

Telecomunicaciones empresariales en Centroamérica: el gasto que se renueva solo, en un mercado que casi nunca compite

Ing. Rafael Cuestas Rolz | Director Área Centroamérica y Caribe, ERA Group

Contexto y relevancia

En la mayoría de las empresas centroamericanas, el contrato de telecomunicaciones —voz, datos, conectividad fija, roaming corporativo, telefonía móvil de la fuerza de ventas— se renueva de forma automática. Nadie lo cuestiona porque “siempre ha sido así” y porque, a diferencia de energía o logística, no hay una factura mensual que salte a la vista del CFO como una anomalía. Es precisamente esa invisibilidad la que convierte a telecom en una de las categorías de gasto indirecto con mayor oportunidad de ahorro sin explotar en la región.

El motivo estructural es simple: Centroamérica tiene uno de los mercados de telecomunicaciones más concentrados de América Latina. Millicom (Tigo) y América Móvil (Claro) controlan conjuntamente el 66.3% del mercado de internet fijo del istmo —unos 3.42 millones de accesos— y superan el 60% también en conectividad móvil y televisión de paga, según datos de la industria publicados este año por Prensario/DigitalTV LatAm. Cuando dos jugadores concentran dos tercios de un mercado, la competencia deja de ser la fuerza que disciplina el precio; esa disciplina tiene que venir de adentro de la empresa que paga la factura.

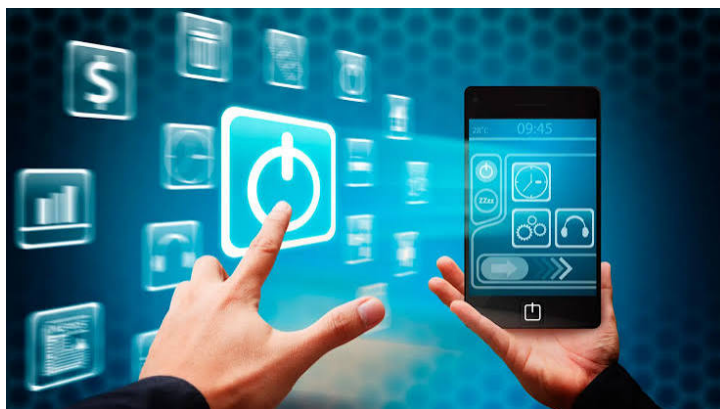
Evidencia y tendencias clave

Los resultados financieros de los propios operadores confirman hacia dónde apunta esa dinámica. Millicom reportó, el 6 de agosto de 2026, ingresos globales de US\$2,180 millones en el segundo trimestre —un alza de 59.4% interanual— y anunció que Guatemala tuvo su mejor trimestre en una década: ingresos por servicios móviles creciendo 6.4% y un margen EBITDA ajustado de 55.6%. El ARPU móvil del grupo subió 18.9% interanual, hasta US\$7.10 (Millicom, Reporte de Resultados 2T2026, 6 ago. 2026; Telecompaper; MarketScreener). América Móvil, controlador de Claro, mantiene márgenes EBITDA cercanos al 40% en la región. Fitch Ratings proyecta que el sector telecom latinoamericano crecerá apenas 2.8%-3% en ingresos entre 2025 y 2026, con las operadoras enfocadas explícitamente en rentabilidad, retención de clientes y generación de flujo de caja libre —no en competir por precio (Fitch Ratings, vía La Jornada, dic. 2025).

La CEPAL ha documentado durante años, en sus estudios país por país sobre competencia y regulación en telecomunicaciones (Guatemala, Honduras, El Salvador), que la concentración de oferta en pocos operadores mantiene los precios estructuralmente altos en el istmo, incluso cuando existen metas

regulatorias de desempeño. Y hay respaldo académico de por qué esto ocurre: un estudio publicado en The Journal of Industrial Economics (Chen, “How Do Switching Costs Affect Market Concentration and Prices in Network Industries?”, 2016) muestra que, en industrias de red con altos costos de cambio — exactamente el perfil de telecom corporativo, donde migrar de operador implica renegociar numeración, portabilidad y contratos de servicio— el operador dominante tiene un incentivo racional a “cosechar” precios más altos de su base de clientes cautivos, en lugar de competir agresivamente por retenerlos. Es la explicación económica de por qué un contrato que nunca se revisa tiende, con el tiempo, a quedar sobrepagado.

