

# Facility Management en el sector Industrial de LATAM

Un estudio independiente sobre la situación del departamento de FM en el sector industrial, 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 industrial por su importancia en la región.

Este 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 distintas corporaciones con actividades de producción y fabricación. Se ha diferenciado entre los sectores más representativos, distinguiendo las industrias Alimentaria, Farmacéutica, Química y la industria Intensiva que agrupa aquellas actividades que necesitan un elevado consumo de energía para su desarrollo, como la automotriz, siderurgia, maquinaria o textil. Los datos del gráfico adjunto reflejan el porcentaje de cada tipo. Esta clasificación se emplea para la segmentación de los resultados. Con estas premisas se han elegido las 205 empresas más destacadas de la región. Para incluirlas se ha tenido en cuenta el tamaño y tipología, pero también se ha querido asegurar la presencia de los principales países de habla hispana.



n=205

Se ha buscado un único participante por empresa, pero como algunas de esas 205 organizaciones tienen actividad en varios países, se han encontrado 402 posibles interlocutores a los que se ha enviado el cuestionario. Este sería el número máximo de respuestas, de las que se han recibido 181 contestaciones, cada una de las cuales aporta su visión al tipo de organización. Este es el valor “n” de la muestra final del estudio.

Para maximizar la participación, se ha diseñado una breve encuesta que permite extraer información relevante, a la vez que se pueden segmentar los resultados en base a los 4 tipos posibles de organizaciones. 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

¿A qué sector pertenece tu empresa?

Hay distintos tipos de organizaciones que se podrían haber usado para el estudio. Se ha decidido elegir las cuatro más representativas en la región. 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 este 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 su 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 para intuir las tendencias del sector.

