

# Facility Management en el sector Banca de LATAM

Un estudio independiente sobre la situación del departamento de FM en el sector bancario, desde la perspectiva de los responsables del área.

Desarrollado por



### Sobre los autores



FMHOUSE es una empresa privada que opera en el área del Facility Management. Mantiene una estricta objetividad para ofrecer servicios de consultoría estratégica, benchmarking y transformación digital en Latinoamérica y EMEA.



El Observatorio FM es la unidad de investigación de FMHOUSE para el desarrollo y difusión de contenido relevante de Facility Management. Los artículos, informes y estudios se producen internacionalmente en diferentes idiomas y siempre sin ánimo de lucro.

En colaboración con



LatamFM es la única plataforma digital en castellano donde debatir, colaborar o encontrar profesionales y empresas del sector del Facility Management, actuando siempre con la mayor ética, objetividad y respeto mutuo.

Estos son muchos de los atributos que caracterizan la actividad de FMHOUSE, por lo que se ha llegado a un acuerdo de colaboración para el desarrollo y publicación de contenido para los países de habla hispana del continente americano.

[www.LatamFM.org](http://www.LatamFM.org)

Para fomentar el reconocimiento del Facility Management dentro del tejido empresarial, es importante ver las diferencias que existen entre los distintos tipos de negocio. Como consultores hemos entendido que las particularidades de cada sector determinan la estructura de sus modelos de FM. Es interesante conocer lo que hacen los pares de otras empresas y las tendencias departamentales.

En estos estudios monográficos, vamos a analizar de forma específica los sectores principales del mercado de habla hispana en Latinoamérica, para conocer el punto de partida y visualizar rutas de crecimiento.

David Martínez  
CEO FMHOUSE

El Observatorio FM se centra en actividades que tienen como objetivo el desarrollo y publicación de informes relacionados con el área del Facility Management. En el caso del informe que presentamos, nos centramos en el sector bancario por su importancia en la región.

Este primer informe se presenta por medio de la plataforma LatamFM y esperamos que despierte el interés y sirva de ayuda a los profesionales del FM a mejorar en su función y toma de decisiones.

Vicente Álvarez-Cascos  
Director Observatorio FM

El objetivo de este estudio es conocer la situación de los departamentos de soporte (Facility Management) en el sector bancario de Latinoamérica. Hemos seleccionado las 125 entidades más representativas de la región. Los criterios principales del filtro han sido una combinación de tamaño y reconocimiento, pero también se ha querido asegurar la presencia en los principales países de habla hispana. Todas se han identificado por su nombre comercial, aunque puedan pertenecer a un mismo grupo empresarial. Se ha buscado un único interlocutor por entidad para el envío del formulario. Los bancos estatales tienen una ubicación con un responsable, pero hay instituciones internacionales con presencia y representación en distintos países. Al mapear las combinaciones se han encontrado 284 posibles ubicaciones o "sedes", cada una con su contacto.

Para maximizar la participación se ha diseñado una breve encuesta que permite extraer la información más relevante a la vez que se pueden segmentar los resultados. Las 7 preguntas (P1 a P7) usadas para llevar a cabo el estudio se explican a continuación:

# P1

País desde donde se contesta






Se da la opción de marcar cualquier país de un listado, pero se ha centrado el estudio en los 20 principales de la región que tienen como lengua principal el castellano.

**Los países del estudio son:** Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

# P2

¿Cómo se puede definir la entidad financiera donde trabaja?

Existen distintas formas de clasificar las entidades financieras, ya sea por facturación, número de empleados o ubicación geográfica. Se ha decidido usar una que, por nuestra experiencia, es la que tiene un mayor impacto en los modelos y soluciones aplicadas al FM. Las posibles respuestas son auto-explicativas y entendidas por los trabajadores del sector, por lo que no requieren mayor detalle. Esta clasificación será también usada para la segmentación de las otras preguntas.

Pública / Estatal   
Privada Nacional (origen en el país que contesta)   
Privada Regional (origen en otro país de LATAM)   
Privada Internacional (origen en un país fuera de LATAM)   
Organización Multilateral 

# P3

¿De qué departamento depende el área de servicios generales/Facility Management/o similar que se encarga de proporcionar soporte?

En esta pregunta se debe elegir la que más se acerca al departamento al que se reporta.

