



Comentarios y posición de COMCEL

# **MONITOREO DEL MERCADO DE VOZ SALIENTE MOVIL. EL TAMAÑO DE COMCEL Y EL “EFECTO CLUB”.**

Marzo 23 de 2010

# OBJETIVOS

---

1. Demostrar que la participación de COMCEL no se basa en el que llaman “Efecto Club”, sino en variables más estructurales de gestión de la compañía.
2. La actual participación de mercado de COMCEL se logró entre el 2000 y el 2004. En ese período:
  - la empresa realizó inversiones de cobertura muy superiores a las de sus competidores en el período.
  - bajó precios por debajo de los de sus rivales.
  - operó con niveles de calidad y eficiencia superiores a los de sus competidores.
3. Entre el 2000-2004 ni COMCEL tenía ni el tamaño actual ni existía diferenciación de precios.

# AGENDA

---

1. Introducción. Objetivos.
2. Eficiencia y el éxito de COMCEL.
3. La estrategia de sus competidores y el éxito de COMCEL.
4. El “Efecto Club”, el tamaño y el éxito de COMCEL
5. Nuevas medidas del Gobierno Nacional y la competencia en los mercados móviles.
6. Conclusiones.

# AGENDA

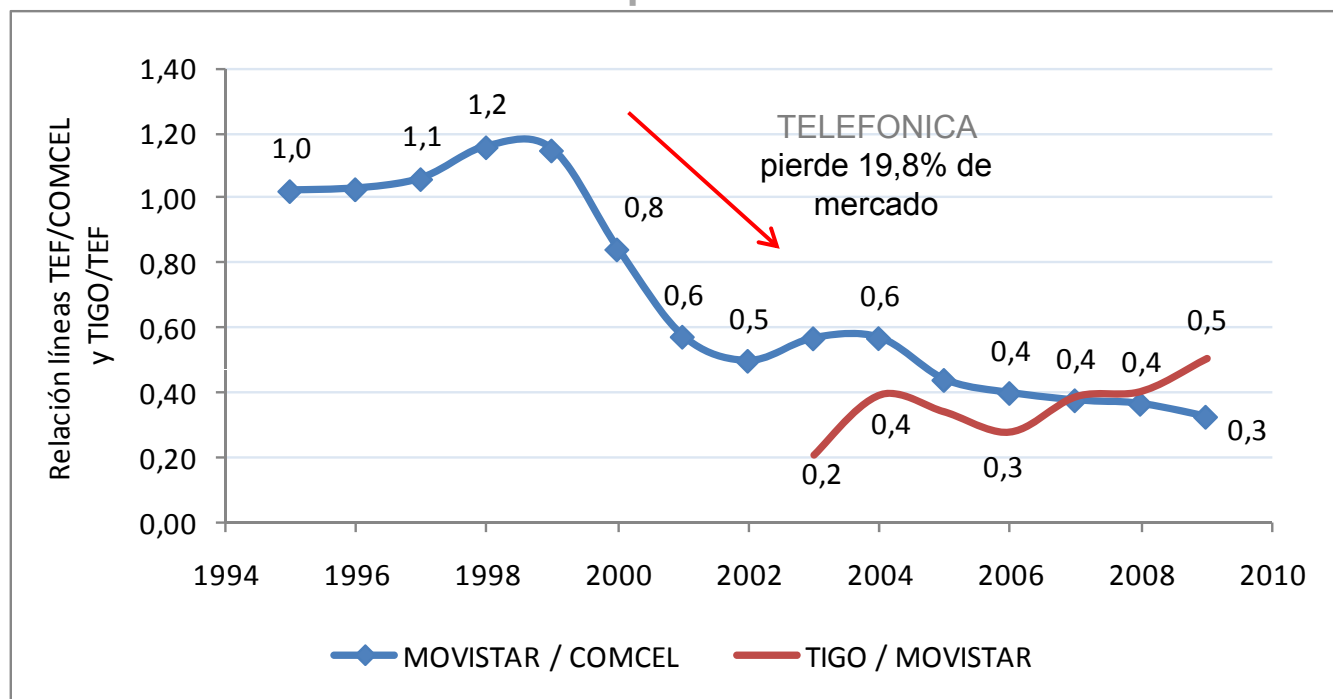
---

1. Introducción. Objetivos.
2. Eficiencia y el éxito de COMCEL.
3. La estrategia de sus competidores y el éxito de COMCEL.
4. El “Efecto Club”, el tamaño y el éxito de COMCEL
5. Nuevas medidas del Gobierno Nacional y la competencia en los mercados móviles.
6. Conclusiones.

COMCEL no siempre fue el operador más grande del mercado. La mayor participación de COMCEL viene desde el 2000, cuando decidió disminuir sus precios frente a los de la competencia

---

### Relación número de líneas entre operadores



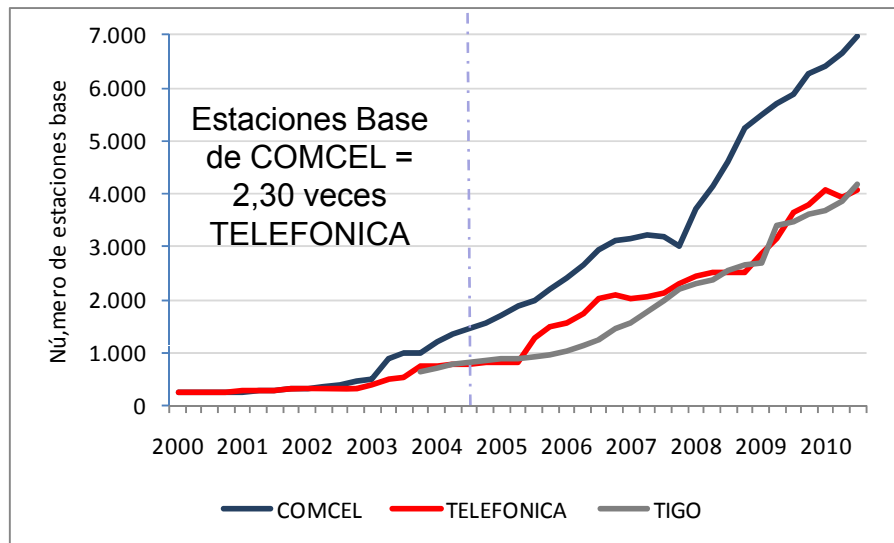
FUENTE: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Página WEB. Información trimestral por operadores.

