



ANTES DE CERRAR EL PRESUPUESTO

Seis costes que los líderes
empresariales deberían
revisar antes de 2027





Las decisiones que no revise ahora pueden acompañarle durante todo 2027.

En cada ciclo presupuestario llega un momento en que las hipótesis de hoy se convierten silenciosamente en los compromisos del año siguiente.

Rara vez llega acompañado de un plazo decisivo y suele producirse por etapas. Por ejemplo, la renovación de un proveedor se trata como un trámite rutinario, se reserva capacidad para la temporada alta, se aprueba la sustitución de un vehículo de la flota, se añade otra licencia de software o se arrastra una previsión energética porque no hay tiempo para contrastarla.

Cuando se aprueba el presupuesto definitivo, gran parte del margen de maniobra ya ha desaparecido.

Por eso, agosto y septiembre son tan importantes. Para muchas organizaciones cuyo ejercicio coincide con el año natural, es entonces cuando empieza a tomar forma la planificación del siguiente ejercicio, mientras los equipos operativos también se preparan para el invierno, la temporada alta y las principales renovaciones de enero. Es un breve periodo en el que los líderes todavía pueden plantearse una pregunta valiosa:

¿Qué costes, riesgos e hipótesis sobre proveedores deberíamos cuestionar antes de que vuelvan a formar parte de la actividad habitual durante otros doce meses?

1. Seguros y prestaciones para empleados

Es fácil aceptar los seguros como un coste determinado por factores externos, aunque el panorama de 2026 es más matizado.

Marsh informó de que los precios mundiales de los seguros comerciales cayeron un 6 % en el segundo trimestre, su octavo descenso trimestral consecutivo. Una mayor capacidad puede abrir la puerta a mejorar las condiciones, pero solo si los valores asegurados, el historial de siniestros, las coberturas y la información sobre riesgos son correctos.

En Estados Unidos, el calendario es aún más apremiante. Mercer prevé que los costes de las prestaciones sanitarias a cargo de los empleadores aumenten un 6,7 % en 2026, situando la media por encima de los 18.500 dólares por empleado. Para las empresas cuyos planes comienzan en enero, finales del verano es el momento de revisar el uso, el diseño del plan, la financiación y el rendimiento de los proveedores antes del periodo de inscripción abierta.



EJEMPLO REAL

ManpowerGroup Portugal trabajó con ERA en varias categorías operativas y consiguió **reducir un 24 % los costes de seguros**. El proyecto no trató los seguros de forma aislada, sino como parte de una revisión transversal que también abarcó energía, telecomunicaciones, flota, instalaciones y tarjetas de combustible.

La conclusión es alentadora: el coste de los seguros no siempre es inamovible.

Mejores datos, una evaluación independiente y una definición más clara del riesgo pueden mejorar tanto el valor como la confianza.



2. Transporte de mercancías, paquetería y preparación de pedidos

En las operaciones de transporte y paquetería, la temporada alta no llega en una única fecha. Varía según la ruta comercial, el modo de transporte, el operador y el sector del cliente. Lo importante es que las señales sobre precios y capacidad suelen aparecer antes que el volumen.

En Estados Unidos, FedEx ya ha publicado los recargos por demanda para la temporada navideña de 2026, que comienzan el 28 de septiembre y varían durante las semanas de mayor volumen de noviembre y diciembre. En transporte marítimo, Maersk anunció un recargo revisado por temporada alta para los contenedores que viajen desde el norte de Europa a Estados Unidos a partir del 19 de agosto de 2026.

A finales del verano, algunas empresas ya habrán colocado buena parte de sus existencias para la temporada alta. Por tanto, la oportunidad va más allá de solicitar un nuevo presupuesto de transporte. Consiste en asegurarse de que los volúmenes previstos, los compromisos con los transportistas, las opciones de servicio y las excepciones estén claros antes de que la red soporte la máxima presión.