- Dirección general
- Servicios compartidos
- Finanzas / Compras
- Talento humano
- Operaciones
- Otros

# P4

¿Qué competencias o atribuciones tiene esta área?

Se pueden elegir todas aquellas que estén bajo la responsabilidad del departamento.

- Gestión portafolio inmobiliario
- Servicios técnicos/mantenimiento
- Servicios operativos/limpieza
- Espacios y Workplace
- Proyectos internos
- Tecnología y sistemas
- Energía y sostenibilidad
- Seguridad

# P5

Sobre la externalización de servicios de soporte dentro del banco, ¿cuál se ajusta más?

Se busca con respuestas graduales, averiguar la situación actual e intuir las tendencias del sector.

- No tenemos nada externalizado, ni hay planes de hacerlo
- Estamos pensando en externalizar algunos servicios
- Tenemos algunos servicios externalizados
- Tenemos algo externalizado y estamos ampliando el alcance
- Tenemos todos los servicios externalizados

# P6

¿Tiene alguna herramienta de gestión tipo CAFM o IWMS implantada para este área de soporte?

Se busca con una escala gradual de respuestas, averiguar la situación actual e intuir las tendencias del sector.

- No usamos nada específico
- Usamos Excel o similar
- Se está estudiando la implantación
- Estamos implantando una herramienta
- Sí que tenemos y está funcionando