- TELEFONICA era el operador más grande del mercado. La pérdida de ese liderazgo ocurrió entre el 2000-05, cuando no existía una política de precios diferenciados que pueda haber aplicado COMCEL.

# INVERSIONES DE CAPITAL: COMCEL ha invertido sistemáticamente más capital que sus competidores

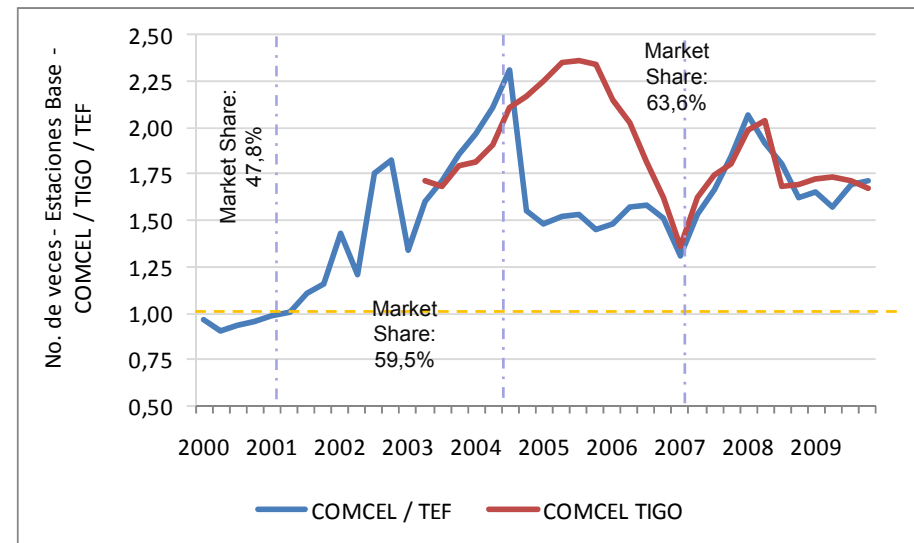
## CAPEX en estaciones base de los operadores móviles en Colombia.

Número de estaciones base



Fuente: Reporte Trimestral Ministerio TIC

Relación COMCEL / TEF – COMCEL / TIGO

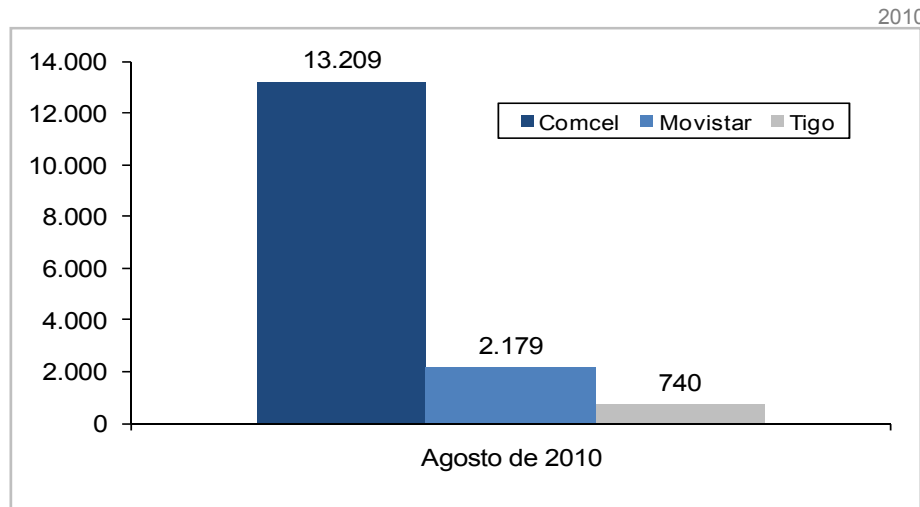


FUENTE: MINTIC y cálculos COMCEL

- Fue en el período 2001-2004 cuando COMCEL consolidó su posición.
  - Sus inversiones en estaciones base fueron hasta 2,3 veces las de TELEFONICA y TIGO en el 2004 - 2005. (Hoy, el diferencial es de 1,7 veces)
  - El CAPEX invertido por COMCEL en 2001-2006 fue de USD \$75/usuario, 4 veces superior a la de 2007-2010 y 1,95 y 1,7 veces superior a las de TEF y TIGO, cuando esos dos operadores emprendieron agresivamente sus inversiones

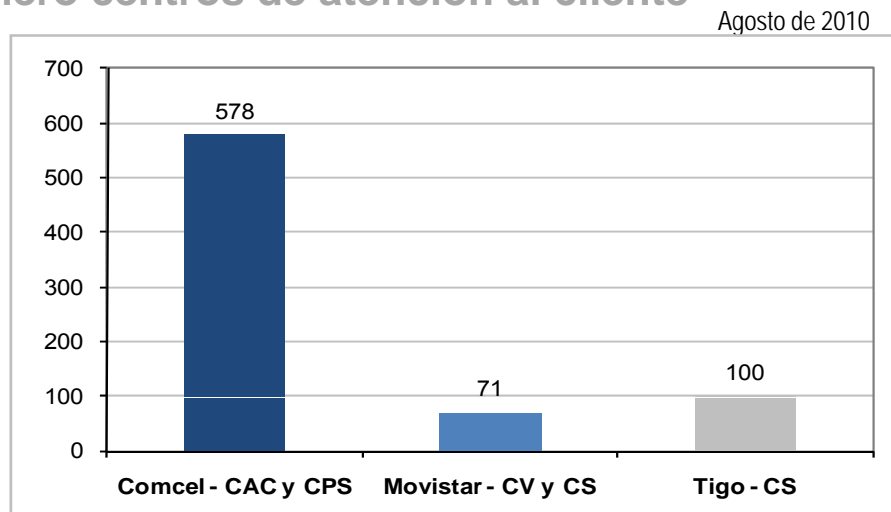
# INVERSIONES: La estrategia comercial de COMCEL se ha basado en inversiones más cuantiosas que las de sus competidores

## No. de puntos de venta



FUENTE: Estudios de Campo de Ciudades Capitales.