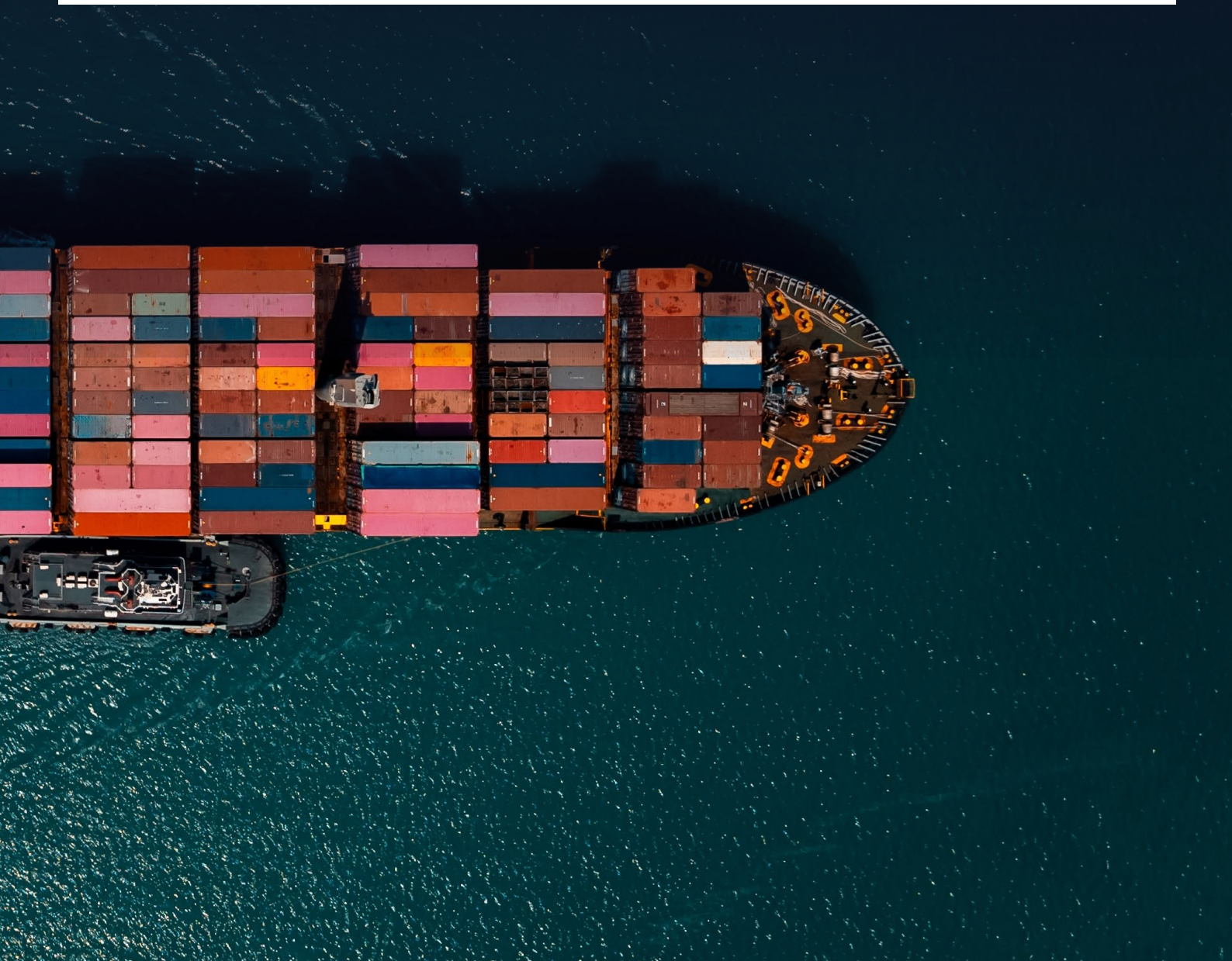
EJEMPLO REAL

La colaboración entre Rocket Dog con ERA Group es un buen ejemplo, porque se mantuvo al operador logístico 3PL existente. El proyecto generó aproximadamente 180.000 libras esterlinas de ahorro logístico anual y, además, reforzó las protecciones contractuales, los informes, los KPI y los controles de inventario. La hora límite para los pedidos con entrega al día siguiente pasó de las 15:00 a las 17:00, mejorando la flexibilidad y el servicio al cliente.

Mike Routledge, director general de Rocket Dog, afirmó que ERA ayudó enormemente a la empresa a “cuestionar los costes, mejorar la visibilidad y reforzar nuestra relación con el proveedor”, sin interrumpir el servicio.

En Swedish Match Industries, la escala era distinta, pero el principio era el mismo. ERA revisó los movimientos marítimos y terrestres en 53 países y ayudó a conseguir una reducción del 26 % en los costes del transporte internacional sin comprometer el servicio ni los estándares de entrega. El enfoque incorporó un seguimiento continuo para garantizar que las condiciones negociadas se cumplieran en la práctica.

Esto es lo que debería revelar una buena revisión logística antes de aprobar el presupuesto: no solo si la tarifa es competitiva, sino también si el modelo operativo es resiliente y adecuado para la demanda futura.



3. Envases y embalajes

Los envases y embalajes se encuentran en la intersección entre compras, producción, logística, marca, experiencia del cliente y regulación. Por eso, una revisión demasiado limitada puede pasar por alto las mayores oportunidades.