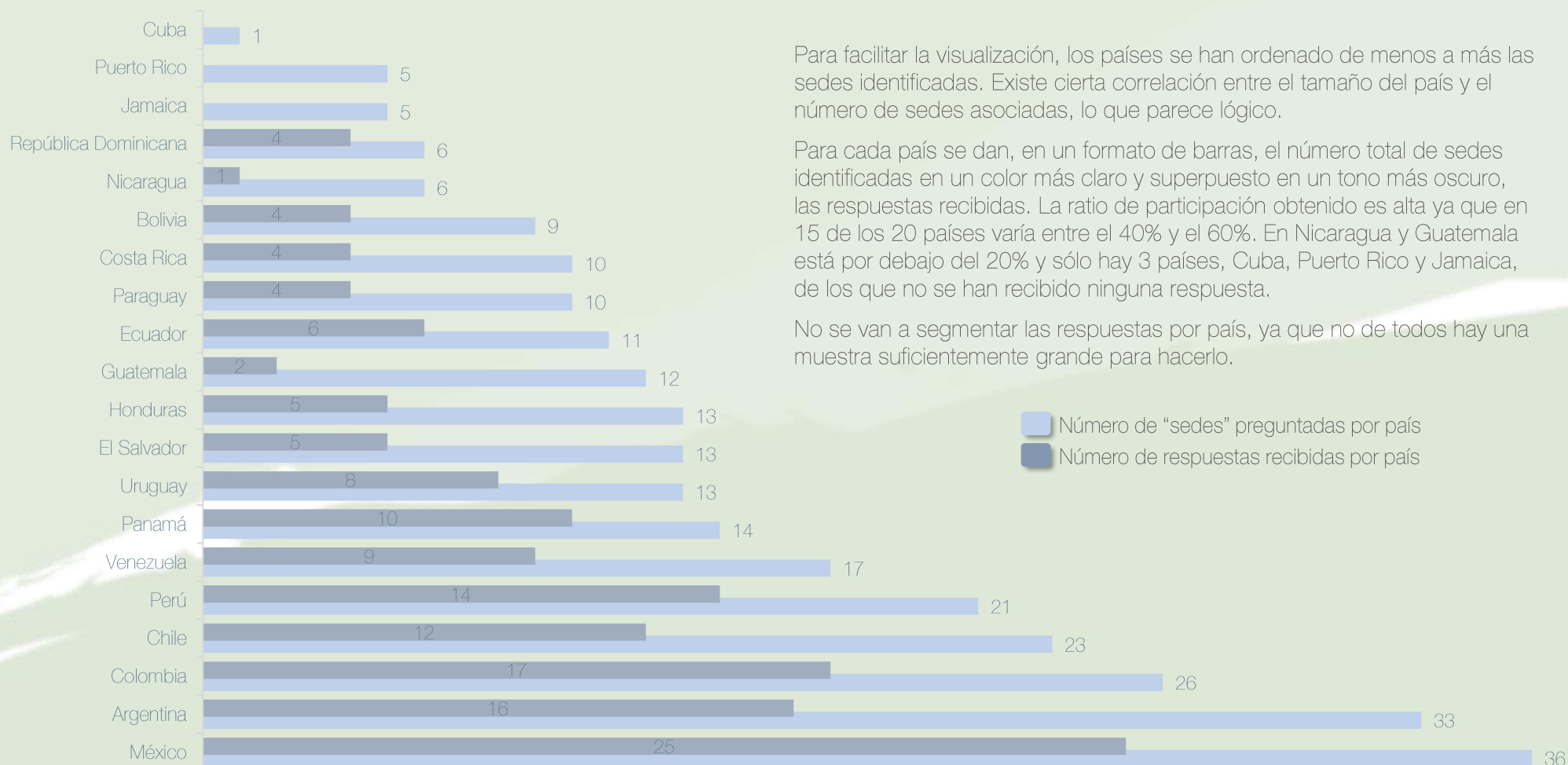
# P7

¿Cómo se denomina a su departamento en su empresa?

Debido a la multitud de nombres posibles no se han dado opciones, sólo aquel que lo desee escribe cómo se llama al suyo.

# P1

País desde donde contesta



Para facilitar la visualización, los países se han ordenado de menos a más las sedes identificadas. Existe cierta correlación entre el tamaño del país y el número de sedes asociadas, lo que parece lógico.

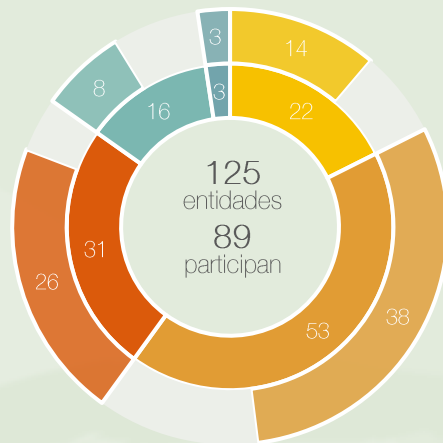
Para cada país se dan, en un formato de barras, el número total de sedes identificadas en un color más claro y superpuesto en un tono más oscuro, las respuestas recibidas. La ratio de participación obtenido es alta ya que en 15 de los 20 países varía entre el 40% y el 60%. En Nicaragua y Guatemala está por debajo del 20% y sólo hay 3 países, Cuba, Puerto Rico y Jamaica, de los que no se han recibido ninguna respuesta.

No se van a segmentar las respuestas por país, ya que no de todos hay una muestra suficientemente grande para hacerlo.

■ Número de "sedes" preguntadas por país  
 ■ Número de respuestas recibidas por país

# P2

¿Cómo se puede definir la entidad financiera donde trabaja?



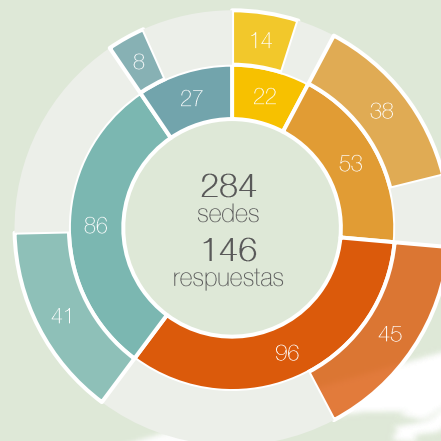
## Participación por entidades y tipología

De las 125 entidades distintas a las que se han enviado invitaciones, ha respondido al menos una persona en 89 de ellas, que en valores absolutos representa el 70%, lo que supone una altísima representación del sector.

Analizando por tipo de entidad, la participación supera en casi todos los casos el 60%, menos en la de carácter internacional, donde se queda en un 50%. Las tres organizaciones multilaterales invitadas han contestado al cuestionario.

- Pública / Estatal
- Privada Nacional (origen en el país que contesta)
- Privada Regional (origen en otro país de LATAM)
- Privada Internacional (origen en un país fuera de LATAM)
- Organización Multilateral

Esta es la clasificación que se usa para la segmentación de los resultados. Para cada una de las preguntas se van a diferenciar las respuestas en base a los 5 tipos posibles de entidades.