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

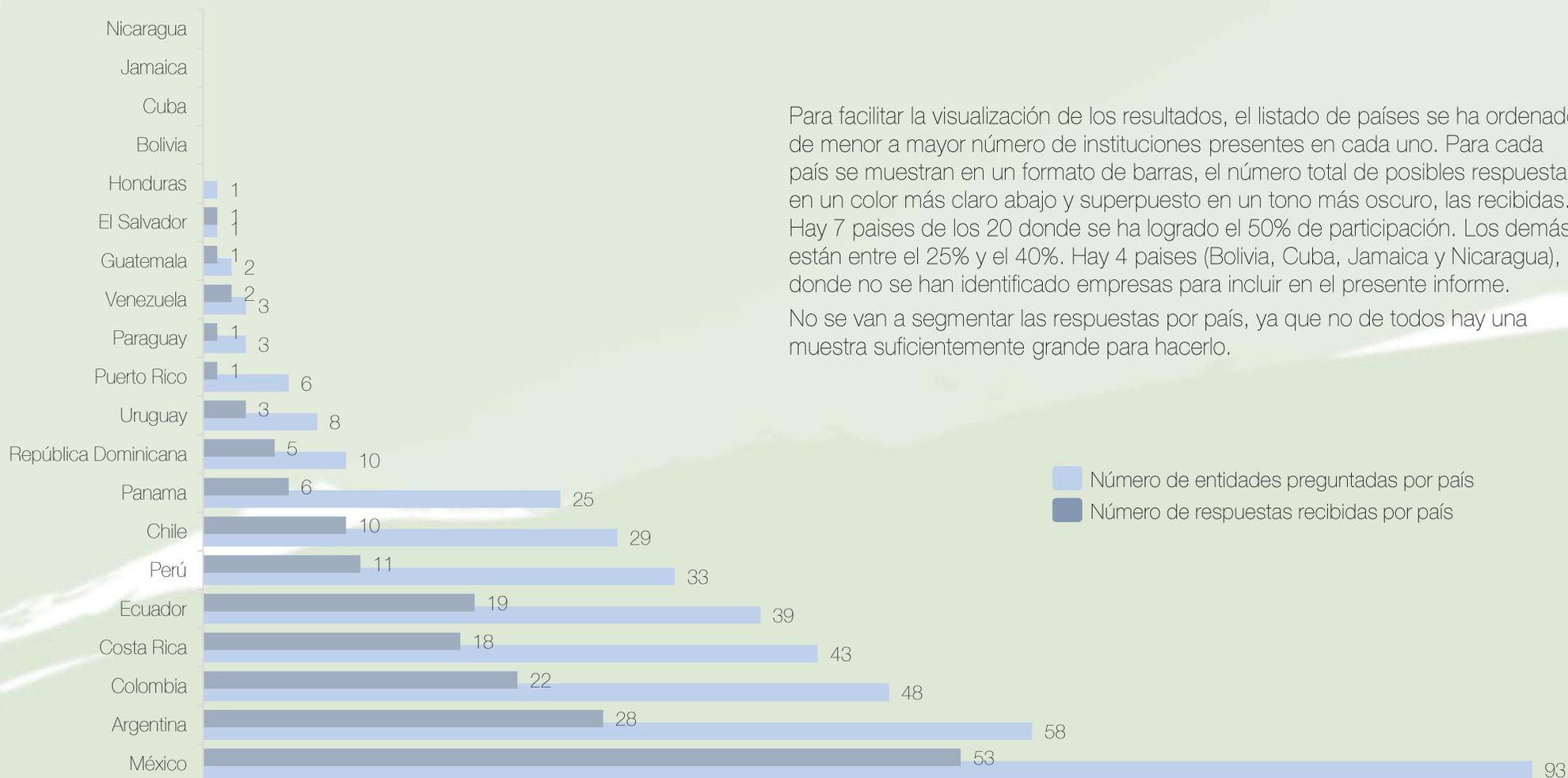
# P7

¿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



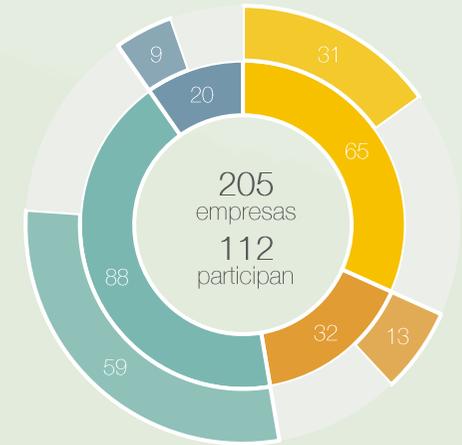
Para facilitar la visualización de los resultados, el listado de países se ha ordenado de menor a mayor número de instituciones presentes en cada uno. Para cada país se muestran en un formato de barras, el número total de posibles respuestas en un color más claro abajo y superpuesto en un tono más oscuro, las recibidas. Hay 7 países de los 20 donde se ha logrado el 50% de participación. Los demás están entre el 25% y el 40%. Hay 4 países (Bolivia, Cuba, Jamaica y Nicaragua), donde no se han identificado empresas para incluir en el presente informe. No se van a segmentar las respuestas por país, ya que no de todos hay una muestra suficientemente grande para hacerlo.

# P2

¿A qué sector pertenece su empresa?

## Participación por empresa y tipología

De las 205 empresas diferentes que han sido elegidas para formar parte del estudio, se han recibido respuestas de 112 de ellas. Esto supone un 54,6%. Analizando por tipología, la participación supera en todos los casos el 40%, llegando a alcanzar casi el 70% en el caso de la Intensiva.