El Reglamento de Envases y Residuos de Envases de la UE comienza a aplicarse, con carácter general, en agosto de 2026. Abarca todos los envases introducidos en el mercado de la UE e incorpora requisitos relativos a la composición, la fabricación, la reutilización, la recuperación y la prevención de residuos, además de futuros objetivos de reciclabilidad y contenido reciclado.

Para las empresas que venden en Europa, esto convierte el presupuesto de envases y embalajes de 2027 en una cuestión tanto de diseño y cumplimiento normativo como de compra. Esperar hasta que las especificaciones y los volúmenes de producción estén cerrados hará que los cambios sean más difíciles y disruptivos.



EJEMPLO REAL

TEM Catez, fabricante europeo que exporta alrededor del 66 % de sus ventas, pidió a ERA Group que revisara sus envases y embalajes, así como sus materiales de desecho. La revisión de residuos confirmó que los acuerdos existentes ya eran eficientes, un resultado importante.

En envases y embalajes, un análisis detallado de las mejores condiciones de compra detectó diferencias considerables en los precios del cartón corrugado y compacto. La solución implantada generó un ahorro global del 19 % en esta categoría, sin reducir la calidad ni el servicio del proveedor. Los nuevos contratos vincularon los costes de los materiales a referencias de mercado, ayudando a proteger la competitividad más allá de la primera negociación.

El caso pone de manifiesto dos aspectos que es fácil pasar por alto. En primer lugar, una revisión rigurosa debe estar dispuesta a confirmar cuándo una categoría ya está bien gestionada.

En segundo lugar, el valor en envases y embalajes se mantiene cuando la lógica de precios, las especificaciones y la capacidad del proveedor se abordan conjuntamente.





4. Energía

La energía puede llevar a las empresas a adoptar dos posturas poco útiles: intentar acertar el momento exacto del mercado o concluir que la volatilidad hace inútil actuar.

Un enfoque más sólido consiste en comprender la exposición de la organización y elegir una estrategia de consumo que refleje su tolerancia al riesgo. Esto resulta especialmente relevante en 2026. La Comisión Europea señaló en julio que la crisis de Oriente Medio estaba provocando un repunte de los precios de la energía de origen fósil y afectando a empresas y economías.

Las previsiones de mitad de año de la Agencia Internacional de la Energía estiman que la demanda mundial de electricidad crecerá un 3,6 % en 2026 y un 3,8 % en 2027, y destacan el efecto

de las tensiones geopolíticas, los centros de datos, la electrificación y una mayor demanda de refrigeración.

Para las organizaciones del hemisferio norte, agosto y septiembre son también los últimos meses prácticos para revisar los sistemas de calefacción, los planes de mantenimiento, las soluciones de respaldo y los patrones de consumo antes de que llegue el frío. En el hemisferio sur, el calendario estacional debe adaptarse, pero la disciplina de revisar antes de presupuestar sigue siendo válida.

EJEMPLO REAL

La claridad genera opciones. ManpowerGroup Portugal consiguió reducir un 18 % los costes energéticos mediante su revisión más amplia con ERA, a pesar de un periodo de fuertes subidas del mercado.

Chisholm Institute, en Australia, consiguió 2,25 millones de dólares de ahorro anual en nueve categorías, entre ellas electricidad y telecomunicaciones. Además, implantó procesos más sólidos, acuerdos con proveedores y plataformas tecnológicas.

Tim Woods, consultor principal de ERA, afirmó que las mejoras se consiguieron con “una dedicación mínima por parte de su dirección y su personal”.

Una revisión externa bien estructurada debe aportar capacidad y datos, no convertirse en otro proyecto a tiempo completo para el equipo financiero.



5. Flota

Las decisiones sobre la flota suelen repartirse entre finanzas, operaciones, RR. HH., compras y sostenibilidad. Esto puede hacer que cada decisión parezca razonable por separado, aunque el coste total siga siendo difícil de ver.

Un vehículo puede sustituirse al alcanzar una edad determinada, aunque la economía de su ciclo de vida indique lo contrario. Otro puede permanecer en la flota a pesar de su escaso uso. La política de conductores, las tarjetas de combustible, el mantenimiento, los periodos de inmovilización, los alquileres, la fiscalidad, el seguro y la administración pueden estar repartidos entre sistemas diferentes. Los vehículos eléctricos ofrecen ventajas considerables cuando el uso es adecuado, pero una transición guiada por objetivos sin analizar las rutas, la recarga y la utilización puede introducir nuevos costes y riesgos operativos.

La crisis energética de 2026 refuerza la necesidad de modelizar distintos escenarios en lugar de basarse en las hipótesis de combustible del año pasado. El objetivo no es prever cada movimiento del mercado, sino comprender qué partes de la base de costes de la flota pueden controlarse y qué decisiones deben tomarse antes de aprobar los presupuestos de sustitución y financiación del próximo año.