Del lado de la demanda, los benchmarks de gestión de gasto de telecomunicaciones (Telecom Expense Management) —construidos sobre el mercado estadounidense— sitúan el gasto corporativo típico entre US\$75 y US\$175 por empleado al mes, y estiman que entre 20% y 30% de ese gasto se pierde en líneas sin uso, funciones no utilizadas y errores de facturación, antes siquiera de hablar de sobreprecio por falta de competencia (Mindglobal; Socium IT, 2026). Ese benchmark no es directamente trasladable a Centroamérica: los precios de lista publicados por los propios operadores dominantes muestran una estructura de costos distinta. En Guatemala, Tigo cotiza planes móviles postpago entre Q150 y Q700 al mes (~US\$20 a US\$92, tipo de cambio de referencia de Banguat de agosto de 2026: Q7.62 por dólar) y Claro ofrece planes desde Q140 (~US\$18); un enlace de internet dedicado 1:1 para oficina de 50 a 100 Mbps cuesta entre US\$585 y US\$1,150 mensuales para todo el sitio. Sobre esa base, un gasto corporativo regional realista —línea móvil, prorrateo de conectividad de oficina y telefonía fija— se ubica entre US\$45 y US\$70 por empleado al mes, por debajo del piso del benchmark estadounidense; esto no invalida el diagnóstico de fondo, sino que lo hace más conservador: incluso a ese nivel más bajo, la falta de competencia y de renegociación deja dinero sobre la mesa. Las empresas que renegocian activamente logran reducciones de 25% a 40% frente a contratos firmados hace apenas dos o tres años; la mayoría, sin embargo, renueva de forma automática y deja entre 10% y 20% de ahorro recuperable sobre la mesa (Socium IT, “2026 Telecom Price Wars: Enterprise Contract Negotiation Guide”). Y la tecnología ya ofrece una palanca de negociación concreta: las soluciones SD-WAN cuestan entre 50% y 84% menos que un circuito MPLS equivalente; en un despliegue ilustrativo de 50 sitios a 1 Gbps, el ahorro anual estimado es de US\$223,800 (Lightyear, “SD-WAN vs MPLS: Total Cost Comparison Guide”, 2026).



Impacto financiero para empresas en Centroamérica

Tomemos una empresa regional de 400 empleados, con un gasto de telecomunicaciones de US\$65 por empleado al mes —punto medio del rango construido con precios de lista de Tigo y Claro en Guatemala más el prorrateo de conectividad de oficina: voz, datos, conectividad de oficina, roaming y celulares corporativos. Eso equivale a US\$312,000 anuales.

Ejercicio ilustrativo

Gasto anual en telecom (400 empleados, US\$65/empleado/mes): US\$312,000

Ahorro recuperable conservador (25%, dentro del rango 20%-40% documentado):
US\$78,000/año

Con margen EBITDA de 12%, equivale al impacto de ~US\$650,000 en ventas incrementales

La experiencia de ERA Group confirma un punto clave: la mayoría de esa oportunidad se captura renegociando con el proveedor actual bajo condiciones de mercado, sin necesidad de cambiar de operador ni interrumpir el servicio.

Riesgos, ineficiencias y errores frecuentes de gestión

El primer error es de gobierno interno: en la mayoría de las empresas, el contrato de telecom lo gestiona TI y no Finanzas, y el criterio técnico rara vez incorpora benchmarking de mercado o análisis de costo total. El segundo es de visibilidad: facturas de voz, datos, roaming y conectividad fija suelen llegar de proveedores y áreas distintas, lo que impide ver el gasto consolidado por categoría. El tercero es de percepción: se asume que “cambiar de operador sale más caro que quedarse”, cuando en un mercado de solo dos o tres jugadores relevantes la palanca real no es la amenaza de cambio, sino el uso de datos de mercado y de alternativas tecnológicas —como SD-WAN— como argumento de negociación. Y el cuarto, menos obvio, es no cuantificar que el apetito de inversión de los operadores —fibra, cable submarino, expansión 5G— termina reflejado en el ARPU: las empresas que nunca renegocian terminan, sin saberlo, financiando la expansión de infraestructura de su proveedor. Como referencia de ese apetito de capital: Millicom firmó en abril de 2026 un acuerdo con Trans Americas Fiber System para ampliar su red internacional en Centroamérica, incluido acceso al cable submarino TAM-1, de aproximadamente 7,000 kilómetros (Millicom / GlobeNewswire, 10 abr. 2026).

Lectura estratégica y reflexiones para la alta dirección

Tres preguntas que todo CFO centroamericano debería poder responder hoy mismo: ¿Cuándo fue la última vez que se comparó la tarifa vigente contra las condiciones actuales de mercado? ¿Quién es, en la práctica, el dueño de la categoría “telecomunicaciones” dentro del organigrama de gasto —TI o Finanzas? ¿Se evaluó SD-WAN u otra alternativa de conectividad en los últimos 24 meses? En un mercado donde dos operadores controlan más de dos tercios de la conectividad regional, no es la

esperanza de que el mercado se autorregule lo que protege el margen: es la disciplina de revisión periódica.

Reflexión final

La categoría de telecomunicaciones es apenas un ejemplo de cómo el gasto indirecto se acumula, silencioso, en el estado de resultados de las empresas centroamericanas. En un entorno de mercados concentrados, monedas volátiles y presión constante sobre los márgenes, la revisión continua y disciplinada del gasto —con apoyo externo independiente, experimentado y con visión regional— deja de ser una opción y se convierte en una condición para proteger la rentabilidad y sostener el crecimiento.

En ERA Group trabajamos bajo un modelo de honorarios sobre ahorro real demostrado: si no encontramos ahorros, no cobramos. Si quiere tener claridad sobre cuánto está dejando sobre la mesa en telecomunicaciones —y en el resto de su gasto indirecto— conversemos. La semana del 24 de agosto estaré coordinando los primeros Estudios de Viabilidad sin costo ni compromiso para empresas que quieran iniciar esta revisión antes del cierre de año.