- Alimentaria
- Farmacéutica
- Intensiva
- Química



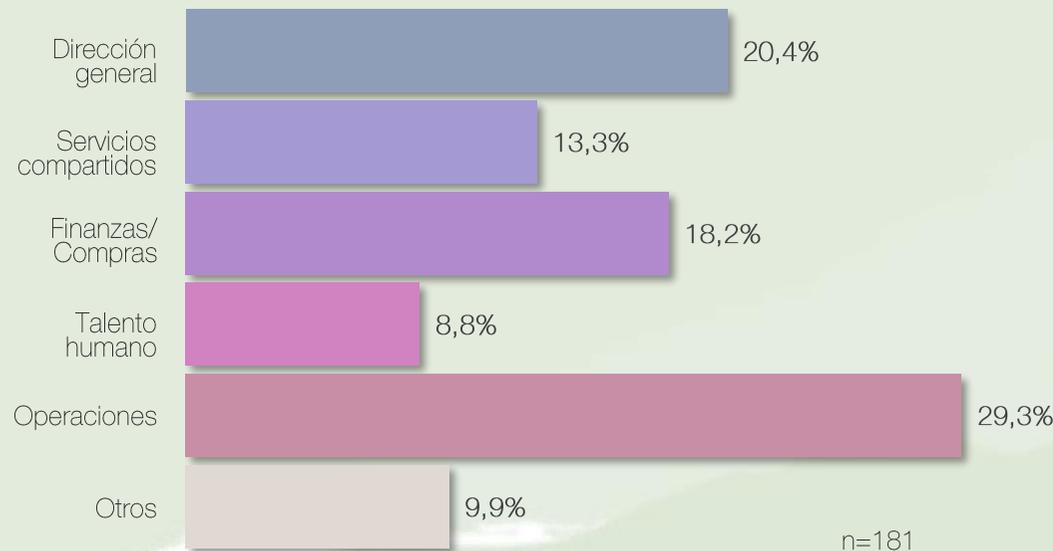
- Alimentaria
- Farmacéutica
- Intensiva
- Química

## Respuestas por tipología

De las 402 encuestas enviadas a los interlocutores de las empresas seleccionadas, se han recibido respuestas de 181. Esto supone un 45%. Analizando por tipología, la participación se encuentra entorno al 40%, salvo en el caso de la Intensiva que supone un 50%, por lo que los valores son suficientes para tener una muestra válida.

# P3

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



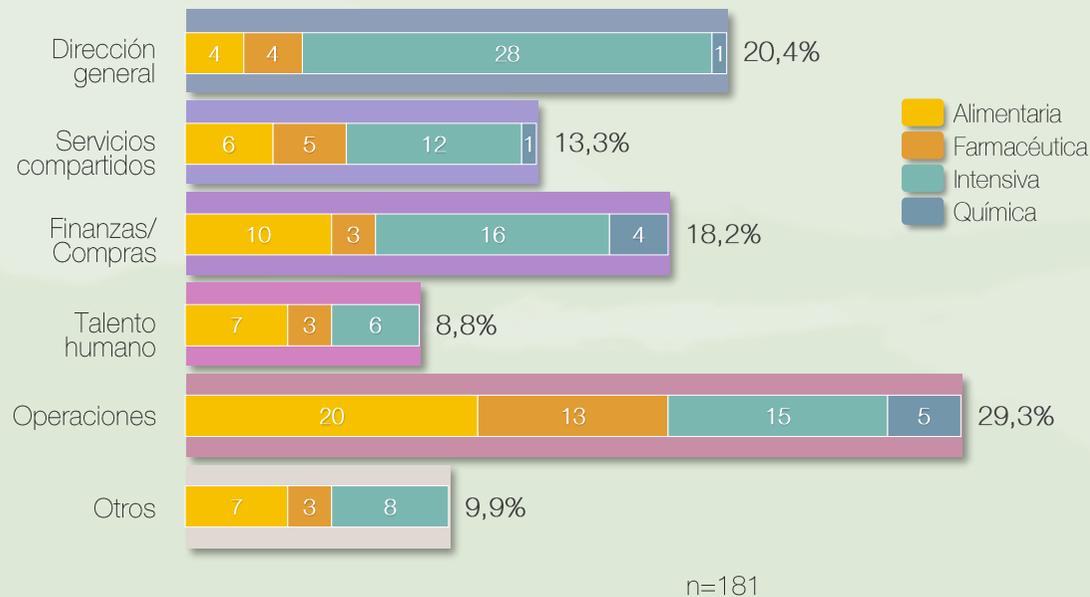
Lo primero que destaca al ver los resultados es que el reparto es muy equitativo, estando todos los resultados en una horquilla entre el 9 y el 30%. Como puede ser de esperar en la industria por su cercanía al core de negocio, el 50% de los departamentos de soporte se ubican bajo **Dirección general** o las **Operaciones** a la hora de dar el reporte. En un segundo nivel se encuentran **Finanzas / Compras** y **Servicios compartidos** con un 18,2% y 13,3% respectivamente y en menor proporción el departamento depende de **Talento Humano** con un 8,8%. Es destacable el gran porcentaje que existe de **Otros** con casi un 10% de respuestas, que puede deberse principalmente a las características singulares del sector que cuenta con departamentos relevantes para la actividad.

