

## Estrategias de largo recorrido para crecer

**En África no funcionan las estrategias de corta y pega a la hora de abordar nuevos mercados, ya que las distancias entre países no solo se cuentan en kilómetros. Africa Ariño sintetiza los consejos y advertencias de un buen número de directivos que han vivido el proceso de internacionalización de primera mano.**



1 de enero de 2015

## Por [Africa Ariño](#)

*"Todos vivimos en el mismo continente, pero marroquíes, ghaneses, kenianos y zambianos somos muy diferentes. Si traslado sin más mi modelo de negocio de Kenia a Burundi, fracasaré".* Joshua Oigara, CEO del Kenya Commercial Bank (KCB), habla con conocimiento de causa. No en balde, KCB es hoy el grupo bancario autóctono más importante de África oriental, presente en Burundi, Ruanda, Sudán del Sur, Tanzania y Uganda. Ese mensaje lo escuché una y otra vez durante mi estancia de investigación en varios países del África subsahariana a lo largo de 2014: allí, las estrategias de corta y pega no funcionan.

Aprovechando los vínculos del IESE con [Strathmore Business School](#) y [Lagos Business School](#), pude conversar con algunos de los líderes empresariales de Kenia y Nigeria, corresponsables de las fenomenales cifras de crecimiento que había leído en mi despacho de Barcelona. Las entrevistas arrojaron abundante información cualitativa sobre las particularidades de la internacionalización en África.

Ese conocimiento colectivo ayudará a las empresas interesadas en expandirse por África. Los datos cuantitativos y análisis estadísticos sirven de poco si no se entienden bien los factores atípicos que permiten consolidar un negocio allí. El presente artículo presenta los puntos de vista compartidos y sirve de guía para la internacionalización en África.

## La distancia importa

Para los directivos que entrevisté, muchos de los retos que afrontaban se reducían a un problema: la distancia. Y no solo la geográfica. Como [Pankaj Ghemawat](#), un colega del departamento de Dirección Estratégica del IESE, ha ilustrado en su modelo CAGE (que permite evaluar las distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas entre países), el éxito de la internacionalización de una empresa depende en parte de hasta qué punto sabe calibrar esas diferencias entre un mercado y otro. Examinemos cada una de las distancias a la luz de lo que me confiaron los ejecutivos africanos.

---

*Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Insight 24 \(T1 2015\)](#).*

*Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "[Estrategias de largo recorrido para crecer](#)" (ART-2671) como de la [revista completa](#) en formato PDF mediante IESE Publishing.*

## +INFO

[Lecciones de África para repensar la estrategia](#)

Gracias por leer  **IESE** insight  
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

Array



### Africa Ariño

Profesora ordinaria del departamento de Dirección Estratégica y titular de la [Cátedra Fundación Joaquim Molins Figueras de Alianzas Estratégicas](#). Fue presidenta de la [Strategic Management Society](#). En 2014, durante medio año, fue profesora visitante en dos [escuelas de dirección asociadas](#) al IESE en África: [Lagos Business School](#), en Lagos, Nigeria; y [Strathmore Business School](#), en Nairobi, Kenia.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)