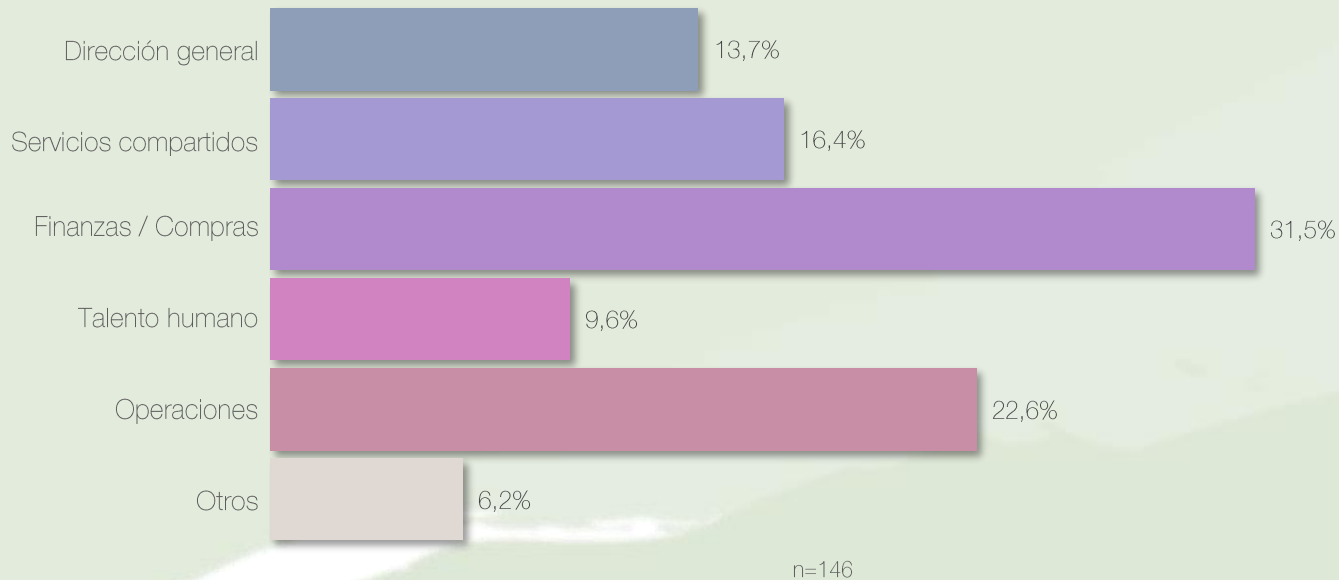
## Respuestas por sedes y tipología

Se han recibido 146 respuestas de un total de 284 responsables de las sedes a los que se ha enviado el cuestionario, lo que representa un poco más del 50%. La muestra es válida para representar la situación del sector en Latinoamérica.

Por tipo de entidad, el porcentaje varía de unas a otras, con una interesante participación del 63% en las públicas, sube a un 72% la privada nacional, pero baja al 47% en la privada regional, al 48% en las entidades internacionales y baja hasta el 30% en las multilaterales.

# P3

¿De qué departamento depende el área de servicios generales / Facility Management / o similar que se encarga de proporcionar soporte?



El mayor porcentaje de las respuestas, con un 31,5%, es para el área de finanzas o compras, como puede parecer obvio en banca. Después queda con un 22,6% el de operaciones y con un 16,4% el de servicios compartidos. Este concepto de servicios compartidos es propio de la región y se hubiera esperado un porcentaje algo más alto.

Un dato muy relevante indica que casi el 14% de las respuestas son para la dirección general, algo que sin duda es la situación óptima y un valor muy superior a otros sectores. Esto contrasta con el 9,6% que respondió talento humano. Quizá lo que se echa en falta aquí haya ido a dirección general, lo que demostraría una clara evolución del sector en la región.

Sólo el 6,2% de las respuestas va a otros departamentos, por lo que la clasificación usada y la distribución de respuestas es aceptable.

La posición del departamento de soporte en el organigrama de la organización condiciona por un lado su capacidad de actuación y por otro los criterios vinculados a la toma de decisiones. Cuanto más cerca se encuentre de la dirección general y de los puestos de consejo, mayor importancia va a tener su papel, teniendo más en cuenta sus necesidades y aportaciones. Por el contrario, cuanto más alejado esté de esas posiciones, más difícil será tener el reconocimiento que se merece o el apoyo en ciertas situaciones. En cuanto a los criterios, depender de las áreas financieras, va a suponer una orientación clara al ahorro de costes, diferente del enfoque si se reporta a recursos humanos donde las personas entran a jugar un papel más importante en las decisiones.