## Número centros de atención al cliente



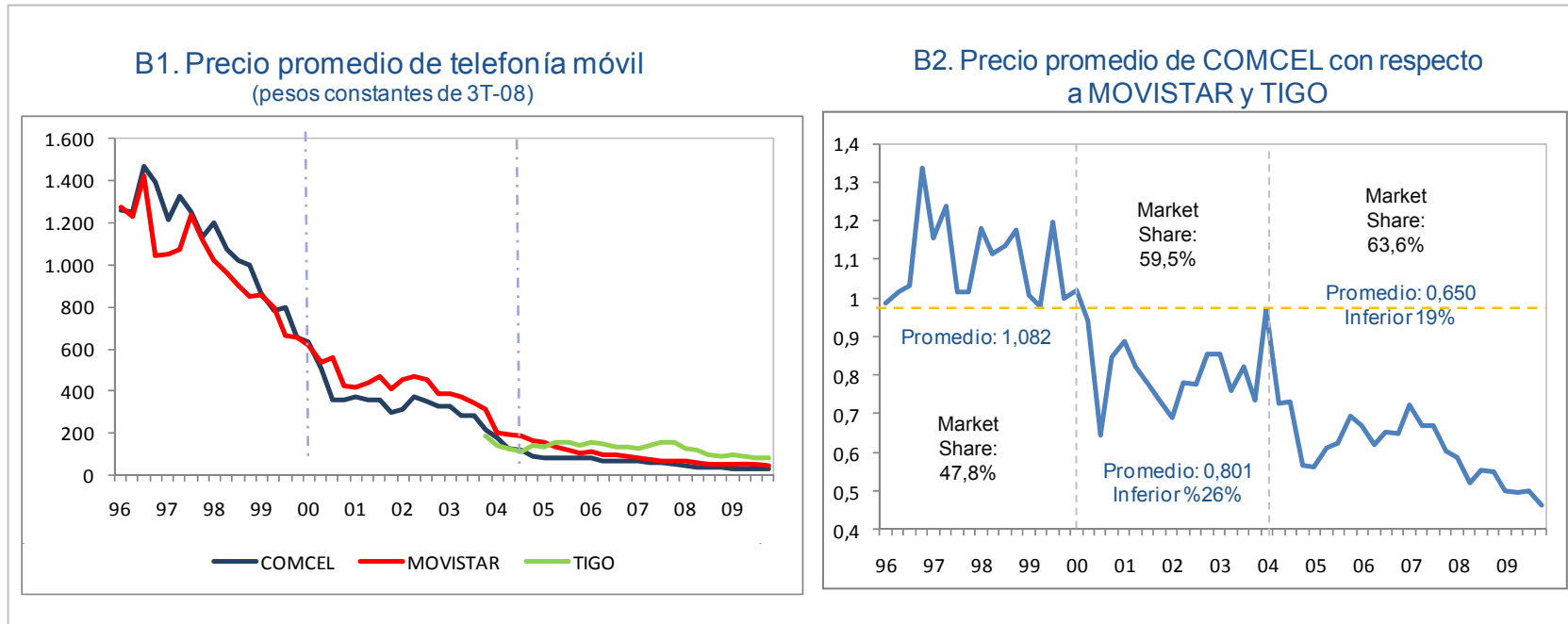
FUENTE: Páginas WEB de los operadores

- La estrategia comercial de COMCEL le apostó a lograr penetrar en planes prepago en estratos medios y bajos.
  - Sin la penetración de la compañía en los estratos III y II no era posible tener escala.
  - Fue una estrategia arriesgada pero se logró con gestión, planes atractivos y un control de cartera.
- Las inversiones de capital en puntos de venta y en centros de atención al cliente fueron consecuentes con esa estrategia.
  - COMCEL más que cuadruplicó el número de centros atención y puntos de venta de sus competidores.

**PRECIOS:** La mayor participación de mercado se explica también porque COMCEL se arriesgó a bajar precios por debajo de los de sus competidores desde el 2000.

### Precio promedio anual de telefonía móvil por operador

Pesos constantes del 4T 2009 por minuto



FUENTE: Ministerio de Comunicaciones. CRT. NERA CONSULTING ECONOMIC

Cuando COMCEL disminuyó sus precios por debajo de los de sus competidores, su participación de mercado creció sistemáticamente.

