

Vodafone Ghana: de inversión estratégica a empresa rentable

La entrada de Vodafone en Ghana se enmarca en un ambicioso plan estratégico de la compañía. Pero, ¿qué hacer cuando la rentabilidad se resiste a coger el teléfono? Este es el dilema que plantea un nuevo caso del profesor del IESE Pedro Nueno y Patricia Akua Afful-Kwaw y sobre el que se discute en el foro de la revista IESE Insight.

La historia

Hace años que los analistas avisan que África es la próxima frontera del crecimiento, si no la última. Muchas empresas han querido poner un pie en el continente antes de que sea demasiado tarde. Como Vodafone, que en 2008 presentó una oferta por GT, la compañía telefónica estatal de Ghana, tras haberse establecido en Kenia, Sudáfrica, Tanzania y Mozambique.

No sin polémica, el Gobierno de Ghana aprobó la venta del 70% de GT a Vodafone por 900 millones de dólares. Era una operación arriesgada para esta operadora, habida cuenta de que GT perdía muchísimo dinero.

Pero las dificultades no parecieron importarle. Su objetivo, como el de otras multinacionales, no era tener beneficios cuanto antes, sino hacerse un hueco en una región de gran valor estratégico.

Aun así, ninguna empresa se puede permitir invertir tanta cantidad de dinero sin llegar a ver beneficios. Para Kyle Whitehill, CEO de Vodafone Ghana, la filial africana estaba resultando más cara de lo previsto.

Agenda de prioridades

La alta dirección de Vodafone había definido cuatro áreas de actuación para asegurar el crecimiento y la rentabilidad: inversión en infraestructuras, innovación, conocimiento del cliente y alianzas.

Whitehill contaba con una larga experiencia en África, concretamente en Kenia y Tanzania, por lo que entendía perfectamente la decisión de entrar en Ghana: el país gozaba de estabilidad política, la economía crecía y su Gobierno daba gran importancia a las telecomunicaciones.

La liberalización del sector había abierto las puertas a un sinfín de emprendedores audaces, avivando el mayor boom económico de la historia reciente del país: en tan solo quince años, la penetración de teléfonos había pasado de ser una de las más bajas del continente a alcanzar el 80% de la población. Las telecomunicaciones representaban el 7% de las inversiones en el país, el 10% de los ingresos estatales y el 2% del PIB.

Lo primero que hizo Vodafone después de comprar GT fue redimensionarla. Unos dos mil trabajadores fueron despedidos (con bajas incentivadas o despidos forzosos), se prejubilaban o se recolocaron en proveedores o subcontratistas de Vodafone.

La reestructuración tenía por finalidad sanear la empresa para mejorar sus operaciones y servicios y, de ese modo, plantar cara a sus rivales.

La competencia era feroz. En 2011, la sudafricana MTN lideraba el mercado, con una cuota del 48,4%. Por su parte, Millicom, primer operador de telefonía móvil en el África subsahariana y propietaria de las marcas Tigo y Buzz, basaba su modelo de negocio en el precio, la accesibilidad y la variedad de su oferta. Tigo tenía una cuota de mercado del 23,4% cuando Vodafone inició sus operaciones en Ghana, aunque, con la introducción de la portabilidad en 2011, la multinacional británica le arrebató casi un 4%.

Grandes promesas de crecimiento

Todos los datos indicaban que el país tenía un gran potencial de crecimiento, puesto que solo el 8% del mercado tenía un smartphone.

Para avanzar en su penetración, Vodafone Ghana forjó numerosas colaboraciones con instituciones de todo tipo. Patrocinó el foro de empresarios africanos ABLF. Se asoció con Shell para distribuir sus productos, desde teléfonos móviles hasta tarjetas SIM, en las gasolineras del país. Lanzó un teclado que permitía acceder a Internet a través de la televisión. Además, tenía previsto invertir unos 700 millones de dólares en una red de fibra óptica que conectaría 150.000 hogares a Internet.

Vodafone también había detectado un enorme potencial en el ámbito sanitario, un sector en el que la conectividad móvil es crucial para prestar un mejor servicio y en el que otras empresas como Hewlett-Packard, Novartis e IBM ya prestaban sus conocimientos técnicos a ONG en diversos proyectos.

En un proyecto de Vodafone, Sightsavers y el Ministerio de Sanidad del país, por ejemplo, se ofrecían revisiones y operaciones gratuitas a personas con discapacidad visual. También patrocinó HealthLine, un programa sobre salud al que los telespectadores podían enviar sus preguntas por SMS.

Y surgían nuevas oportunidades. En el ámbito de la educación, por ejemplo, el Gobierno anunció que quería aumentar la disponibilidad de ordenadores portátiles y tabletas en colegios y universidades.

Con todas estas iniciativas, Whitehill esperaba generar los suficientes ingresos como para financiar el crecimiento de Vodafone Ghana. Debía empezar a rentabilizar su inversión y ampliar cuota de mercado ofreciendo mejores servicios que no fueran más baratos que los de sus competidores. ¿Qué estrategia debía seguir? ¿Tenía que seguir patrocinando proyectos innovadores y estableciendo alianzas para ganar cuota de mercado? ¿O cambiar de estrategia y modelo operativo para garantizar el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo?

Publicar un comentario.

Datos de contacto:

Nota de prensa publicada en:

Categorías: [Telecomunicaciones E-Commerce](#)

NotasdePrensa

<https://www.notasdeprensa.es>