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

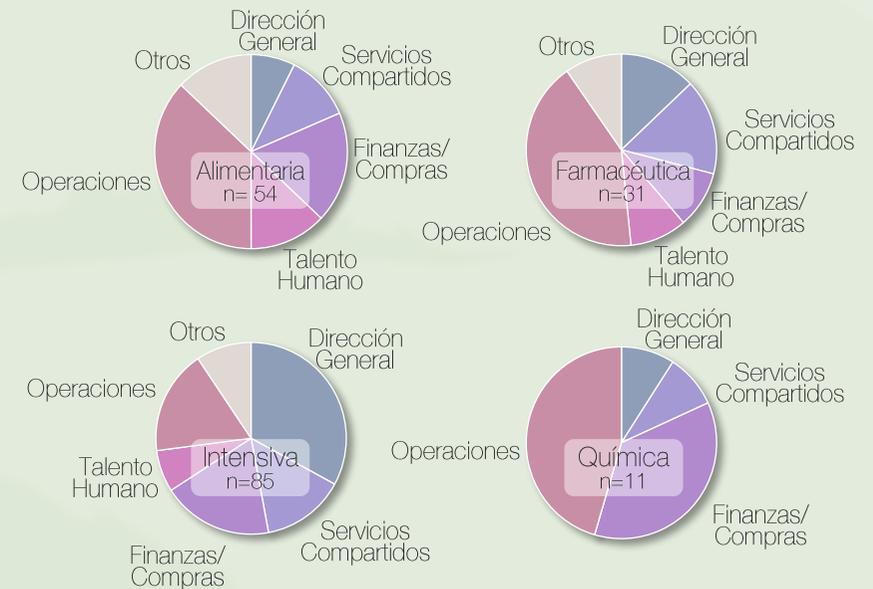
¿De qué departamento depende el área de Servicios Generales / Facility Management o similar que se encarga de proporcionar soporte?

Segmentación por respuesta



Se observa en la segmentación que para todas las opciones hay respuestas de las cuatro tipologías, menos en **Talento humano** y **Otros** que no tiene ninguna del sector **Químico**. La mayor cantidad de respuestas para **Dirección general** vienen de la industria **Intensiva**, sin embargo, el reparto en **Operaciones** sigue el patrón de la muestra de participación por tipología. La opción de **Finanzas/Compras** queda tercera casi empatada con la segunda opción y un interesante reparto parecida a la muestra.