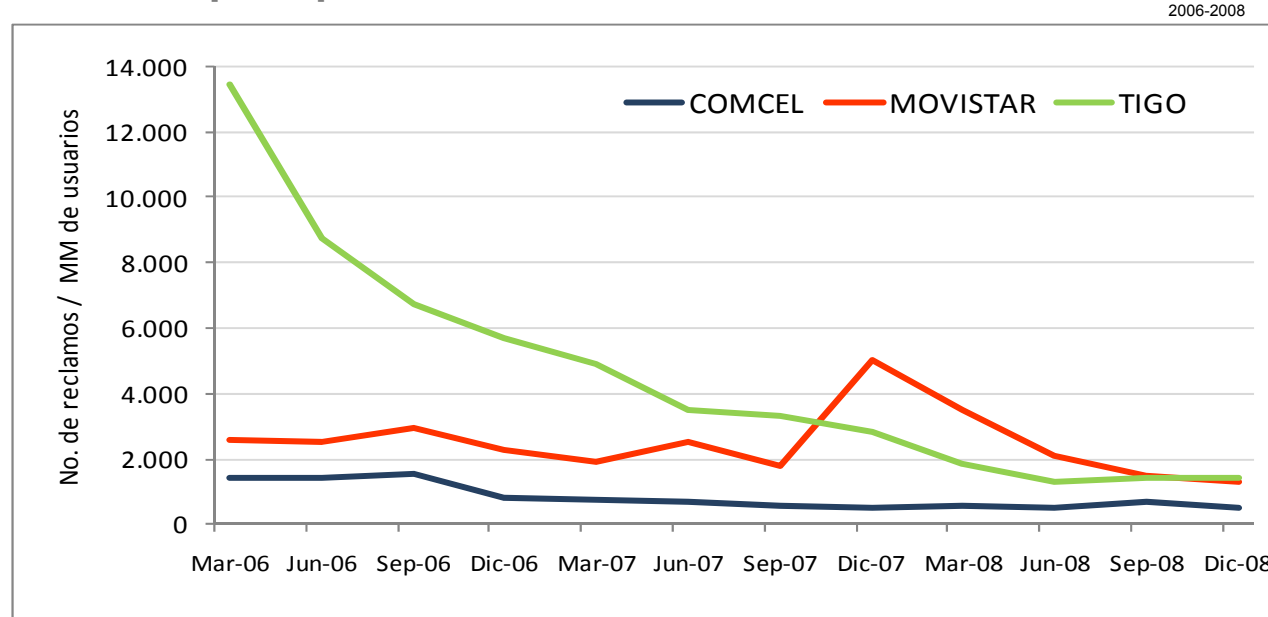
- Los excedentes del consumidor durante más de 10 años son enormes.
  - NERA calcula que solamente en solo el año 2008 dicho excedente habría sido de USD \$347 millones.



**CALIDAD:** COMCEL tuvo durante muchos años PQRs significativamente más bajos que sus competidores.

---

No. de PQRs por operadores en el mercado móvil en Colombia

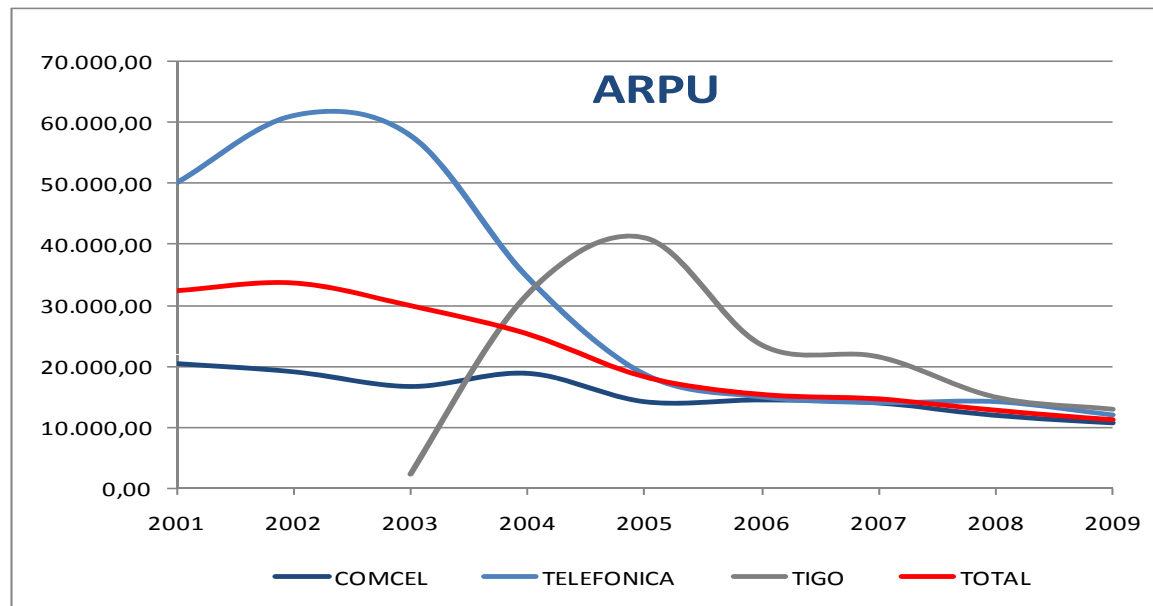


FUENTE: CRC y COMCEL

- A marzo de 2006, MOVISTAR doblaba los reclamos de COMCEL, y TIGO casi que los multiplicaba por 10 veces; a diciembre de ese mismo año TELEFONICA multiplicaba por tres veces los reclamos de COMCEL y los de TIGO eran más de siete veces superiores a los de COMCEL.

## ESTRATEGIA CORPORATIVA: La estrategia de COMCEL se reflejó en menores ARPUs y ARPMs, especialmente en el período 2000-03.

