

# Facility Management en el sector Energía de LATAM

Un estudio independiente sobre la situación del departamento de FM en el sector energético, 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.

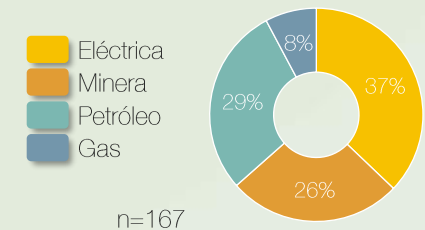
David Martínez  
CEO FMHOUSE

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 energético 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

En este estudio se presenta la situación de los departamentos de soporte (Facility Management) en las principales empresas energéticas de Latinoamérica. Se ha decidido incluir las eléctricas, mineras, petroleras y de gas, entre las posibles tipologías. Han sido seleccionadas las 167 más representativas de la región. Los criterios principales son una combinación de tamaño y reconocimiento, pero también se ha querido asegurar la máxima participación de los principales países de habla hispana. Los datos que se muestran en el gráfico adjunto reflejan el porcentaje de cada tipo.



Se ha buscado un único interlocutor por empresa, pero como algunas de esas 167 tienen operaciones en más de un país, se han encontrado 320 posibles interlocutores a los que se ha enviado el cuestionario. Este sería el número máximo de respuestas, de las que se han recibido 126 contestaciones, cada una de las cuales aporta su visión local para su tipología de organización. Este es el valor “n” de la muestra final del estudio.

Para maximizar la participación se ha diseñado una breve encuesta, pero que permite extraer información 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 el estudio se ha centrado 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 mayoritariamente la compañía donde trabaja?

Hay distintos tipos de empresas energéticas que se podrían haber usado para el estudio. Se ha decidido elegir las cuatro más representativas en la región. Si una tiene varias líneas de negocio, se elige la principal. Esta clasificación será usada para la segmentación de las otras preguntas.



# 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 en la empresa, ¿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 el 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

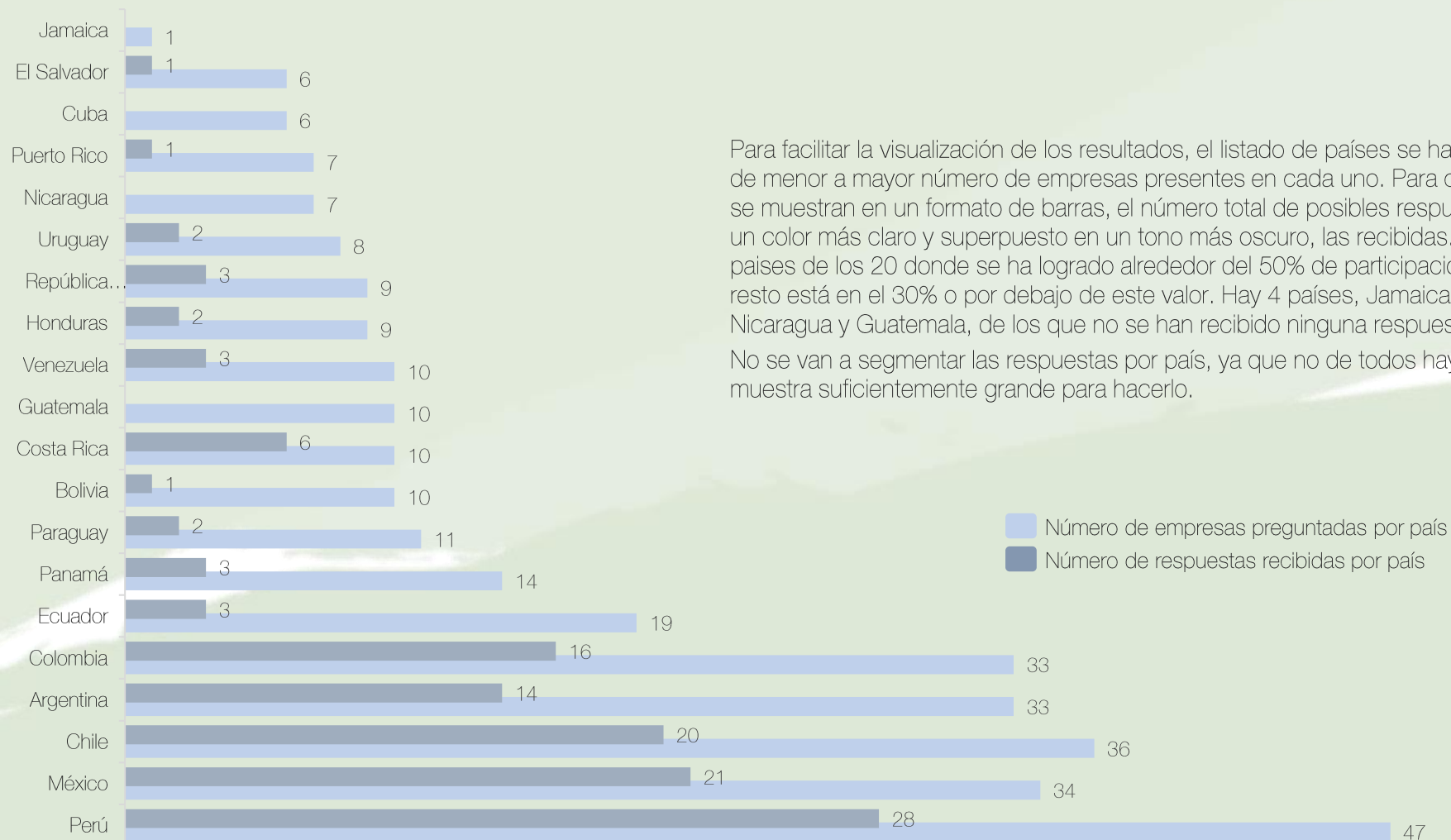
# P7

¿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 el suyo.