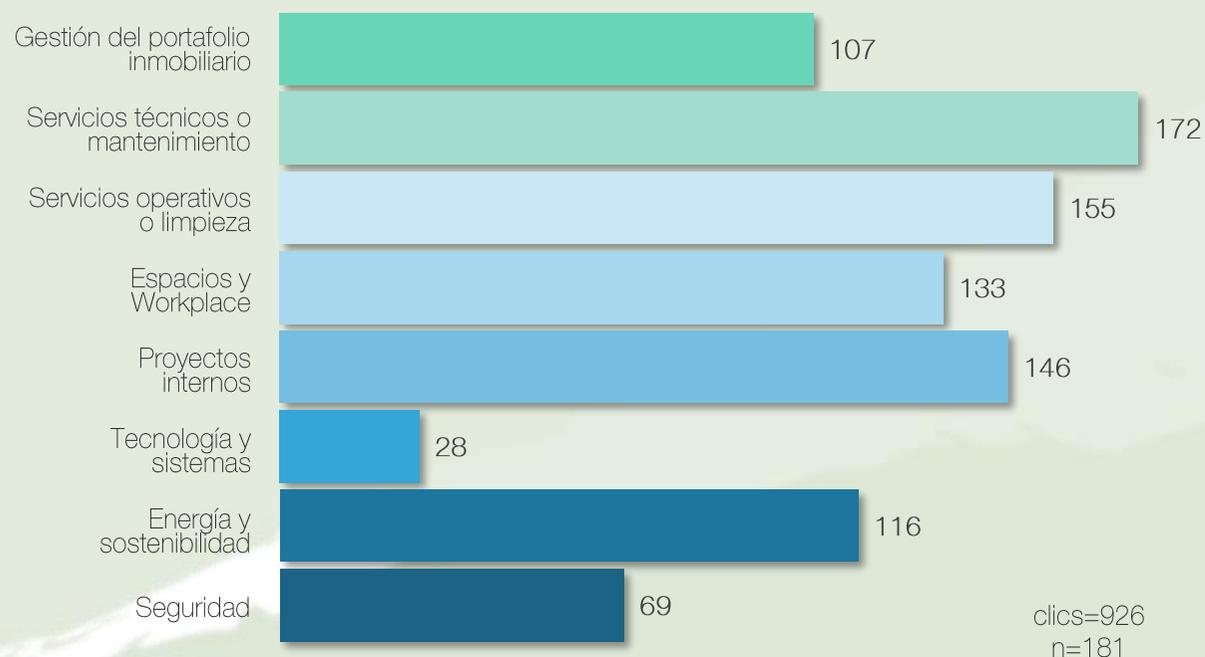
Segmentación por tipo de industria



En los gráficos de segmentación por sector se aprecia un notable parecido entre las industrias **Alimentaria** y **Farmacéutica**. El reparto difiere un poco de la media, pero puede ser entendible ya que da la casualidad de que la suma de sus respuestas (54+31) es igual a la del sector **Intensivo** (85). Para éste, dirección general es como la suma de finanzas y operaciones. En el sector **Químico** hay 11 respuestas que podrían no ser suficientes para una muestra representativa sobre 181 respuestas, pero los valores son coherentes.

# P4

¿Qué competencias o atribuciones tiene el área?



Se observa analizando los resultados que los departamentos de FM del sector industrial llevan una gran responsabilidad en cuanto al número de servicios que gestionan. En más del 80% de las respuestas se gestionan los **Servicios técnicos y operativos**, así como los **Proyectos Internos**.

Los servicios de **Gestión del portafolio**, **Espacios y Workplace** y **Energía y Sostenibilidad** están cerca del primer gran grupo y representan más de un 60% de las respuestas.