### Ingreso promedio anual por línea y por minuto por operador



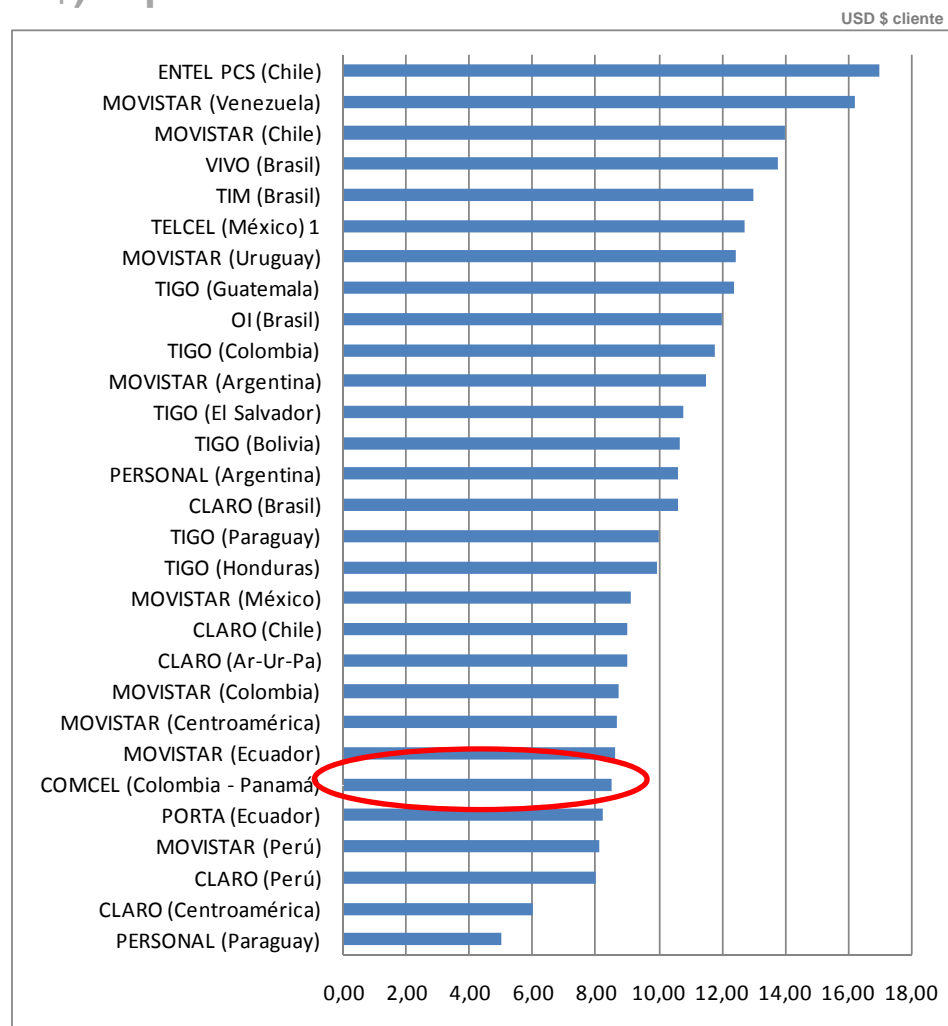
FUENTE: Ministerio de Comunicaciones. CRT. NERA CONSULTING ECONOMIC

COMCEL generó los ingresos por cliente y por minuto más bajos que los de sus competidores.

Lo hizo especialmente en el período 2000-2003, cuando su tamaño no era más grande que el de TELEFONICA.

# EFICIENCIA: El bajo ARPU, su bajo ARPM y sus márgenes EBITDA elevados prueban niveles de eficiencia elevados de COMCEL

## ARPU (US\$). Operadores Seleccionados – 2T10



FUENTE: SIGNALS TELECOM CONSULTING. Septiembre 1 de 2010.

Monitoreo del mercado de voz saliente móvil

# AGENDA

---

1. Introducción. Objetivos.
2. Eficiencia y el éxito de COMCEL.
3. La estrategia de sus competidores y el éxito de COMCEL.
4. El “Efecto Club”, el tamaño y el éxito de COMCEL
5. Nuevas medidas del Gobierno Nacional y la competencia en los mercados móviles.
6. Conclusiones.