# P1

País desde donde contesta



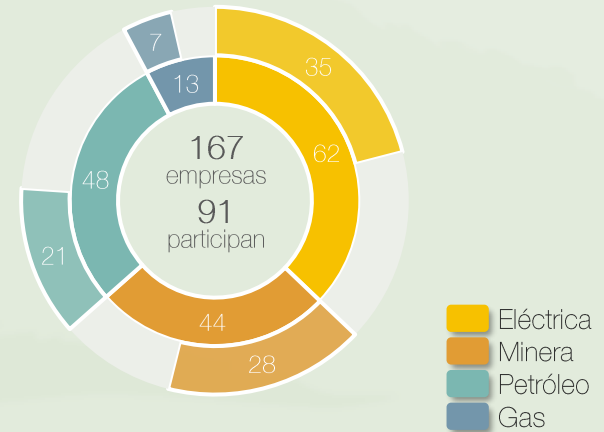
Para facilitar la visualización de los resultados, el listado de países se ha ordenado de menor a mayor número de empresas presentes en cada uno. Para cada país se muestran en un formato de barras, el número total de posibles respuestas en un color más claro y superpuesto en un tono más oscuro, las recibidas. Hay 5 países de los 20 donde se ha logrado alrededor del 50% de participación. En el resto está en el 30% o por debajo de este valor. Hay 4 países, Jamaica, Cuba, Nicaragua y Guatemala, 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.

# P2

¿Cómo se puede definir mayoritariamente la compañía donde trabaja?

## Participación por empresa y tipología

De las 167 empresas diferentes elegidas para el estudio, se han recibido respuestas de 91, lo que supone un 54,5% de participación. Analizando este resultado, por cada una de las 4 tipologías, las respuestas superan en casi todos los casos el 50%, a excepción de las de petróleo, donde se queda en un 43%.



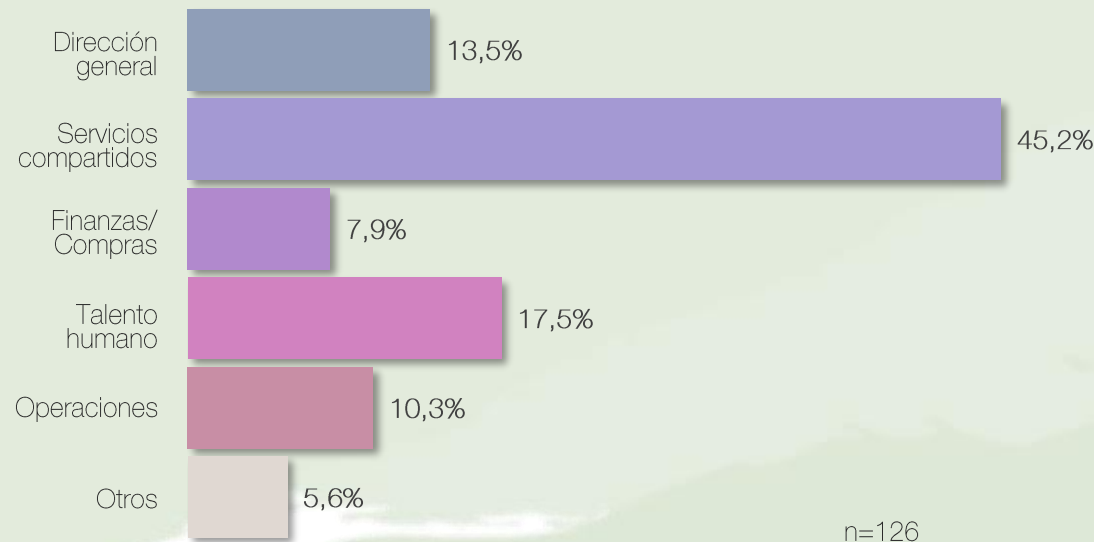
## Respuestas por tipología

De las 320 encuestas enviadas se han recibido 126 respuestas, lo que representa algo menos del 40%, valor muy aceptable para este tipo de estudios. Por tipologías, la que menos participación acumulada ha sido la industria del petróleo con un 28%, seguida de la eléctrica con un 41% y muy similares las de gas y minera con un 52% y 50% respectivamente. En cualquier caso, todos son valores suficientemente elevados como para aceptar la representación de cada tipología.



# P3

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



Al analizar los resultados se observa que la opción de **Servicios compartidos** se lleva casi la mitad de las respuestas con un 45,2%. En segundo lugar, con menos de la mitad queda **Talento humano** con 17,5%. Después son bastante similares **Dirección general** con un 13,5%, **Operaciones** con el 10,3% y **Finanzas/Compras** con un 7,9%.

