



Agustín Argelich  
*consultor independiente de TI  
y principal consultant de Argelich Networks*

# Buenas prácticas en la contratación y gestión de servicios de telecomunicaciones para empresas

El sector de las telecomunicaciones es líder, tanto a nivel doméstico como empresarial, en reclamaciones por parte de sus clientes. La experiencia de clientes es muy negativa. Hay quejas por retrasos en la instalación, dificultades para tramitar una baja o una portabilidad, errores en las facturas...

Es un sector muy dinámico y competitivo; aparecen y desaparecen servicios y empresas, cambian tarifas y

precios; hay diferentes formas de tarificar el mismo servicio, se producen cambios legislativos y de regulación...

Todos los grandes analistas independientes como Gartner, Aberdeen, o Forrester, aconsejan a las empresas disponer de una estrategia de contratación y gestión de estos servicios, que se conoce como TEM: Telecom Expenses Management. Estos analistas indican que una compañía puede obtener ahorros de entre un

Agustín Argelich es consultor independiente en tecnologías de la comunicación. Principal Consultant de [Argelich Networks](#). Desde hace más de 25 años asesora a empresas y administraciones públicas en negociación, contratación y gestión de servicios telecom e infraestructuras IT. Autor del libro *Analizar, Actuar y Avanzar*. Profesor del [Master de Liderazgo de la Universidad de Lleida](#).



15 y un 40% anual si aplica una política TEM adecuada. También resaltan que son las medianas empresas las que tiene más carencias en este aspecto y, por tanto, asumen más sobrecostes. Las telecoms son la única utility (gas, agua, electricidad) en que el usuario no dispone de un contador homologado en su casa.

Hay, cada cierto tiempo, sorpresas desagradables. ¿Quién no ha escuchado “salí de viaje y llego un cargo de 3.000 euros”? Por tanto, ¿cómo podemos gestionar este asunto? ¿Qué buenas prácticas podemos implantar?

## Los analistas independientes aconsejan a las empresas disponer de una estrategia de contratación y gestión de estos servicios, que se conoce como TEM: Telecom Expenses Management



De forma resumida, una buena política TEM debe contemplar cinco aspectos:

- **1) Inventory Management:** Tener actualizado el inventario de recursos y servicios contratados. Se estima que las empresas tienen al menos un 15% de recursos sin utilizar, susceptibles de darse de baja, y sobre los que se paga una cuota mensual, se use o no se use. Es como pagar la cuota del gimnasio y no ir. Cuando se tramita una baja hay que comprobar que se ha cursado correctamente y que ese concepto ha desaparecido de la siguiente factura. También es importante gestionar bien las altas, ya que se producen facturaciones cuando los sistemas no están operativos o se presentan conflictos sobre cuándo realmente el servicio estaba operativo.
- **2) Invoice management:** Hay que validar cada mes todas las facturas emitidas por las operadoras y comprobar que no hay errores, es decir, que se aplican las condiciones acordadas. No es una buena práctica conformarse con que el importe total esté en línea con lo habitual. Las facturas incluyen miles de conceptos y muchos de ellos no son visibles a primera vista. En muchas empresas es necesario efectuar una imputación por centro de coste, lo que si no se dispone de las herramientas adecuadas puede ser muy laborioso.
- **3) Usage management:** Es importante conocer en todo momento qué uso se hace de los recursos contratados, cuáles están sobredimensionados y cuáles infradimensionados. También hay que detectar usos incorrectos, como llamadas de alto coste o descargas incorrectas. Disponer de estadísticas nos

## Es importante conocer en todo momento qué uso se hace de los recursos contratados, cuáles están sobredimensionados y cuáles infradimensionados

facilita una mejor gestión: “no puede gestionarse lo que no puede medirse”.

