puertas para publicidad y actualmente trabaja en un plan de reciclaje de los desechos para producir bio-gas, electricidad y fertilizante. Esta empresa es sólo una de las muchas que abordan el problema de las infraestructuras de saneamiento de manera similar en el continente africano.

La infraestructura en África es el reflejo de las deficiencias en su desarrollo económico y social, pero pueden convertirse en oportunidades para la creación de nuevos negocios. Las necesidades de alimentación, agua potable, saneamiento o asistencia sanitaria son un reto para inventores y emprendedores que encuentren soluciones innovadoras.

Las oportunidades en el mercado joven: correr con la “generación chita”.

África es uno de los continentes más jóvenes en el mundo y cada día lo es más. Aprovechar las oportunidades de mercado en este continente significa también comprender y atraer a las juventudes africanas, bien sea desde el entretenimiento, la alimentación o la ropa. Estos jóvenes africanos son diferentes de sus padres y de sus coetáneos en Occidente. El economista ghanés George Ayittey los ha denominado la “*generación chita (guepardo)*”, que se mueve con más rapidez que la “*generación hipo (hipopótamo)*” de sus padres. Los “*hipos*” todavía culpan al colonialismo y al imperialismo de todos los problemas del continente, mientras que los “*chitas*” exigen la democracia, la transparencia y el final de la corrupción en sus países. Esta generación no es sólo una fuerza que transforma la política y la economía de África, sino que también

reconfigura su mercado de consumidores. Las empresas de marketing africanas, como *Youth Connectivity*, o la agencia *Instant Grass* en Sudáfrica, han creado redes para captar tendencias que aparecen en la cultura callejera y la vestimenta local de los jóvenes. Muchas empresas utilizan los hallazgos de estas agencias para crear productos destinados al mercado joven. Así, *Coca-Cola* creó *Burn*, una bebida energética para los jóvenes de Marruecos; el banco *Misr* lanzó una tarjeta de débito para los jóvenes egipcios (*BM Card*), la primera tarjeta joven en Egipto.

En este último país, con una tasa de natalidad muy alta, los productos para bebés, niños y padres están experimentando un rápido crecimiento. La compañía *Procter & Gamble*, por ejemplo, se ha hecho con el 76% del mercado de pañales y, además de vender este producto, gestiona, en colaboración con el gobierno egipcio, los programas de puericultura en los hospitales. Otros productos que atraen a los jóvenes son las galletas, el yogurt y el queso. El grupo francés *Danone* ha desarrollado un próspero negocio de galletas en Argelia, además de que el atractivo que sus productos lácteos tienen para los niños y jóvenes es de sobra conocido.

El Grupo *Bel*, presente en Argelia, Túnez, Marruecos y Egipto, ha diversificado un

“Aprovechar las oportunidades de mercado en este continente significa también comprender y atraer a las juventudes africanas,...”

Haga su comentario!

mercado que antes tan sólo ofrecía quesos de importación muy caros o quesos locales de baja calidad. Esta compañía entró por primera vez en Argelia en el 2005 y, dos años después, ya era el líder indiscutible del mercado. El grupo *Bel* empezó a fabricar la marca local de queso “*La Vache qui Rit*” (La Vaca que Ríe) y la posicionó con éxito como fuente de Vitamina D y calcio para niños.

Los crecientes mercados de jóvenes consumidores también crean oportunidades para la industria del juguete, aunque diferentes, en muchos sentidos, de las que existen en los países desarrollados. Por ejemplo, la muñeca islámica *Fulla* (creación de un fabricante sirio) es popular en Egipto y otras partes del norte de África. A veces llamada la “Barbie islámica”, esta muñeca es la más vendida en Oriente Medio. Aunque su precio (\$10) es todavía alto para algunos mercados de consumidores con menor poder adquisitivo, el fabricante, *New Boy Toys*, ha introducido una versión más asequible llamada *Fulla Style*. Al mismo tiempo, esta compañía ha sacado al mercado otras series de muñecas y extensiones de línea con la imagen de *Fulla*, como por ejemplo, paraguas. Si bien en el mercado joven africano existen numerosos desafíos sin superar y diversos peligros

(las enfermedades, la mutilación genital, el desempleo, etc.), su crecimiento y el optimismo de la “*generación chita*” que lo conforma son signos de un futuro prometedoro tanto para las empresas que se dediquen a servir sus necesidades, como para el desarrollo del continente en general.