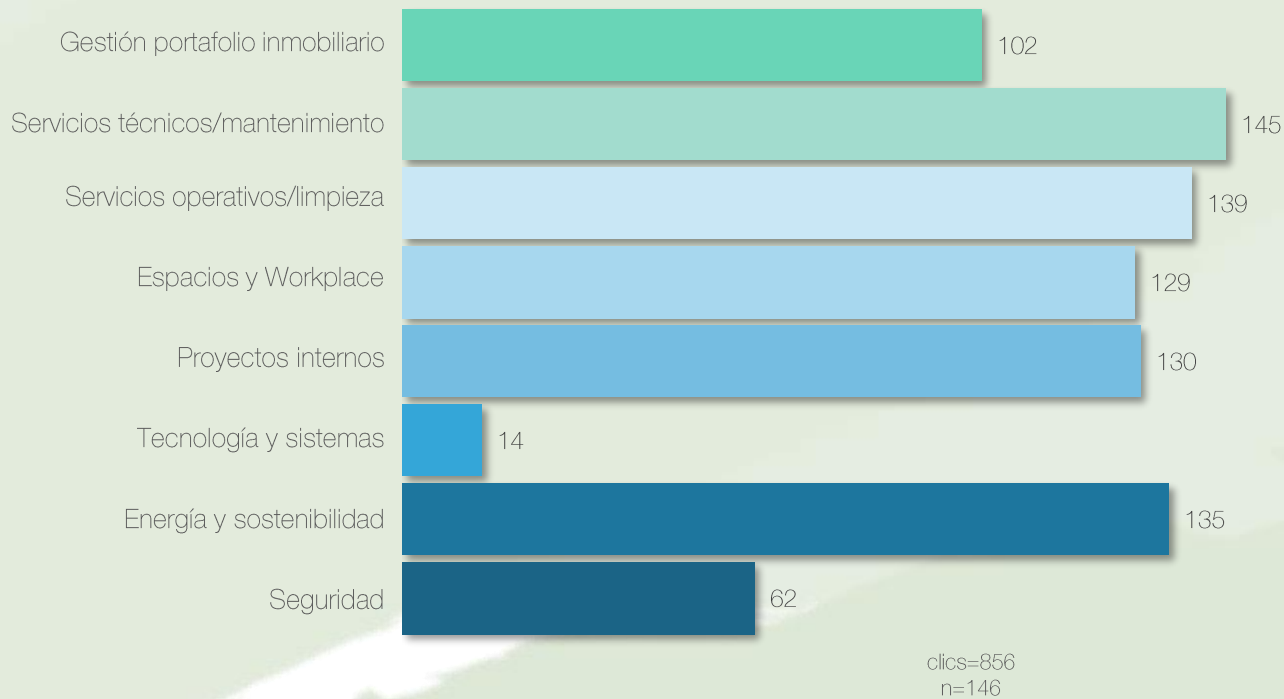
# P3

¿De qué departamento depende el área de servicios generales / Facility Management / o similar que se encarga de proporcionar soporte?

*La segmentación de esta pregunta solo está disponible para los participantes de la encuesta.*

# P4

¿Qué competencias o atribuciones tiene este área?



La opción de mantenimiento recibe casi todas las respuestas posibles con 145 clics. A continuación, se coloca el grupo de los servicios operativos, la gestión de los espacios, los proyectos internos y la gestión energética y sostenibilidad, donde varían de 129 a 139 clics. Sorprende este último servicio, el de energía, ya que no es de los más habituales bajo el ámbito del FM. La gestión del portafolio baja hasta las 102 respuestas que, aunque representa el 70% del total es una cifra no muy elevada.

Sobre el servicio de seguridad, los clics bajan a 62. Aun así, todavía supone un 40% del total de las respuestas, lo que es un valor por encima de lo esperado. Se nota que los departamentos del sector bancario no han perdido su poder en esta área. Y la responsabilidad de la tecnología todavía la tienen un 10% de los que contestan, con 14 clics. Otro valor que a estos tiempos es más alto del previsto.

