



ESTUDIO DE CASO: REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO

CELTEL Y CELPAY

Resumen

En 2000, Celtel International, el grupo panafricano líder en comunicaciones móviles, se asentó en la República Democrática del Congo en un momento en que la guerra civil aún golpeaba con fuerza. Tuvo que enfrentar un mercado caracterizado por una generalizada inseguridad, pobreza, capacidad humana diezmada e incertidumbre política y reguladora. La infraestructura era escasa o, al igual que el sistema bancario, inexistente. La potencial base de consumidores parecía muy reducida y los caminos para llegar a ella eran pocos.



A pesar de esos obstáculos, Celtel ha logrado hacerse de más de 2 millones de clientes en el país y ha permitido que comunidades previamente aisladas por la guerra y la deficiente infraestructura ahora intercambien información. Por otra parte, Celtel creó Celpay (que formaba parte de Celtel antes que se convirtiera en propiedad de FistRand Banking Group), sistema bancario móvil para compensar la ausencia de una red bancaria nacional. Este caso describe cada uno de los obstáculos y expone en detalle los métodos utilizados por la empresa para encararlos.

Resultados positivos para los pobres

- Disminución de los costos de transacción.
- Generación de empleo (tanto directamente por Celtel como por todas las empresas que se benefician de las comunicaciones móviles, como negocios de arriendo de teléfonos, transferencias de fondos comercio y microempresas).
- Inyección de efectivo en el ámbito local, que tiene un efecto multiplicador positivo en el crecimiento.
- Reconstitución de la confianza y restablecimiento del tejido social.
- Capacitación de todos los técnicos y equipos de venta locales.
- Mejor acceso de mujeres y jóvenes a factores de producción como capital, trabajo y educación.

Resultados positivos para la empresa

- Más de dos millones de nuevos clientes.
- Celtel gana más por cliente en la República Democrática del Congo que en los mercados más desarrollados (en parte debido a la baja penetración de líneas terrestres y teléfonos móviles).



- Hoy, la República Democrática del Congo es el cuarto mercado más grande de teléfonos móviles de África Subsahariana y Celtel está bien posicionada para captar una parte importante de este mercado.
- La República Democrática del Congo funcionó tan bien como lugar experimental para otros países y mercados difíciles que Celtel puede ahora aplicar las enseñanzas recogidas en otros mercados nuevos (para Celtel), como Sudán.

Principales restricciones

- *Marco regulatorio:* Debido a que el país acababa de superar un conflicto, el marco regulatorio de las telecomunicaciones estaba mal formulado y se encontraba en evolución.
- *Infraestructura física:* Falta de infraestructura bancaria y riesgos de seguridad asociados con transacciones en efectivo de bajo valor pero de gran volumen.
- *Conocimiento y habilidades:* Los habitantes de la República Democrática del Congo carecen de capacidades técnicas para operar en el ámbito de las telecomunicaciones y la gestión empresarial en general.

Estrategias más importantes

- *Adaptar productos y procesos:* Celtel constituyó una subsidiaria, Celpay, para crear un sistema que permitiera enviar fondos electrónicamente a través de la República Democrática del Congo utilizando el sistema SMS. El sistema se utiliza de manera generalizada para pagar sueldos, pagar cuentas y transferir tiempo de transmisión prepago.
- *Invertir para remover las restricciones:* Celtel invirtió en programas de capacitación para concentrar su accionar en los jóvenes y en administradores más experimentados recurriendo al intercambio de conocimientos y la experiencia de su personal de la sede central y de otros países de África.
- *Comprometerse en diálogos sobre políticas públicas con el gobierno:* Celtel forjó sólidos lazos con las autoridades públicas pertinentes y trabajó en colaboración con la institución supervisora de entidades financieras y la autoridad superior de telecomunicaciones en la creación de un marco regulatorio favorable y adecuado (por ejemplo, para el despliegue de antenas y la ampliación de cobertura).



Matriz de estrategias

		Estrategias					
		Celtel	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades con otros	Comprometerse en diálogos con el gobierno
Restricciones	Información de mercado						
	Marco regulatorio						
	Infraestructura física						
	Conocimiento y habilidades						
	Acceso a servicios financieros						

Oportunidades de reproducción y aplicación a mayor escala

- Aún es posible seguir haciendo coincidir los intereses comerciales de Celtel y los beneficios para los congoleños pobres.
- Celtel es líder junto con Vodacom, con quien ha compartido el mercado en términos de cobertura de red. Por otra parte, Celtel permanentemente introduce innovaciones para mantener su posición de liderazgo.
- El mercado mismo está creciendo: la tasa de penetración de teléfonos móviles todavía es baja y hay espacio para crecer aún más; la economía está recuperándose, como sucede con frecuencia después de un conflicto; más personas pueden costear un teléfono celular y tiempo de transmisión; y más empresas invierten en la República Democrática del Congo, situación que aumenta las posibilidades de contar con empresas como clientes.