Un dato muy relevante es 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. Sólo el 5,6% de las respuestas va a **Otros**, por lo que la clasificación usada recoge la mayoría de las respuestas.

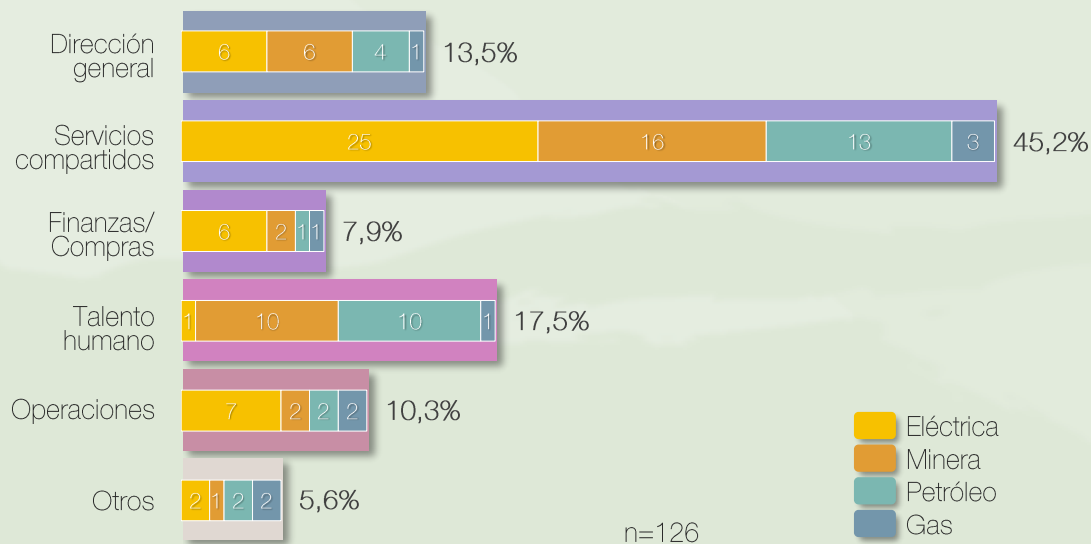
La posición del departamento de soporte en el organigrama de la organización condiciona por un lado su capacidad de actuación y por otro los criterios vinculados a la toma de decisiones. Cuanto más cerca se encuentre de la dirección general y de los puestos del consejo, mayor importancia va a tener su 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.



