



RISK DOCTOR BRIEFING

IMPLEMENTAR GESTIÓN DE RIESGOS EN EL CONTEXTO AFRICANO



© Junio 2018, Liz Dewing
liz@magnorth.co.za

Un reciente resumen sobre riesgos enumeraba los retos especiales de introducir la gestión de riesgos en los países en desarrollo. Los factores culturales afectan a las expectativas sobre qué riesgos podrían existir, cómo de importantes podrían ser, y qué respuestas podrían ser las apropiadas. Algunas organizaciones grandes han experimentado problemas cuando intentaban aplicar un enfoque “Occidental” para la gestión de riesgos en África, por las razones siguientes:

- **El delirio de “un África”.** Las organizaciones que buscan invertir en África empiezan a menudo en los países que parecen “más seguros”, tales como Sudáfrica, después intentan expandirse en todo el continente. Pero cada país africano tiene sus propias complejidades en términos de cultura de negocios local, de ética y de aduana, incluso aparentemente las naciones “occidentalizadas”. No podemos transponer lo que se conoce de un país de forma ciega a otro. Pensar que lo que funciona en Sudáfrica también funcionará en África del Este es como establecer una base en Francia para explotar oportunidades en Rusia. No hay “un África”.
- **Prioridades defectuosas.** Las consideraciones como estabilidad política y controles reguladores deben documentar el enfoque para entrar en un nuevo mercado, pero pueden ser menos importantes en África comparado con un mercado occidental establecido. Dependiendo de la naturaleza del negocio, puede ser más relevante considerar factores como el maquillaje socio económico de la población y los prospectos económicos del país. Por ejemplo, si un banco desea entrar en un país que carece de controles regulatorios, en vez de retrasar la entrada podrían intentar apoyar y animar el formalismo rápido de la regulación adecuada.
- **Preferir los elefantes a las hormigas.** Los negocios occidentales tienden a creer que cualquier cosa que valga la pena hacer, vale la pena hacerlo en grande. Esto puede causar que las organizaciones pierdan las oportunidades presentadas por muchas personas haciendo algo pequeño, como es comúnmente el caso de África. La agregación eficiente de un gran número de esfuerzos individuales o comunitarios puede competir fuertemente con los enfoques tradicionales occidentales a gran escala.
- **Por ejemplo, el Sameer de Agricultura y ganadería.** Los productos lácteos limitados (SALL) en Uganda gestionan la mayor red de recolección de leche en África Oriental, con más de 140,000 granjeros cada uno contribuyendo a la producción de leche con unas pocas vacas. La adquisición en el 2015 de SALL por una subsidiaria de Danone reconoció la sostenibilidad de este modelo altamente distribuido.
- **Hacer mal la política.** Después de unas tres décadas de lo que podría ser denominado como “posindependencia”, África se está moviendo rápidamente a una era de democracia genuina. Las elecciones pueden ser turbulentas todavía, y las éticas consistentes pueden ser un reto, pero las transiciones de poder son más genuinamente democráticas, y la sucesión dinástica corrupta es mayormente una cosa del pasado. Los negocios occidentales que creen que serán de ayuda para trabajar con el “Gran Hombre” puede encontrarles inesperadamente excluidos siguiendo una elección, donde las reglas antiguas y los acuerdos se pueden reescribir de un día para otro. Las experiencias de KPMG y de Bell Pottinger en Sudáfrica son ilustraciones recientes de que los amigos bien posicionados no necesariamente vienen con garantías.

Además de estos errores comunes, otros factores afectan a la forma en que se ve y se gestiona el riesgo en África, incluyendo la presencia de China, la influencia de retornar (altamente educada y occidentalizada) la diáspora, y el reconocimiento de la importancia del significado de la inversión Social Corporativa. No es posible simplemente transponer la gestión de riesgos occidentalizada en África. Asegurar el éxito del pensamiento basado en riesgos en África requiere una visión profundamente localizada. Las organizaciones que desean invertir en el continente deberían considerar involucrarse con socios locales para conseguir un entendimiento más completo del contexto cultural, en vez de confiar solamente en su visión limitada occidental del riesgo.