# AGENDA

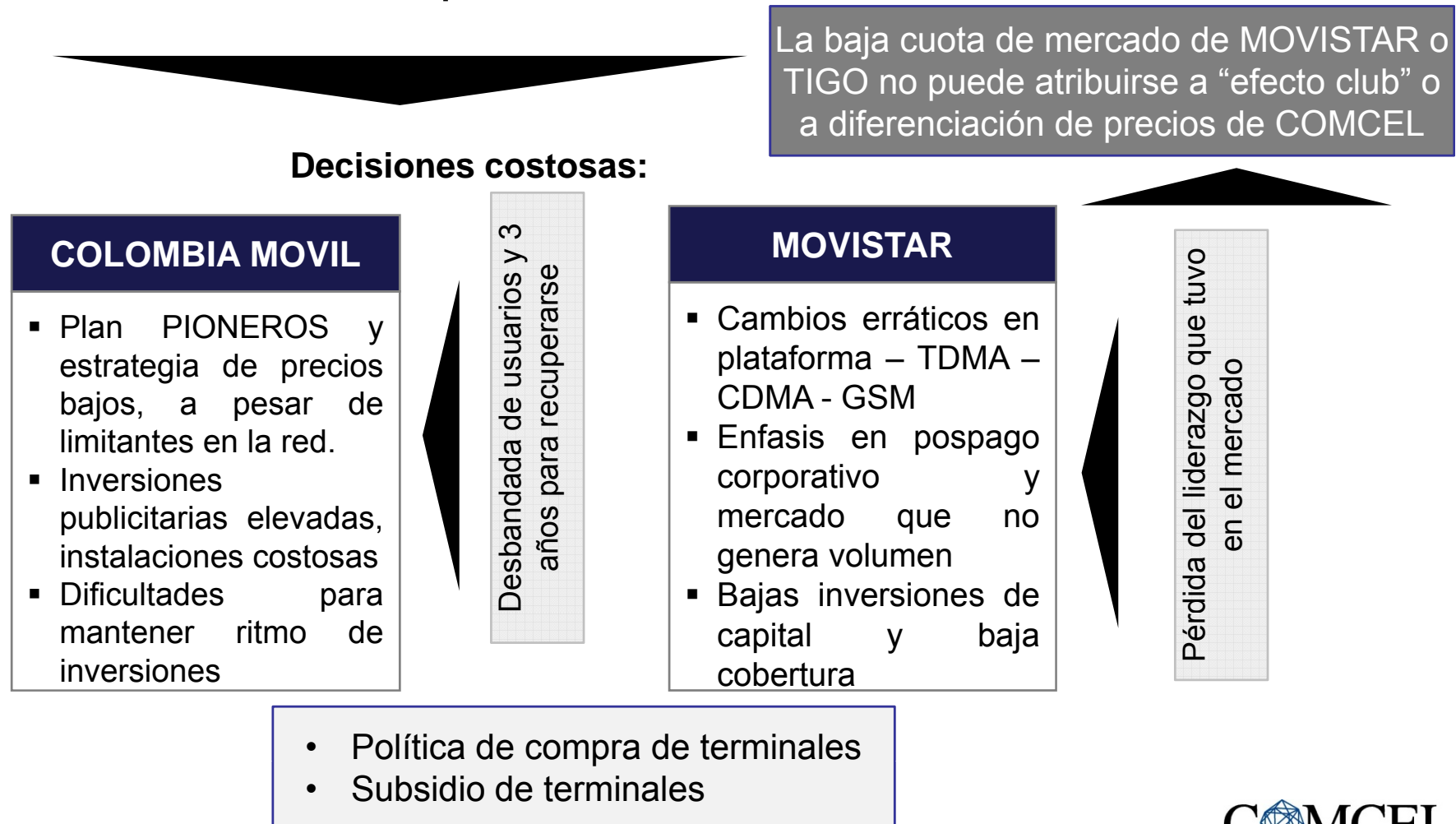
---

1. Introducción. Objetivos.
2. Eficiencia y el éxito de COMCEL.
3. La estrategia de sus competidores y el éxito de COMCEL.
4. El “Efecto Club”, el tamaño y el éxito de COMCEL
5. Nuevas medidas del Gobierno Nacional y la competencia en los mercados móviles.
6. Conclusiones.

Tanto TELEFONICA como TIGO tomaron decisiones costosas que limitaron su crecimiento.

---

## Decisiones costosas que limitaron crecimiento:

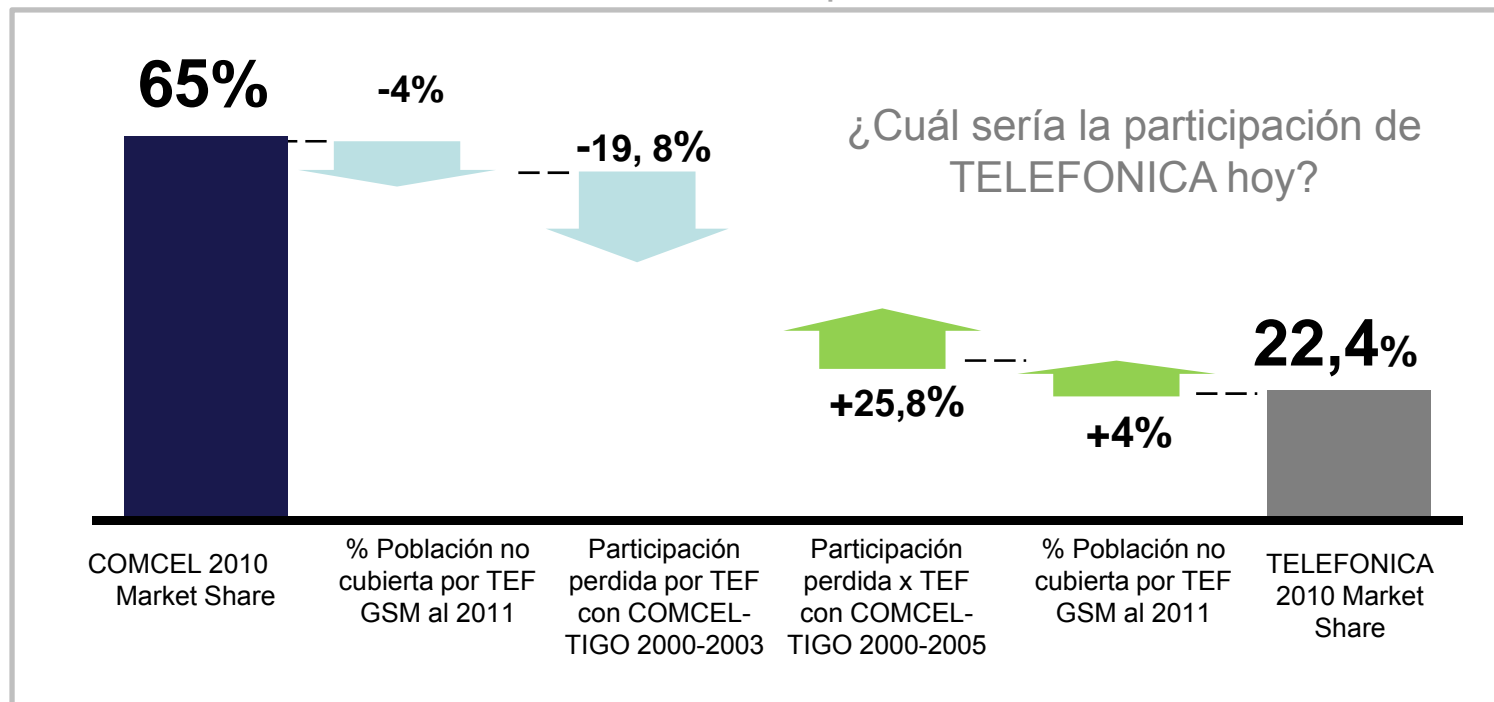


**COBERTURA:** La CRC explica las razones por las cuales COMCEL es el primero.

---

La participación actual de COMCEL obedece a (i) Mayor CAPEX de COMCEL, (ii) la población no cubierta por MOVISTAR y (iii) a sus rezagos de cobertura en 2001-05.

