



ANTES DE CERRAR EL PRESUPUESTO

Seis costos que los líderes
empresariales deberían
revisar antes de 2027





Las decisiones que no revise ahora pueden acompañarlo 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 que trabajan con el año calendario, es entonces cuando empieza a tomar forma la planificación del siguiente ejercicio, mientras los equipos operativos también se preparan para el invierno (o verano en el hemisferio sur), 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 costos, 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 beneficios para empleados

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

Marsh informó 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 costos de los beneficios de salud para los empleadores aumenten 6.7% en 2026, situando el promedio por encima de \$18.500 dólares por empleado. Para las empresas cuyos planes comienzan en enero, el final del verano es el momento de revisar el uso, el diseño del plan, el financiamiento y el desempeño de los proveedores antes del periodo de inscripción abierta.



EJEMPLO REAL

ManpowerGroup Portugal trabajó con ERA en varias categorías operativas y consiguió reducir los costos de seguros en un 24%. 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 costo 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 carga, paquetería y gestión 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.

Al final del verano del hemisferio norte, algunas empresas ya habrán colocado buena parte de su inventario para la temporada alta. Por tanto, la oportunidad va más allá de solicitar una nueva cotización 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 de 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 3 p. m. a las 5 p. m., 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 costos, 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 costos 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. Embalajes

Los 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 la Unión Europea sobre Envases y Residuos de Envases comienza a aplicarse, con carácter general, en agosto de 2026. Abarca todos los embalajes comercializados en la Unión Europea 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 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 embalajes y materiales de desecho. La revisión de residuos confirmó que los acuerdos existentes ya eran eficientes, un resultado importante.

En embalajes, un análisis detallado de las mejores condiciones de compra detectó diferencias considerables en los precios del cartón corrugado y compacto. La solución implementada generó un ahorro total del 19% en esta categoría, sin reducir la calidad ni el servicio del proveedor. Los nuevos contratos vincularon los costos 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 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 los costos energéticos en un 18% 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, implementó 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. Flotilla

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

Un vehículo puede reemplazarse al alcanzar una edad determinada, aunque la economía de su ciclo de vida indique lo contrario. Otro puede permanecer en la flotilla a pesar de su escaso uso. La política de conductores, las tarjetas de combustible, el mantenimiento, los periodos fuera de servicio, las rentas, los impuestos, 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 costos y riesgos operativos.

La crisis energética de 2026 refuerza la necesidad de modelar 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 costos de la flotilla pueden controlarse y qué decisiones deben tomarse antes de aprobar los presupuestos de reemplazo y financiamiento del próximo año.



EJEMPLO REAL

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

Este resultado recuerda que la flotilla 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 US\$6.37 billones en 2026, 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 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 costos.

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 renovarían automáticamente durante 2027 y qué plazo de preaviso se necesita para modificarlos?

Agenda una revisión «Antes de cerrar el presupuesto»

Un presupuesto sólido para 2027 no debería limitarse a repetir la base de costos 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, flotilla, estructura de riesgos y enfoque con los proveedores.

El final del verano y el inicio del otoño en el hemisferio norte; así como el final del invierno e inicio de la primavera en el hemisferio sur, 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 costo habitual ya no se ajusta a la forma de operar de la organización.

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