Las oportunidades en los medios de comunicación y el entretenimiento:

Nollywood. África no es un “continente negro” cuando se trata de medios de comunicación. Desde las industrias cinematográficas locales en Egipto, Nigeria, Marruecos, Sudáfrica y otros países, hasta la televisión por satélite, la radio, los periódicos, la telefonía móvil y la conexión a Internet, existen numerosos canales para la transmisión de información. Al mismo tiempo, en las zonas rurales más remotas, las empresas usan su creatividad para hacer llegar a los consumidores sus mensajes publicitarios a través de furgonetas, *disc jockeys* y eventos públicos. Las oportunidades para desarrollar los medios de comunicación en África son grandes y el potencial que éstos tienen como transmisores de publicidad e imagen de marcas es enorme. El cine de autor ha venido estando presente en África desde hace ya casi medio siglo. La tradición sigue viva: desde el pionero del cine del autor africano, el senegalés

Ousmane Sembène, que eligió la profesión de cineasta porque las películas “*podrían llegar hasta el pueblo más remoto de África*”, hasta la cinta sudafricana *Tsotsi*, dirigida por Gavin Hood y galardonada con numerosos premios, entre ellos el Oscar a la Mejor Película Extranjera 2006.

Además de este tipo de películas, que son el testimonio del talento de los cineastas africanos, existen filmes comerciales cuyo fenómeno más impactante es, sin ninguna duda, el Nollywood o industria cinematográfica nigeriana. Como muchas otras cosas en África, Nollywood nació casi por accidente. En 1992, un comerciante nigeriano, Kenneth Nnebue, intentaba vender un gran lote de cintas de vídeo vírgenes que había comprado en Taiwán. Para venderlas mejor, decidió poner algo en ellas y rodar una película. Esta, que después serviría de modelo para muchas otras, contaba la historia de un hombre que, a cambio de riqueza y poder, mata a su mujer en un ritual de magia negra y luego es perseguido por el fantasma de aquella. Nnebue vendió 750.000 ejemplares de la cinta y su éxito inspiró muchos otros proyectos similares que crearon la industria. Hoy en día, Nigeria posee la tercera industria cinematográfica del mundo en la que más dinero ingresa, sólo por detrás de Hollywood

“Los crecientes mercados de jóvenes consumidores también crean oportunidades para la industria del juguete,”

Haga su comentario!

y Bollywood. No obstante, su costo (y hay quienes afirman que también la calidad) son mucho menores que incluso los de Bollywood: los presupuestos son bajísimos, la trama casi inexistente, los efectos especiales son desconocidos, la calidad de sonido es pésima y hay pocos actores que hayan alcanzado el rango de “estrella”. En un país con muy pocos cines, las películas están disponibles enseguida en VHS. Recurriendo a una mezcla de creencias tradicionales y modernas y a unas grandes dosis de melodrama, los creadores de estas películas exhiben un profundo conocimiento del mercado y, aunque su calidad artística sea discutible, su éxito comercial no lo es en absoluto. La industria es capaz de autofinanciarse y es la mayor fuente de empleo en Nigeria después de la agricultura. La televisión y la radio no se quedan lejos de la cinematografía en África: *MultiChoice África*, televisión por satélite bajo suscripción, cubre casi todo el continente, desde Sudáfrica hasta Sudán o Senegal. La radio por satélite *WorldSpace* está presente en casi todos los países africanos y ofrece una variedad de contenidos: deportes, educación, programas religiosos, noticias y música. En Kenia, *Unilever*, se vale de los presentadores de radio más conocidos y de los eventos para promocionar sus productos.

En la ciudad de Nyeri, por ejemplo, se invitó a los cocineros locales a preparar platos con los cubitos de sopa Royko. Un presentador de radio entrevistaba a los participantes y acudió un numeroso público para presenciar la transmisión en directo. Como consecuencia, las ventas de los cubitos en la zona aumentaron en un 25% en los siguientes tres meses. Con 44 frecuencias FM, la radio en Kenia ejerce su mayor impacto en las zonas rurales, ya que, a diferencia del televisor, no necesita electricidad para funcionar. El satélite, la radio, los teléfonos móviles y otros canales de información menos convencionales son utilizados para transmitir la publicidad de las empresas. En las áreas rurales de Lagos, se ven pintadas con el logo de *Coca-Cola* o *Pepsi* en las fachadas de muchas viviendas. Anunciarse en paneles de publicidad es enormemente más caro que hacerlo sobre las casas. En Kenia, lo primero cuesta unos 18.000 dólares y lo segundo, 40 céntimos por metro cuadrado. Incluso se dan situaciones en que las empresas no necesitan pagar al dueño de la casa por la utilización publicitaria de su fachada, ya que éste está contento con que simplemente la hayan pintado o se ocupen gratuitamente de mantenerla en buen estado.

La creatividad y el espíritu emprendedor pueden superar casi cualquier carencia en la infraestructura africana. En Monrovia, Liberia, el periodista Alfred Sirelaf se dirige a las personas que no pueden permitirse comprar un periódico: escribe las noticias sobre una pizarra colocada en la arteria principal de la ciudad e incluso utiliza símbolos para quienes no saben leer. Sus editoriales le han llevado hasta la cárcel, pero él sigue publicando y demostrando que con un espíritu emprendedor, ninguna parte de África queda fuera del alcance.