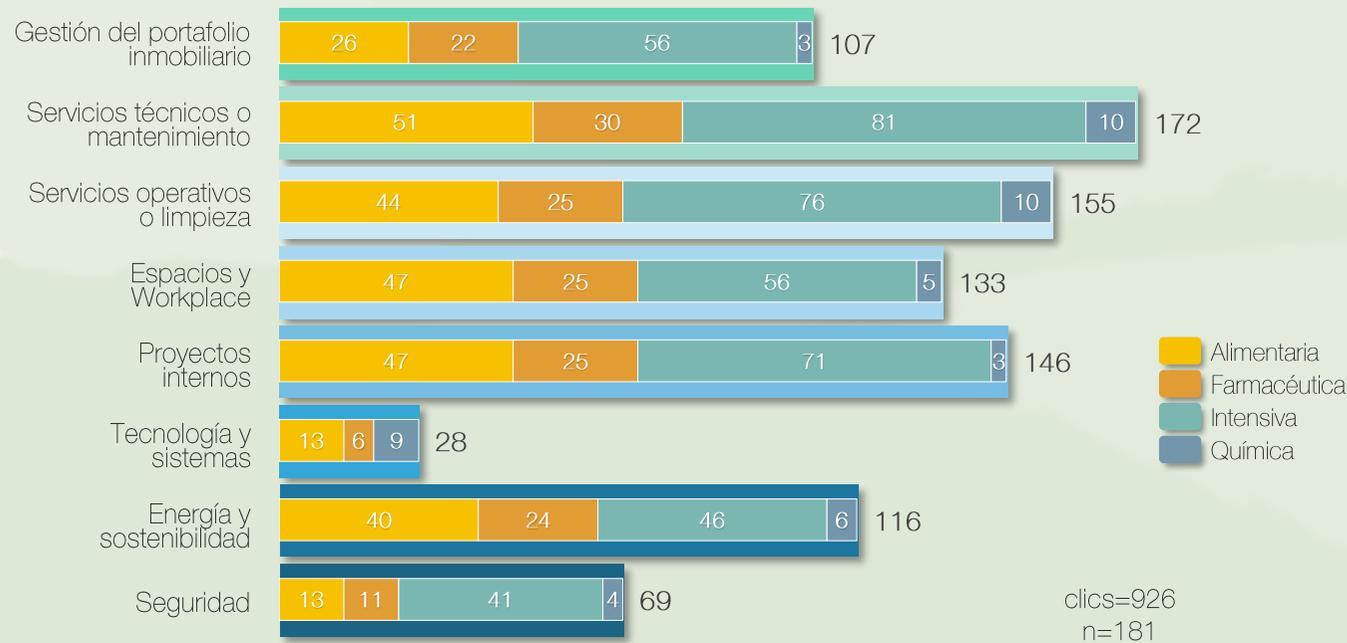
Los servicios de **Seguridad** representan casi un 40% del total, algo que no es nada desdeñable si se compara con otros sectores. El menos votado, el de **Tecnología**, tiene un 15,5% de los votos. Es lógico que en un sector donde la tecnología ocupa un papel muy destacado en la operación del negocio no se delegue al departamento 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

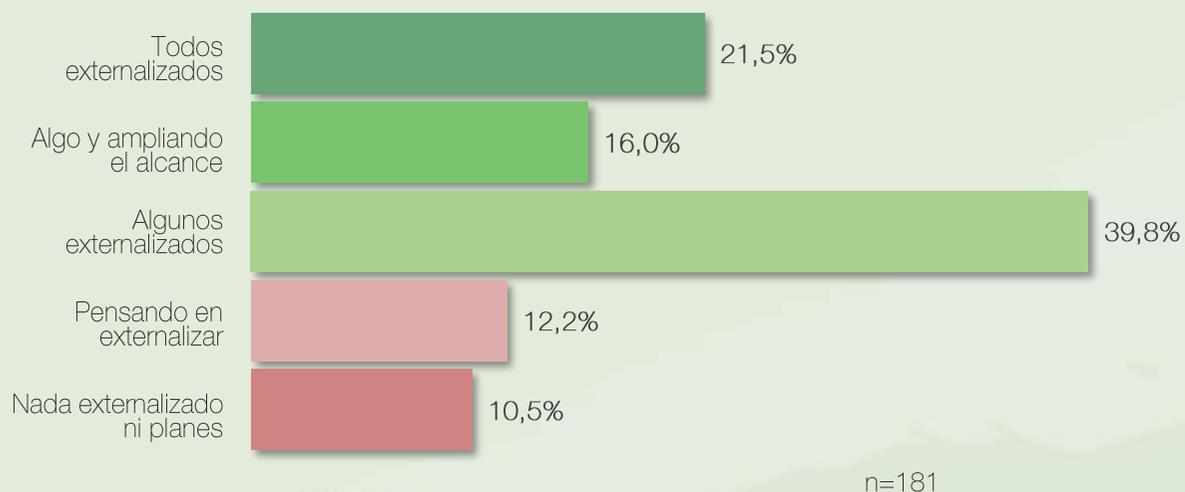


El patrón de reparto de los clics está bastante alineado con los valores de las muestras. Estudiando dónde están los clics de las empresas, destaca que la industria **Intensiva** es la que más opciones ha marcado, con un 46% de clics recibidos, que representan el 47% de la muestra total. Merece la pena mencionar que es la única industria que no ha marcado ni una sola vez la opción de tecnología. Va seguida por la industria **Alimentaria** con un total de 30,3% de opciones marcadas, con una participación del 29,8% en la muestra. Por el contrario, la que menos clics ha tenido con respecto a la muestra ha sido la industria **Química**, que acumula un total de 5,4% de clics con un 6,1% de participación en la muestra total. Un dato relevante de esta industria es que son proporcionalmente los más responsables de la parte de tecnología con 9 clics de 11.