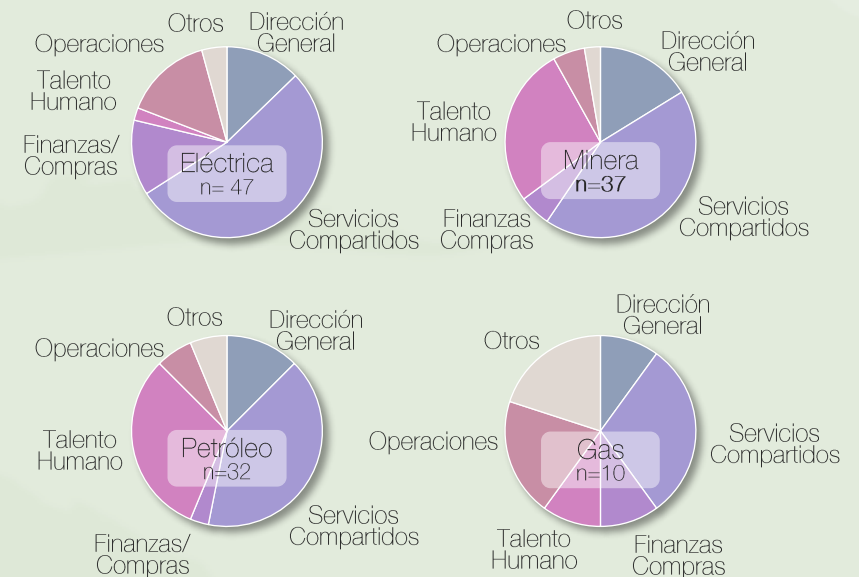
# P3

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

Segmentación por respuesta



Segmentación por tipología de empresa



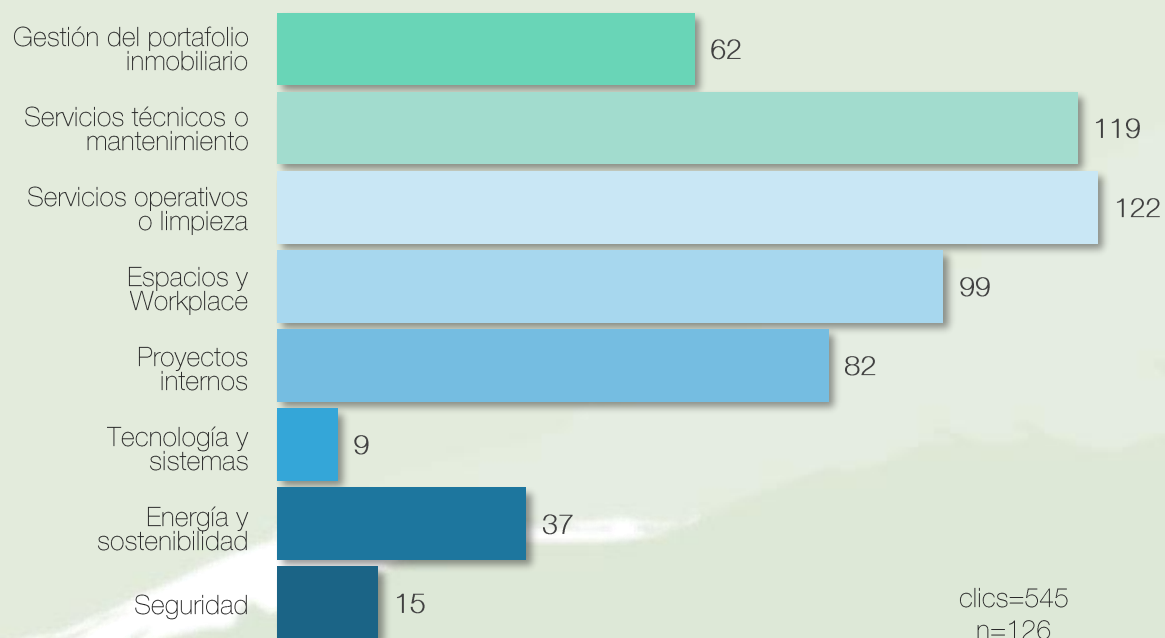
Todas las opciones a excepción de **Otros**, tienen más de un 10% del porcentaje de las respuestas, por lo que los valores para la segmentación son aceptables. Un dato interesante es que en todas las opciones hay respuestas de las cuatro tipologías de empresa. El reparto es coherente, quizá cabe resaltar que la opción de **Talento humano** en las eléctricas se aleja del patrón general, sin embargo, aumenta considerablemente sus respuestas en las de **Operaciones** y **Finanzas/Compras**.

Las respuestas de las eléctricas se parecen al patrón general con la notable diferencia que la opción de **Talento Humano** es mínima. Esto contrasta con el sector Minero y del Petróleo donde superan la media. Estos dos tipos tienen patrones de respuestas muy parecidos con una muestra similar de 37 y 32 respectivamente.

El sector del gas tiene una muestra de 10 respuestas, aun así, sigue el patrón general, a excepción de la opción **Otros** que es mucho mayor, suponemos que por su propia terminología.

# P4

¿Qué competencias o atribuciones tiene este área?



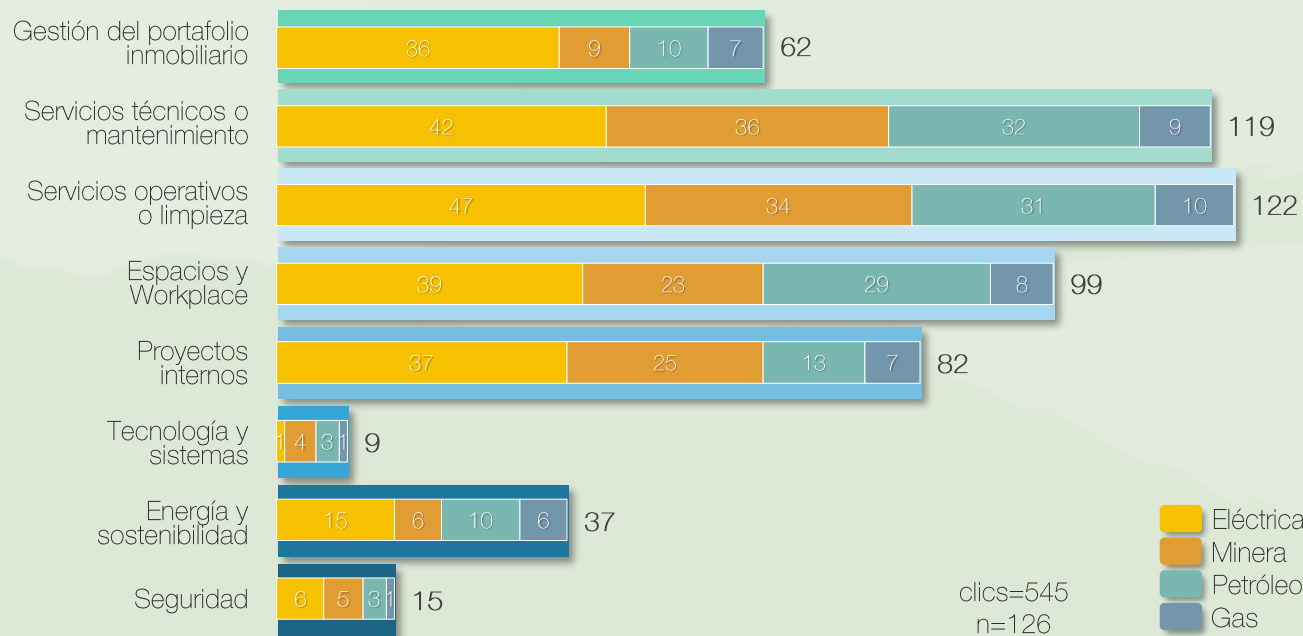
La opción de **Servicios operativos** recibe casi todas las respuestas posibles con 122 clics y muy cerca están los **Servicios técnicos** con 119. Los resultados son los esperados, ya que son los servicios más asociados al soporte. Después aparecen los **Espacios** con 99 y los **Proyectos** con 82 clics, cerca del 80% de la muestra, ambos dentro de lo esperado. Justo en la mitad tenemos la **Gestión del portafolio** con 62 clics, dato que parece elevado en un sector con un portafolio normalmente mixto. Los 3 últimos servicios están algo más alejados, siendo el primero **Energía y sostenibilidad** con 37 clics. Este dato puede parecer bajo, y la explicación podría ser que existen departamentos concretos que asumen estas competencias por la propia naturaleza de la actividad. Al final poco más del 10% de las respuestas van a **Seguridad** y algo menos del 10%, señalan que algunas responsabilidades de **Tecnología** se encuentran bajo el área de soporte.