Las oportunidades en la diáspora africana: la vuelta a casa. La diáspora africana, que probablemente alcance la cifra de 100 millones de personas en todo el mundo, invierte al año miles de millones de dólares en el continente. Los africanos que viven en el extranjero también regresan a sus países de origen para abrir nuevos negocios y traer los últimos conocimientos. Esto es uno de los motores del crecimiento de África y demuestran que la oportunidad africana es mucho más grande que el continente. Aunque la llegada de inmigrantes representa un desafío para los políticos europeos y del resto del mundo desarrollado, también es una oportunidad para las empresas de los países de acogida.

“La creatividad y el espíritu emprendedor pueden superar casi cualquier carencia en la infraestructura africana.!”

Haga su comentario!

Para empezar, estos inmigrantes realizan llamadas telefónicas y envían dinero a casa. Así, la *Vodafone* española puede afirmar que un 40% de los inmigrantes (muchos de ellos de países africanos) en España son abonados suyos. En tan sólo el mes de noviembre de 2006, la compañía captó a medio millón de nuevos clientes con su campaña “*Mi País*”, en la que se ofrecían llamadas a 23 céntimos el minuto a unos 50 países, más unas tarifas reducidas durante las fiestas nacionales. Aunque la mayoría de los inmigrantes en España sean pobres, el 90% de ellos está en posesión de un teléfono móvil y realiza más llamadas internacionales que locales.

La intensidad del flujo de remesas de inmigrantes hacia África se puede percibir por la omnipresencia y el rápido crecimiento de las empresas de envío de dinero, tales como *Western Union*, *Money Gram* y muchas otras. La primera de ellas tiene cinco veces más establecimientos a nivel mundial que *McDonald's*, *Star bucks*, *Burger King* y *Wal-Mart* juntos, y la segunda crece a un ritmo del 40% al año en África. Las empresas privadas están abriendo canales más eficientes de envío de dinero y tratan de aumentar su flujo. Portales web como *sendmoneyhome.org* (que publica la comparativa de los costos de envío

de dinero por las distintas empresas) mejoran la transparencia e influyen en la bajada de las tarifas.

Safari.com en Kenia inauguró en 2007 su servicio *m-Pesa*, una cuenta gratuita que permite el envío de dinero a través del teléfono móvil. En tan sólo dos semanas tras su lanzamiento se registraron más de 10.000 usuarios y se transfirieron más de 100.000 dólares.

La cadena de supermercados keniana *Nakumatt* ofrece un programa para que los familiares de sus clientes en todo el mundo puedan comprar por Internet bonos canjeables en sus tiendas. En la página web *mamamikes.com* los inmigrantes adquieren bonos fraccionados hasta 8 dólares, canjeables en *Nakumatt* y otros establecimientos. Al tener constancia de la transacción, los comercios envían un SMS a los destinatarios comunicándoles que los bonos han sido comprados y que próximamente los recibirán mediante mensajería. Con estos bonos es posible comprar todo lo que ofrecen los supermercados, contratar un envío mensual de los mismos o recargar el saldo del teléfono móvil.

La diáspora africana ya juega un papel decisivo en el desarrollo del continente y es de esperar que éste se intensifique y amplíe en los próximos años. Hay millones de africanos en el extranjero, la mayoría de los cuales

tienen unos ingresos y una educación mejores que los de sus familiares en los países de origen. Por todo ello, son un recurso y un potente motor para el desarrollo del continente que ya está en marcha.

Conclusión: el mercado *ubuntu*

Hace tan sólo un par de décadas, eran pocos los que creían que la India pudiera dar el paso que efectivamente dio en el desarrollo de su economía. Para que esto ocurriera se necesitaba tanto la iniciativa empresarial como la valentía política. Hoy en día, África se encuentra en una encrucijada similar. Sus mejores esperanzas están vinculadas al espíritu emprendedor de su gente y el desarrollo de su mercado. La fundación de empresas prósperas creará riqueza, que a su vez traerá más estabilidad política y económica y ofrecerá bienes y servicios de mejor calidad al consumidor africano. Sin embargo, la condición previa y necesaria para el surgimiento de estas empresas es dejar de ver en África un caso de crisis humanitaria y darse cuenta de que representa uno de los más importantes mercados mundiales emergentes. El éxito en este mercado viene como resultado de la satisfacción de las necesidades humanas básicas de las sociedades africanas.

“La diáspora africana ya juega un papel decisivo en el desarrollo del continente...”

Haga su comentario!

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING
Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscríbese !

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com**

Aquellos negocios que apoyan a la sociedad, como por ejemplo la compañía *Highland*, que ha apoyado a los cultivadores de té en Kenia a la vez que expandía su negocio global, tienen más posibilidades de triunfar. Al aumentar los ingresos de los agricultores se crean los recursos que pueden fomentar el crecimiento de otros negocios y la educación de sus hijos.

Las empresas triunfan cuando satisfacen las verdaderas necesidades humanas, y en ningún otro lugar del mundo esto es tan cierto como en África, donde las necesidades son a menudo gigantescas. Las empresas que triunfan en África lo hacen porque han comprendido que su mercado funciona según el principio de "*ubuntu*", que en zulú significa "*soy porque tú eres*".