Participación en el mercado móvil colombiano



Fuente: CRC, MINTIC y cálculos propios

# AGENDA

---

1. Introducción. Objetivos.
2. Eficiencia y el éxito de COMCEL.
3. La estrategia de sus competidores y el éxito de COMCEL.
4. El “Efecto Club”, el tamaño y el éxito de COMCEL
5. Nuevas medidas del Gobierno Nacional y la competencia en los mercados móviles.
6. Conclusiones.



# AGENDA

---

1. Introducción. Objetivos.
2. Eficiencia y el éxito de COMCEL.
3. La estrategia de sus competidores y el éxito de COMCEL.
4. El “Efecto Club”, el tamaño y el éxito de COMCEL
5. Nuevas medidas del Gobierno Nacional y la competencia en los mercados móviles.
6. Conclusiones.

# El “efecto club” no es la variable que explica el éxito de COMCEL.

---

1. El “efecto club”: El incentivo que tienen los usuarios a suscribirse a un operador que ofrece precios on-net inferiores a sus precios off-net.

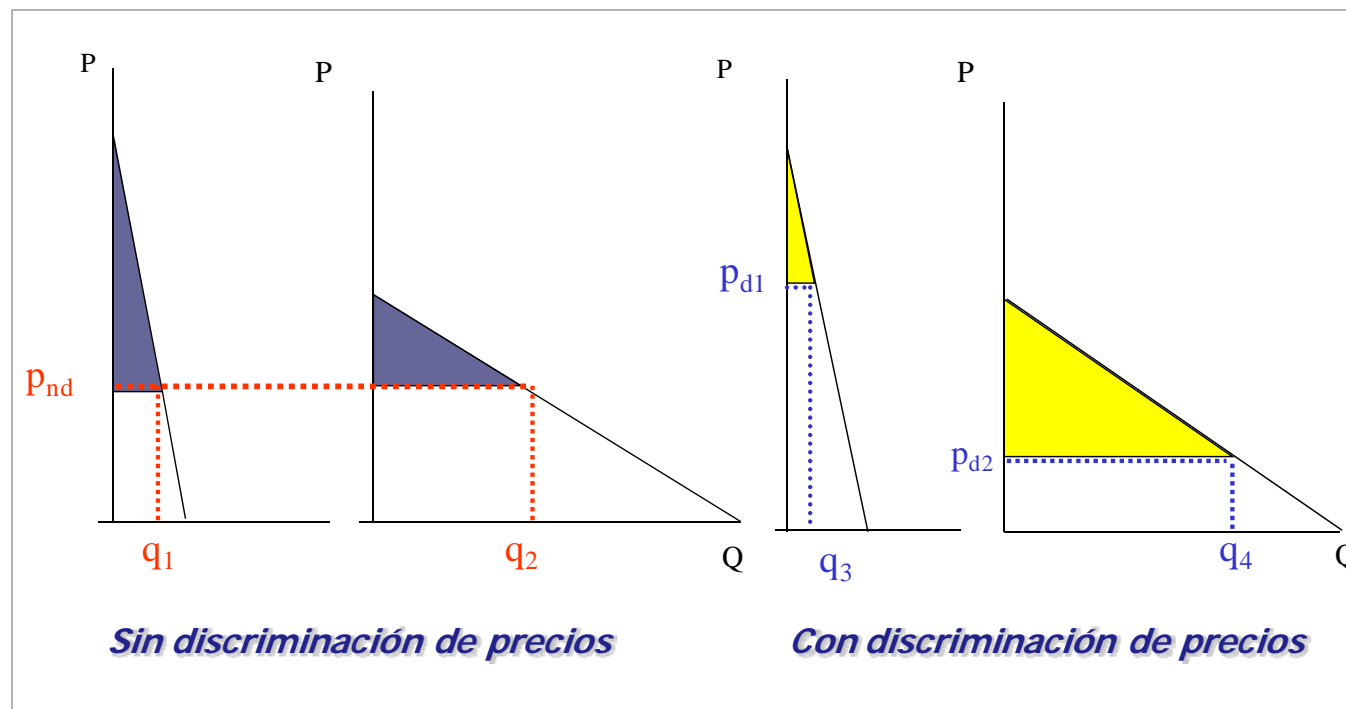
## El efecto club no es la variable explicativa:

- Diferenciación de precios: Variable que explica éxito de industria móvil.
  - Los planes de precios de todos los operadores móviles se basan en precios no lineales, diferenciados.
- El bienestar del consumidor (excedente del consumidor) crece con precios diferenciados.
- En la mayor parte de países se utilizan precios on-net / off-net diferenciados, sin que hayan concentraciones de mercado.
- Tanto MOVISTAR como TIGO utilizan diferenciación de precios.

## El éxito de COMCEL debe centrarse en comprender:

- Disminución de precios desde el 2000.
- Cobertura máxima nacional
- Grandes inversiones de capital, para garantizar cobertura nacional.
- Inversiones muy superiores en red de servicio.
- Decisiones tecnológicas apropiadas en los momentos apropiados.
- Estrategia comercial: Red de distribución. Market mix prepago / postpago correcta.
- Eficiencia financiera: ARPU bajo, ARPM más bajo, EBITDA elevado.

# Las medidas de la CRC de igualar los precios on-net / off-net reducen significativamente el bienestar de los consumidores



FUENTE::CRC.. Modelo de Costos en Redes Fijas. 2006

- La CRC demostró que un sistema de precios discriminados aumentaba el bienestar de los consumidores por encima de los de un sistema de precios lineales, iguales para todos los consumidores.

# AGENDA

---

1. Introducción. Objetivos.
2. Eficiencia y el éxito de COMCEL.
3. La estrategia de sus competidores y el éxito de COMCEL.
4. El “Efecto Club”, el tamaño y el éxito de COMCEL
5. Nuevas medidas del Gobierno Nacional y la competencia en los mercados móviles.
6. Conclusiones.