Las seis áreas o competencias 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 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, porque son dos servicios que están cambiando su ubicación en los últimos años y es interesante monitorizar su evolución.

# P4

¿Qué competencias o atribuciones tiene esta área?

Segmentación por respuesta



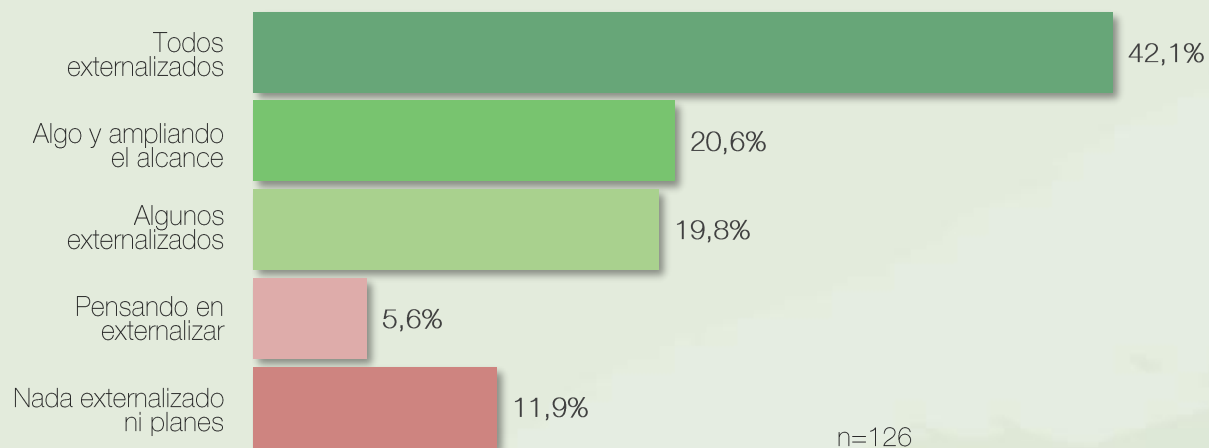
Al observar el patrón de reparto de las respuestas por las tipologías de empresa, se observa una distribución alineada con el porcentaje de participación de cada una. Este dato siempre es aproximado, ya que no han tenido que elegir todas las opciones.

Las empresas **Eléctricas** son las que mayor número de competencias tienen marcadas, ya que acumulan más del 40% de los clics y son el 37% de la muestra total. Las que menos tienen proporcionalmente son las de **Minería**, que con un 29% del total, tienen un 26% de los clics, **Petróleo** y **Gas** están muy alineados entre representación y votos con una variación de menos del 1%.

Es muy interesante observar cómo los cuatro tipos de empresas elegidos dentro del sector energético, son en mayor o menor medida, responsables de todas las posibles áreas de competencia que se dan como opción. Incluso en las respuestas con menor porcentaje, como **Tecnología** y **Seguridad**, se han recibido clics de las cuatro tipologías, lo que presenta un buen reparto.

# P5

Sobre la externalización de servicios de soporte dentro de su organización, ¿cuál se ajusta más?



El grado de externalización es alto en el sector de la energía en Latinoamérica. De las 126 respuestas recibidas, más del 40% declaran que lo tienen **Todo tercerizado**. Es más del doble que las siguientes opciones, donde las que **Están ampliando** son un 20% y las que tienen **Algunos externalizados** un 19,8%. Algo más del 5% están **Pensando** en iniciar un proceso de externalización y solamente un 11,9% declaran que no tienen nada tercerizado ni planes para hacerlo.