Cada servicio debe estar correctamente contratado. En el marco de un contrato, hay servicios que pueden contratarse de muchas formas distintas, por ejemplo los datos en roaming, puede optarse por:

- a. *Pago por uso, a x c€/Mb*
- b. *Tarifa diaria, X Mb/día a Y €/día.*
- c. *Bono mensual de una zona geográfica y por una capacidad determinada y pago de exceso una vez superada el volumen acordado.*

- **4) Sourcing management:** Hay que tener un contrato que fije las condiciones en que se nos prestan los servicios, tanto económicas como técnicas. Los contratos tienen que estar adaptados a la situación del mercado, lo que puede hacerse porque así lo establece el acuerdo (una minoría) o porque se renegocia en su conjunto. Al menos una vez al año hay que comparar nuestros precios con los de mercado.
- **5) Dispute management:** Si se detecta un error en la factura hay que quejarse. Si hay dudas, hay que preguntar. Las operadoras son conscientes de que

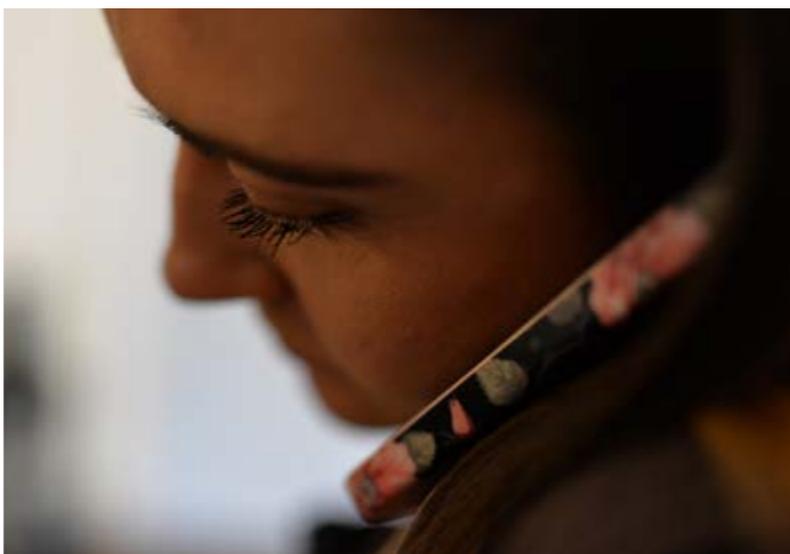
se equivocan, hasta en su propia contra. Si no nos están aplicando los precios acordados hay que presentar una reclamación. Si se tiene razón, con cierta lentitud, pero siempre devuelven los sobrecostes, incluso de períodos prolongados. Ejemplo de conflicto: aunque la Comisión Europea se esfuerza en evitar abusos, por ejemplo, mediante el reglamento 513/2012 de 13 de junio de 2012, que en su artículo 13 fija un precio máximo de 0,2 €/Mb para los tráficos cursados a partir del 1 de julio de 2014, hay operadoras que facturan esos tráficos 10 veces más caros, a más de 2€/Mb, excusándose en que son excesos de tráfico de bonos de carácter mundial y olvidándose del principio jurídico de que una norma de carácter superior está por encima de contratos particulares.

¿Quién puede ayudarnos? Si el problema nos supera, el volumen de coste es importante y los servicios contratados son muchos y complejos, no disponemos de suficientes recursos ni conocimiento interno en nues-

tra organización, o carecemos de referencia de cuáles son los precios de mercado, siempre se puede pedir ayuda a un consultor independiente, que esté libre de conflictos de intereses y solo reciba retribución de sus clientes. El consultor también puede ayudar a implantar las herramientas de software TEM disponibles, tanto de análisis histórico como las que actúan en tiempo real, avisando al usuario de un uso incorrecto o incluso evitándolo.

Muchos fabricantes de software TEM están asociados a TEMIA. Para elegir un software es imprescindible que tenga disponibles los drivers para importar los datos de nuestros proveedores. Algunas operadoras también facilitan software para ayudar a “leer” sus facturas.

Mantener los costes a raya siempre es importante, pero más en las circunstancias actuales en que se trabaja con unos márgenes muy ajustados. Por ejemplo, si tenemos un margen bruto de un 10%, de cada 100 € facturados nos quedan 10 para gastos. Para pagar una factura a una operadora de 100 € necesitamos facturar 1.000 € y cobrarlos. Por tanto, mantener los costes ajustados es crítico cuando no vital. Los ahorros van directos a beneficios.



### Enlaces relacionados



[TEMIA](#)



[Problemas con las facturas](#)



[Society of Consultants Technology International](#)