# AGENDA

---

1. Introducción. Objetivos.
2. Eficiencia y el éxito de COMCEL.
3. La estrategia de sus competidores y el éxito de COMCEL.
4. El “Efecto Club”, el tamaño y el éxito de COMCEL
5. Nuevas medidas del Gobierno Nacional y la competencia en los mercados móviles.
6. Conclusiones.

La CRC descarta la portabilidad numérica como una medida que aumente las fuerzas competitivas en el mercado móvil.

---

#### Portabilidad Numérica y sus efectos en la competencia

- PN intensifica competencia, aumentando el churn o rotación de usuarios entre operadores.
- La medida aumenta ex – ante los niveles de calidad del servicio.
- La Unión Europea reconoce la importancia de PN en la competencia.

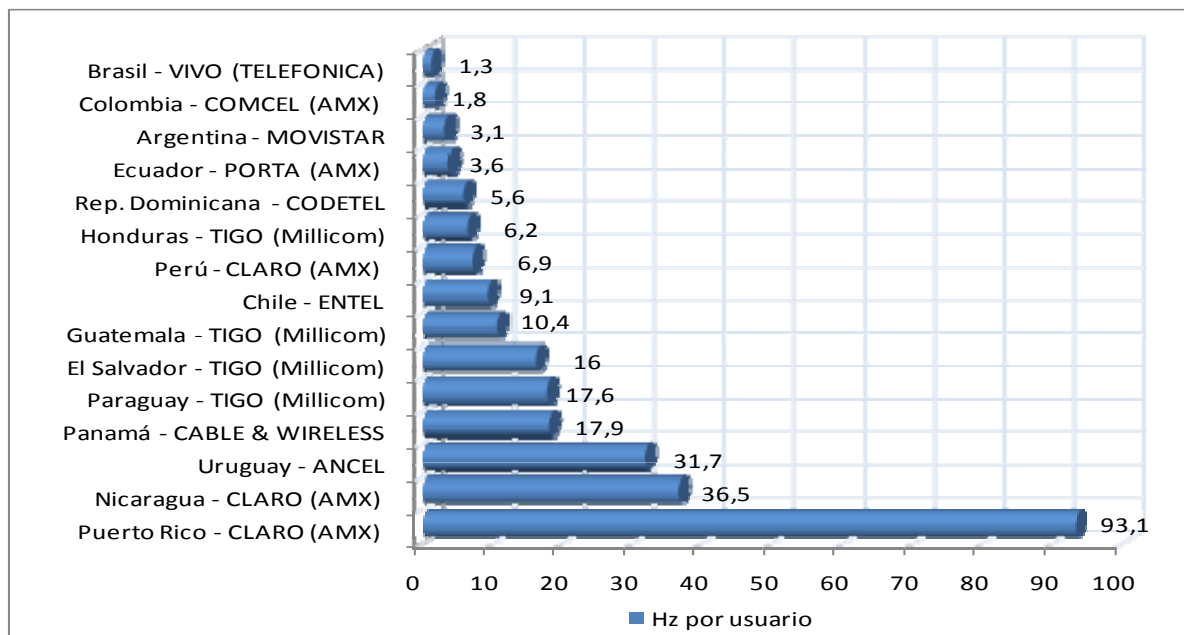
#### Posición de la medida en el análisis del mercado móvil:

- La CRC, inexplicablemente, descarta la medida en el análisis:  
“(…) es ambiguo el efecto que podrá tener sobre las participaciones de mercado la implementación de esta medida, así como también lo es el efecto que esta tendrá sobre las tarifas on-net y off-net”.
- PN es un instrumento para intensificar competencia.
- La PN es un elemento a considerar en el análisis de la CRC.

1. Nos preguntamos ¿cuál es el objetivo de la regulación de precios off-net. ¿Reducir el tamaño de COMCEL? ¿Dónde está el cliente?

# Nuevas medidas del Gobierno que afectan niveles de competencia de mercados móviles: 50 MHz de LTE a UNE en 2010

- La entrada de un nuevo actor es una fuerza competitiva poderosa.
- No podemos comprender el planteamiento de la CRC de que UNE solo será una realidad en 3 años. TIGO – HOLA fue una respuesta competitiva aún antes de entrar al mercado en el 2003.
- Si UNE es una realidad de mediano plazo, ¿por qué se le quitó a los operadores y a los usuarios la oportunidad de contar con 4G - LTE ya?
- Esta decisión limita el crecimiento de COMCEL y, más importante,
  - » impide a los operadores colombianos prestar servicios de 4G bajo LTE.



Monitoreo del mercado de voz saliente móvil

# AGENDA

---

1. Introducción. Objetivos.
2. Eficiencia y el éxito de COMCEL.
3. La estrategia de sus competidores y el éxito de COMCEL.
4. El “Efecto Club”, el tamaño y el éxito de COMCEL
5. Nuevas medidas del Gobierno Nacional y la competencia en los mercados móviles.
6. Conclusiones.



# AGENDA

---

1. Introducción. Objetivos.
2. Eficiencia y el éxito de COMCEL.
3. La estrategia de sus competidores y el éxito de COMCEL.
4. El “Efecto Club”, el tamaño y el éxito de COMCEL
5. Nuevas medidas del Gobierno Nacional y la competencia en los mercados móviles.
6. Conclusiones.

# CONCLUSIONES

---

1. La participación de COMCEL no se basa en el que llaman “Efecto Club”, sino en variables más estructurales de gestión de la compañía.
2. La participación de mercado de COMCEL se logró entre el 2000 y el 2004, cuando:
  - La empresa realizó inversiones de cobertura muy superiores a las de sus competidores en el período.
  - Bajó precios por debajo de los de sus rivales.
  - Aumentó calidad por encima de la de sus competidores.
3. Entre el 2000-2004 ni COMCEL tenía ni el tamaño actual ni existía el concepto de efecto club.