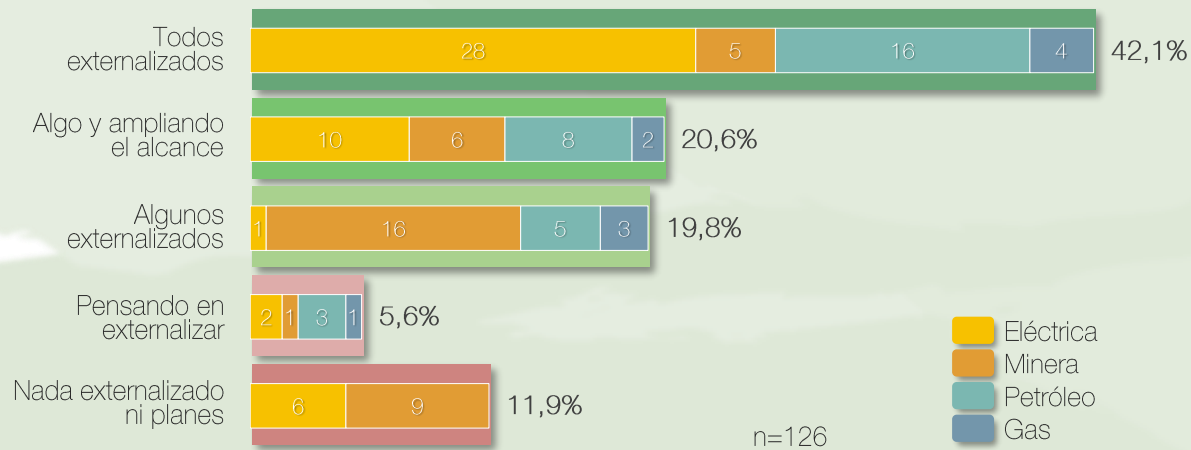
Agrupando resultados, más del 80% de las respuestas indican que tienen algún tipo de externalización, frente a 17% que no tiene **Nada**, o está **Pensando en hacerlo**.

El nivel de externalización de los servicios de soporte es un buen indicador para medir la evolución hacia un modelo de Facility Management. Aunque tercerizar en sí mismo no es “hacer” FM, el hecho de contar con un proveedor externo para cubrir toda o parte de las necesidades, acerca hacia un modelo más avanzado. 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 se requiere de preguntas más específicas y con un mayor nivel de conocimiento para poder responder. Se ha dejado este detalle para un estudio posterior.

# P5

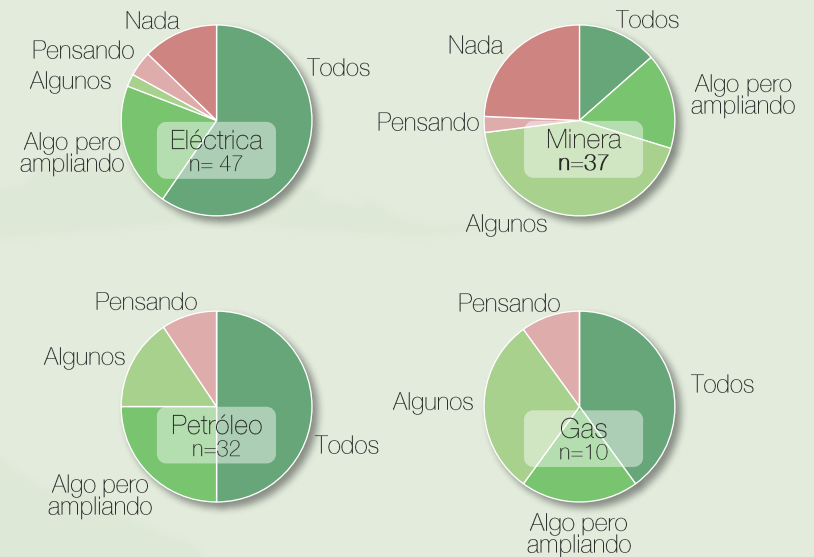
Sobre la externalización de servicios de soporte dentro de su organización, ¿cuál se ajusta más?

Segmentación por respuesta



Segmentación por tipología de empresa

(las respuestas se han acordado para encajar en el gráfico)

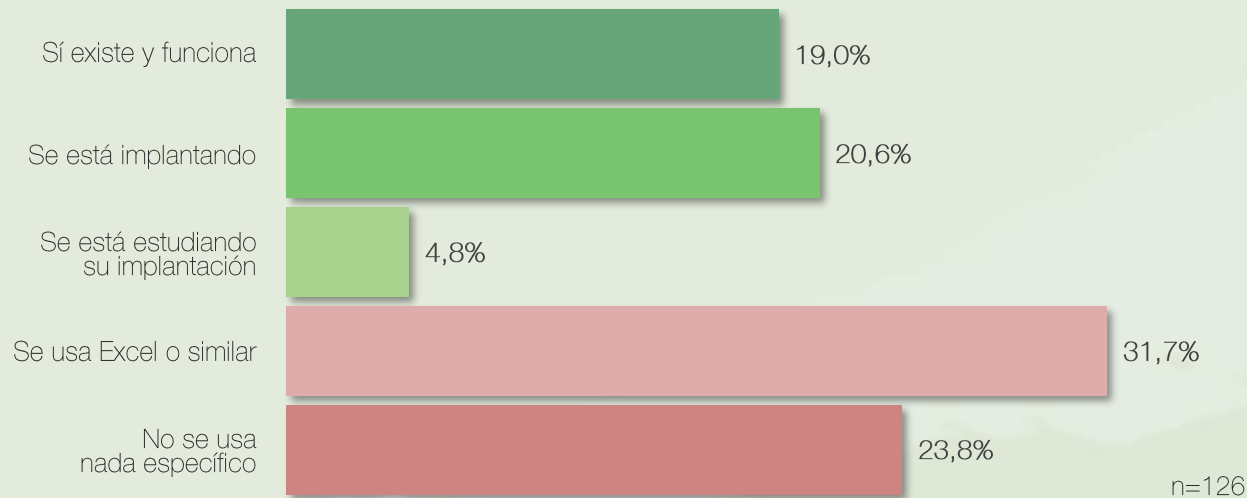


Los cuatro tipos de empresa tienen respuestas en casi todas las opciones, salvo la de **Nada externalizado** que sólo hay de las eléctricas y minería. Los valores de esta opción son muy superiores a la alternativa de **Pensando en externalizar**, lo que denota cierta polarización de los resultados hacia la negativa a tercerizar. Esta posición contrasta con la de algunas empresas de esos mismos sectores que lo tienen **Todo externalizado** o están **Ampliando** el alcance.