Las seis áreas principales que pueden estar bajo la responsabilidad del departamento de soporte son (i) la actividad inmobiliaria y el CRE (Corporate Real Estate), (ii) la gestión de proyectos, (iii) los activos de soporte, (iv) los entornos de trabajo, (v) los Facilities Services y (vi) la gestión energética y sostenibilidad. Existen más de 100 sub-servicios diferentes dentro de estas áreas. Se han seleccionado sólo 8 opciones con un doble objetivo: por un lado, facilitar la elección de respuestas y por el otro entender mejor la tipología de atribuciones que se le encargan a los departamentos de soporte. Se han incluido Tecnología y Seguridad de forma específica, ya que son dos servicios que en el sector bancario siempre han sido tratados de forma distinta y se quería conocer su situación.

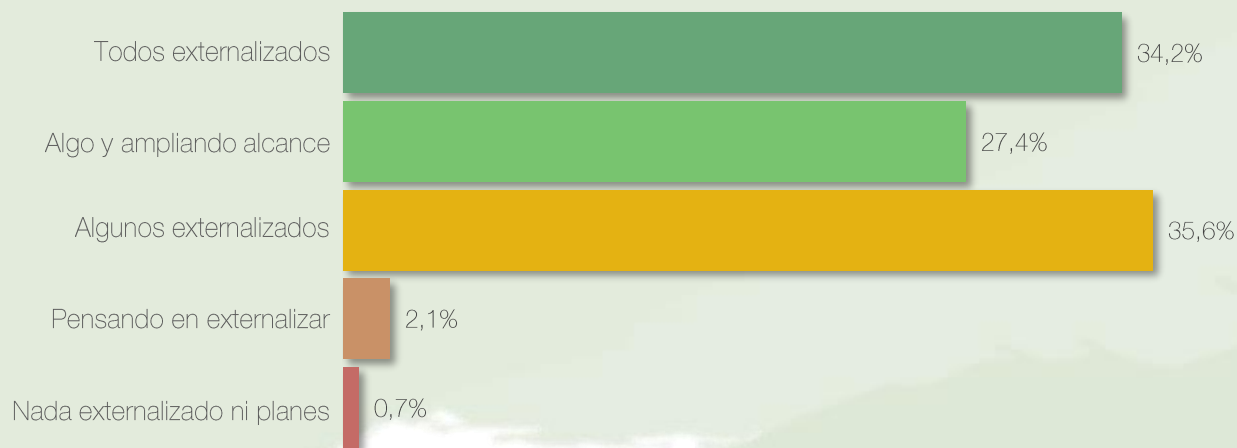
# P4

¿Qué competencias o atribuciones tiene esta área?

La segmentación de esta pregunta solo está disponible para los participantes de la encuesta.

# P5

Sobre la externalización de servicios de soporte dentro del banco, ¿cuál se ajusta más?



n=146

Por un margen muy ajustado, pero hay más entidades que tienen algunos servicios externalizados (el 35,6%) que las que dicen que lo tienen todo tercerizado (34,2%). Aun así ambas cifras son muy positivas. Las que indican que simplemente tienen algo son el 27,4%. Si se suman las dos primeras con tonalidades en verde, se obtiene que más del 60% están ubicadas o evolucionando hacia modelos más avanzados de FM. Esto representa un valor muy elevado para la media del sector, y sin duda uno de los más altos.

Cerca del 3% de las respuestas, si sumamos los tonos rojizos de los que dicen que están pensando en externalizar y los que no tienen nada ni lo planean, representan un número bajo, y también por debajo de la media.

El nivel de externalización de los servicios de soporte es uno de los indicadores para la medir la posición en la evolución hacia un modelo de Facility Management. El hecho de contar con un proveedor externo para cubrir toda, o parte de las necesidades de un servicio, ya demuestra que se está dispuesto a considerar las aportaciones de una empresa especializada. Es importante entender que ese no es el único punto a tener en cuenta. También se debería analizar la forma en que se realiza esa externalización, como sería el tipo de contrato, la transferencia de riesgo o las fases de la licitación. Estos son aspectos que se deben conocer, pero requiere de preguntas más específicas y con un mayor nivel de conocimiento para poder responder. Se ha considerado que este grado de detalle se deja para un estudio posterior.