EJEMPLO REAL

En el programa de ManpowerGroup Portugal, ERA ayudó a reducir un 17 % los costes de gestión de la flota y un 29 % los costes de las tarjetas de combustible, pese a la volatilidad del mercado y la escasez de vehículos que afectaron a la colaboración.

Este resultado recuerda que la flota y el combustible no deberían tratarse como una única negociación con un proveedor. La oportunidad suele abarcar la utilización, la estructura contractual, el control y el comportamiento. Una mayor visibilidad permite financiar los vehículos que la empresa necesita de verdad y dejar de financiar hipótesis que ya no responden a sus necesidades.



6. Tecnología

Los presupuestos tecnológicos aumentan porque la empresa exige más de ellos. La IA, la ciberseguridad, los datos, la infraestructura en la nube y la experiencia digital del cliente requieren inversión. El peligro no es el crecimiento en sí, sino permitir que se acumulen nuevas herramientas, licencias y consumo sin retirar aquello a lo que sustituyen.



Las previsiones de Gartner de julio situaron el gasto mundial en TI en 6,37 billones de dólares en 2026, un 14,2 % más que en 2025, con la infraestructura de IA, las plataformas en la nube y las aplicaciones inteligentes entre los principales impulsores. El estudio State of the Cloud 2026 de Flexera estimó que se desperdiciaba el 29 % del gasto en la nube, invirtiendo una tendencia descendente de cinco años a medida que la IA y los nuevos servicios de infraestructura aumentaban la complejidad de los costes.

Los cambios de los proveedores ofrecen otro motivo para revisar el gasto recurrente. Microsoft introdujo actualizaciones de sus precios comerciales globales de Microsoft 365 a partir del 1 de julio de 2026, junto con nuevas funciones, mientras que cambios anteriores ya habían modificado las estructuras de descuento de Enterprise Agreement y las vías de compra.

Cuando los departamentos presentan sus necesidades para el próximo año, las licencias sin utilizar, las herramientas duplicadas y el crecimiento no gestionado de la nube pueden convertirse en la base aceptada para otro ejercicio.

John Addis, experto en tecnología de ERA, ha explicado cómo Microsoft 365, Azure, las licencias locales y los modelos híbridos pueden dejar a las organizaciones sin una visión fiable de lo que poseen, utilizan o necesitan. La optimización comienza con la visibilidad sobre los derechos de licencia y el uso, no pidiendo otra oferta a un distribuidor. Optimizar la tecnología no tiene por qué frenar la innovación. Si se hace bien, desvía el presupuesto de las duplicidades y los recursos inactivos hacia las herramientas que las personas utilizan realmente para generar valor.



PREGUNTAS QUE LOS LÍDERES DEBERÍAN PLANTEARSE AHORA:

- ¿Cuántas licencias de pago están asignadas, activas y son realmente necesarias?
- ¿Se sigue pagando por cuentas de antiguos empleados, contratistas y usuarios inactivos?
- ¿Qué aplicaciones duplican funciones entre departamentos o unidades de negocio?
- ¿Ha crecido el consumo en la nube en línea con el valor para el negocio, las cargas de trabajo y la gobernanza?
- ¿Se están aprovechando correctamente la capacidad reservada y los descuentos por compromiso?
- ¿Las tarifas de telecomunicaciones y las políticas de dispositivos siguen siendo adecuadas para las formas de trabajo actuales?
- ¿Se están incorporando nuevas suscripciones de IA sin un responsable claro?
- ¿Qué contratos se renovarán automáticamente durante 2027 y qué plazo de preaviso se necesita para modificarlos?

Reserva una revisión «Antes de cerrar el presupuesto»

Un presupuesto sólido para 2027 no debería limitarse a repetir la base de costes actual añadiendo un porcentaje de inflación. Debe mostrar qué opciones tiene la organización.

Las palabras más caras de un presupuesto no suelen ser “subida de precios”, sino “ya lo hemos dado por hecho”. Hemos dado por hechos los mismos volúmenes, licencias, flota, estructura de riesgos y enfoque con los proveedores.

Finales del verano y principios del otoño ofrecen la oportunidad de sustituir las hipótesis por datos. No todas las revisiones descubrirán un ahorro espectacular. Algunas confirmarán que la empresa ya compra bien. Otras revelarán que un coste habitual ya no se ajusta a la forma de operar de la organización.

Comienza 2027 con una base de costes que comprenda, decisiones conscientes sobre proveedores y más margen para invertir en lo que viene después.