Los patrones de las empresas eléctricas y mineras se asemejan a los resultados generales. Las empresas de petróleo y gas son las que más reconocen la externalización sin resultados en **Nada externalizado**. El sumatorio de colores verdes, que indican una externalización positiva supera el 80% en todos los tipos de empresa a excepción de las mineras que no llega al 75%. En cualquier caso, los porcentajes son muy elevados.

# P6

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



El 19% de los encuestados **Sí que tienen un sistema** y está en funcionamiento. Este valor es inferior a la media de los estudios realizados a nivel global<sup>(\*)</sup> que dan un 30%, aunque superiores a la media de Latinoamérica que es del 10%.

Los que **Están implantando** son el 20,6% superando a los que ya lo tienen. Los que **Están estudiando su implantación** son menos del 5%. Una de las cifras más bajas encontradas.

El 23,8% **No usa ninguna** herramienta, valor superior a la media de la de la región que se sitúa en el 17%<sup>(\*)</sup>. Por último, los que **Usan Excel o similar** representan el 31,7% siendo el resultado con más votaciones.

Es reseñable que si sumamos los porcentajes de los que **Usan Excel** y los que **No usan nada** supone el 55,5%, valor muy superior de los que **Sí que tienen** o lo **Están estudiando** que es del 39,6%.

Manejar los datos que se generan en el departamento de soporte requiere en muchas ocasiones de la incorporación de tecnologías que faciliten el día a día y la toma de decisiones. Estos sistemas deben ayudar con tareas tan dispares como la reserva de espacios, 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, y lo que se busca medir con esta pregunta, es si se cuenta con alguno de ellos y en qué nivel.

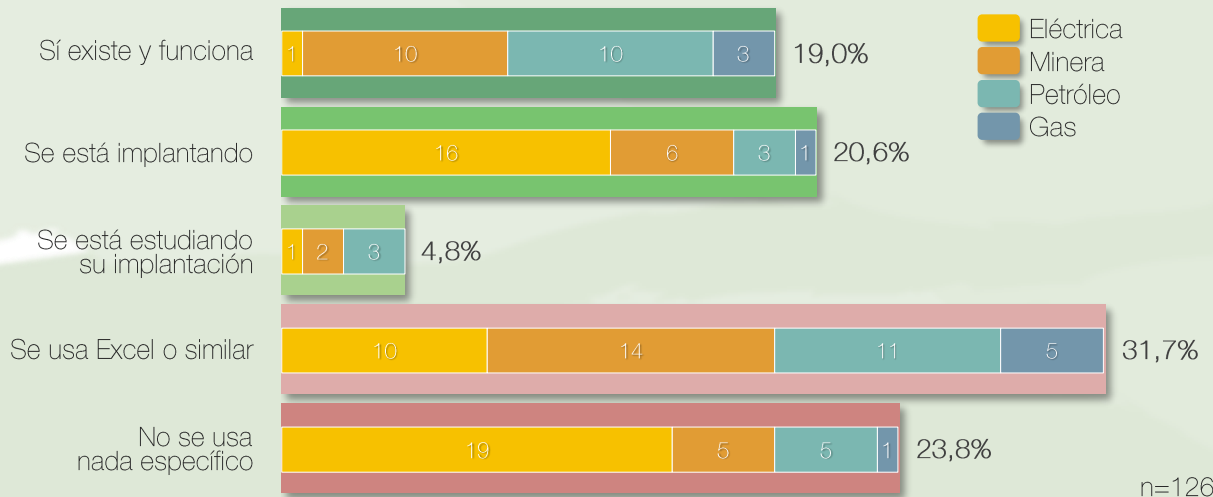
<sup>(\*)</sup> [FMgoesDIGI \(2023\) Informe LATAM. Observatorio FM](#)



# P6

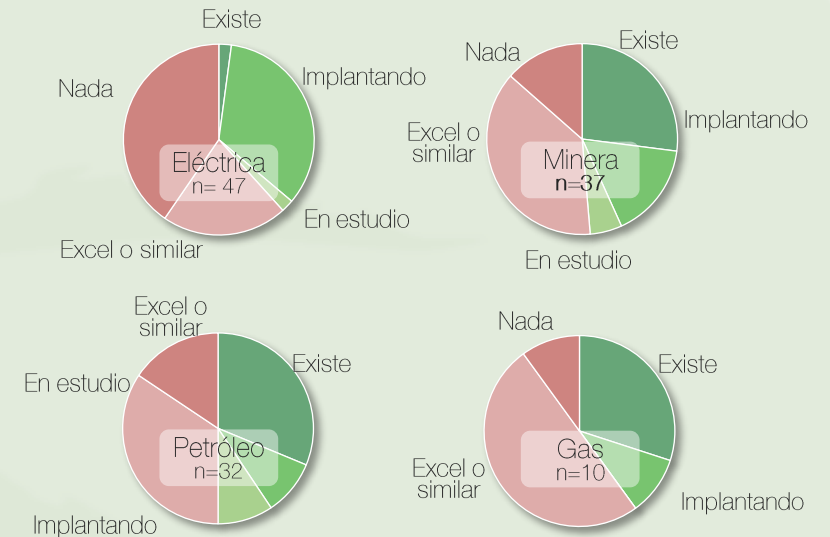
¿Tiene alguna herramienta de gestión tipo CAFM o IWMS implantada para este área de soporte?