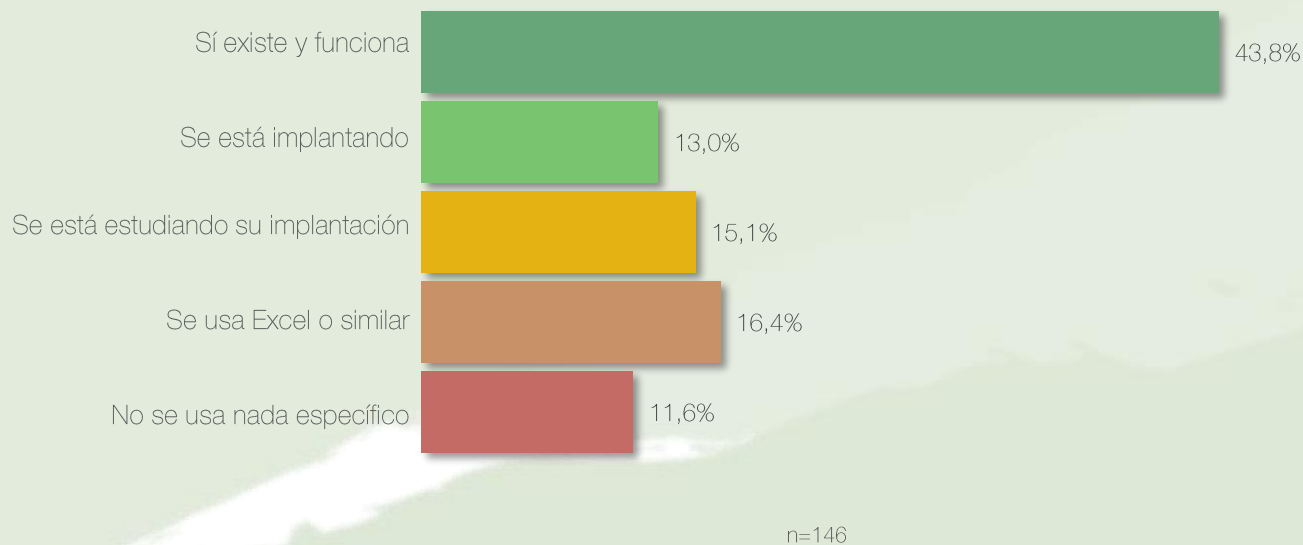
# P5

Sobre la externalización de servicios de soporte dentro del banco, ¿cuál se ajusta más?

*La segmentación de esta pregunta solo está disponible para los participantes de la encuesta.*

# P6

¿Tiene alguna herramienta de gestión tipo CAFM o IWMS implantada para este área de soporte?



Un porcentaje del 43,8%, declara que sí que tienen un sistema y está en funcionamiento. Este valor está por encima de la media de los estudios realizados a nivel global<sup>(\*)</sup> que dan un 30%, y si nos centramos en Latinoamérica son tan solo del 10%.

Los valores para las opciones intermedias de Se está implantando y Se está estudiando su implantación corresponden con la media del sector. No existe una referencia en el informe global sobre el uso de Excel, pero el 16,4% supone un dato coherente con el resto de los resultados.

Casi el 12% indica que no usa ninguna herramienta específica, ni siquiera Excel que es una de las opciones. Este valor es elevado y está alineado con los datos globales siendo inferior al de la región que se sitúa en el 17%.

El manejo de la información relativa a la actividad del departamento de soporte requiere en muchas ocasiones la incorporación de tecnologías que faciliten la labor. Estos sistemas deben ayudar con tareas tan dispares como la reserva de salas o espacios de trabajo, la tramitación de solicitudes e incidencias, el control de los proveedores de servicios o el seguimiento de los cambios en proyectos, por citar algunas. Existen distintas formas de manejar estos procesos y su implantación no siempre es sencilla. Las soluciones pueden ser más o menos especializadas, pero lo importante es que el esfuerzo de manejarlas compense con el resultado que se obtiene.

(\*) FMgoesDIGI (2023) Informe LATAM. Observatorio FM

# P6

¿Tiene alguna herramienta de gestión tipo CAFM o IWMS implantada para este área de soporte?

*La segmentación de esta pregunta solo está disponible para los participantes de la encuesta.*

# P7

¿Cómo se denomina a su departamento en su empresa?



Esta no era una pregunta obligatoria, y se han recibido 96 contestaciones con los distintos nombres que tienen los departamentos de soporte. Es difícil encontrar dos denominaciones iguales, por lo que su análisis resulta un poco complicado. Para facilitar la visualización de las respuestas, se ha decidido hacer una nube de palabras, donde los términos que se repiten más veces aparecen de forma automática en mayor tamaño e intensidad.