Segmentación por respuesta



Segmentación por tipología de empresa

(las respuestas se han acortado para encajar en el gráfico)



No hay un patrón claro para ninguna de las respuestas y tampoco se alinean con la media en ninguna de las opciones. Todas las alternativas tienen votos de las cuatro tipologías a excepción de la de **Se está estudiando**, que no hay votos del sector del gas. Las respuestas tienen una intencionalidad de medir la transición hacia estados más avanzados, pero en este caso no se puede interpretar para ninguna de las tipologías.

Hay diferencias muy notables en los resultados de las distintas tipologías. Mientras las empresas mineras y del petróleo se acercan o superan el 75% de respuestas con opciones favorables a la implantación tecnológica, lo que indica su situación u objetivo de tener una herramienta más profesional, las eléctricas y de gas no superan el 40%, usando sistemas tradicionales o no usando nada específico.

# P7

¿Cómo se denomina a su departamento en su empresa?



n=78

Esta última pregunta no era obligatoria completarla, pero aun así hay 78 respuestas de las 126 posibles, lo que representa una excelente participación de casi el 62% de los encuestados. Conocer cómo se llama al departamento de soporte ayuda a entender mejor cómo se percibe la actividad del mismo dentro de las organizaciones. Es difícil encontrar dos denominaciones iguales, por lo que su análisis resulta algo complicado. Para facilitar la visualización de los resultados se muestra una nube de palabras, donde los términos que se repiten más veces aparecen de forma automática en mayor tamaño e intensidad.

Más de la mitad de las respuestas dicen que se les llama **Facilities** o **Servicios Generales**. A continuación aparecen los nombres de **Mantenimiento**, **Ingeniería** y también **Operaciones**.



# Conclusiones

Hablar del sector energético e intentar generalizar puede ser una tarea compleja, ya que existen distintas tipologías que operan con negocios diferentes. De todas las posibles opciones, se ha decidido elegir las cuatro más representativas y con presencia bien distribuida a nivel regional: Eléctricas, Mineras, petroleras y de gas.

Con un cuestionario reducido y sencillo de contestar, se ha logrado una participación del 54,4% de las empresas invitadas y un 40% de respuestas de los participantes elegidos que han recibido la encuesta. Con estos datos se puede decir que el estudio cumple los requisitos de muestra para poder reflejar la situación del sector.

Dicho esto, es necesario reconocer que existen notables diferencias entre los negocios de las tipologías, aunque sean del sector energético: mientras que las empresas mineras no dan un servicio al cliente final, las petroleras lo pueden hacer a través de estaciones de abastecimiento. Por otro lado, las eléctricas o las empresas de gas tienen una relación directa con el usuario al que hacen llegar el producto a sus casas. Estas diferencias se ven reflejadas en la forma en la que encaran sus necesidades de soporte.

Se han usado cuatro aspectos para evaluar la situación que son los siguientes: la posición del departamento, el número y tipo de competencias, el nivel de externalización y el tipo herramienta de soporte usada. Han sido elegidos porque cada uno aporta un dato clave, y es sencillo obtener una respuesta válida.

Los departamentos de FM ocupan una buena posición, dependiendo en gran medida de servicios compartidos. Esto contrasta con una baja vinculación a los departamentos más económicos, lo que permite centrarse en propuestas de valor y modelos basados en satisfacción y experiencia del usuario. Se aprecia un gran número de competencias tradicionales asignadas al área de soporte, y algo bajo en aspectos de energía y sostenibilidad, quizá por la propia naturaleza del negocio ya que tienen un área dedicada.

En el uso de herramientas parece que se ha alcanzado un punto de madurez, donde los que iban a hacer algo ya lo han hecho, y los que no tampoco quieren cambiar. La tecnología está modificando el tipo de modelos de FM, pero existen otras formas de hacerlo, aparte de los sistemas IWMS o CAFM. El nivel de tercerización y las intenciones de crecer en este aspecto son buenos, lo que ayudará a escuchar a proveedores expertos que mejoren los modelos de provisión. Sobre el nombre del departamento, aunque no era una respuesta obligatoria, hay 78 respuestas en las que se aprecia un fuerte componente técnico, sin que aparezca el término Facility Management como tal, algo ya habitual cuando se hacen este tipo de estudios.

Se puede decir que el sector de la energía avanza hacia la profesionalización de sus modelos de servicios con cierto estancamiento en la componente más tecnológica.

#### Agradecimientos

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

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

#### 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 Energía en LATAM (2024). Observatorio FM**

Con la colaboración especial de

#### Contacto