No es difícil identificar que la palabra más visible es infraestructura, seguida de Real Estate, Servicios Generales y Mantenimiento. Todos los nombres se pueden relacionar con el departamento de soporte, y la propia actividad financiera, justifica la adopción de los dos primeros términos, más comunes en el sector bancario.

Cabe destacar que la única mención cercana al término Facility Management es una tímida anotación y está unida al concepto de proyectos, lo que diluye notablemente el alcance de la disciplina.



# Conclusiones

A nivel internacional y en términos generales, el sector de la banca es un mercado maduro en lo que respecta al Facility Management. Los grandes bancos son ejemplos a seguir, ya que tienen modelos que podemos considerar avanzados en sus zonas de origen y que luego están extrapolando al resto del portafolio. Países como Inglaterra, Holanda, Canadá, Estados Unidos o España son bases de grandes corporaciones que tienen operaciones en Latinoamérica. Aunque también existen grandes bancos en la región, quedan algo alejados de las primeras posiciones del ranking general. Esto no quita encontrar buenos ejemplos con soluciones avanzadas en la gestión de los inmuebles y los servicios. Este estudio es una prueba tangible de que también existen organizaciones, llamémosles regionales, que están a la altura de lo que hacen las grandes corporaciones internacionales.

Poder comparar las respuestas por tipologías de entidades, ha servido para entender las diferencias que existen en la región e identificar oportunidades de mejora. Un cuestionario reducido y sencillo de contestar, ha fomentado una participación por encima del 50%, con un tiempo medio de dedicación de 2,2 minutos. Un aspecto que ha influido notablemente en el nivel de respuesta, ha sido la correcta selección de los interlocutores a los que se ha enviado la encuesta. Esto ha sido clave, ya que sólo una persona de cada sede ha sido invitada a participar.

Los cuatro aspectos empleados para evaluar la situación son: la posición del departamento, el número y tipo de competencias, el nivel de externalización y el tipo herramienta de soporte. Cada uno aporta un dato clave y es relativamente sencillo obtener una respuesta válida. Se puede decir que cuanto más cerca de la dirección se encuentre, más competencias tenga, mayor sea el nivel de externalización y más especializada sea la posible herramienta, más avanzado se considera el modelo que tiene.

En vista de los resultados, las entidades internacionales son las que están por delante, algo que no debe sorprender mucho. El hecho de que sean organizaciones, llamémoslas “ajenas” a la región, puede ser un hándicap, ya que los modelos no siempre están bien tropicalizados. Las directrices que se reciben desde la central, no siempre tienen en cuenta las particularidades locales. Una alternativa puede ser que sean las empresas nacionales con alcances regionales las que lideren el cambio. Según los resultados, existe una masa crítica de estas empresas que tienen resultados parecidos a los obtenidos por las internacionales, y que podrían servir de guía a las empresas más locales. Los resultados también muestran que el sector público/estatal es el que está más alejado de esos modelos avanzados. Quizá si son empresas de su entorno las que se usan como ejemplo, sea más fácil que se produzca un cambio hacia estados más profesionalizados.

## Agradecimientos

Este informe ha sido posible gracias al tiempo que los profesionales de la industria invirtieron en responder el cuestionario.

También queremos agradecer al equipo del Observatorio FM por su esfuerzo en la creación de un documento visualmente atractivo y con información relevante que puede ayudar a tomar decisiones.



Contacto general

[ObservatorioFM@fm-house.com](mailto:ObservatorioFM@fm-house.com)

Web

<https://www.fm-house.com/Observatorio-FM>

Este informe ha sido elaborado según las directrices del Observatorio FM. Su objetivo es promover el reconocimiento de la disciplina del Facility Management a nivel internacional y dotar a sus profesionales de herramientas y contenidos que les apoyen en el desempeño diario de su labor.

Si quieres proponer o colaborar en algún proyecto, puedes ver cómo hacerlo en la página web.

Uso y referencias

Se permite el uso adecuado de la información contenida en este informe, siempre que se cite la fuente.  
Todo o parte del contenido de este informe no puede ser usado o reproducido para uso comercial.  
Para citar este informe utilice: **Estudio del FM en Banca en LATAM (2023). Observatorio FM**