Se observa que el reparto de votos para las posibles competencias asignadas al departamento se encuentra bastante equilibrado entre las cuatro tipologías, donde salvo para el caso de la **Tecnología**, todas las opciones tienen alguna respuesta de todas las industrias. Hay que tener en cuenta que para esta pregunta no era necesario completar todas las opciones.

# P5

Sobre la externalización de servicios de soporte en su empresa, ¿cuál se ajusta más?



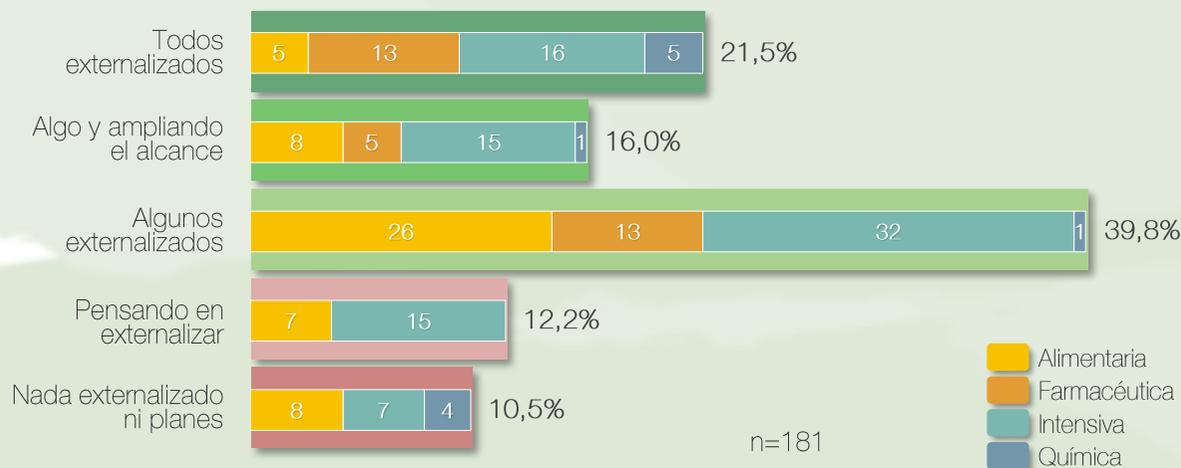
Si miramos al gráfico de forma general y agrupamos los resultados en todos verdosos, más del 77% de las respuestas indican que tienen algún tipo de externalización, frente al casi 23% que no tiene **Nada**, o está **Pensando en hacerlo**. En cualquier caso, la mayoría de las respuestas con casi el 40% de las respuestas afirman tener **Algunos externalizados**, lo que no indica una gran madurez en el tema. Sin embargo, el sumatorio de los que tienen **Todos externalizados** o **Algo y ampliando el alcance** supone más del 35% superior al casi 23% que suponen aquellos que no tienen **Nada externalizado** o lo **están pensando**. Esto indica una tendencia clara hacia la mayor externalización de los servicios.

El nivel de tercerización de los servicios de soporte es un buen indicador para medir la evolución hacia un modelo más profesional de Facility Management. Aunque externalizar en sí mismo no es “hacer” FM, el hecho de contar con un proveedor para cubrir toda o parte de las necesidades, son buenos pasos hacia un modelo más avanzado. Es necesario recordar que ese no es el único punto a tener en cuenta. También se debería analizar la forma en que se realiza esa contratación, cómo sería el tipo de acuerdo, 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 y ubicar la situación de una organización. Se ha dejado este detalle para un estudio posterior.

# P5

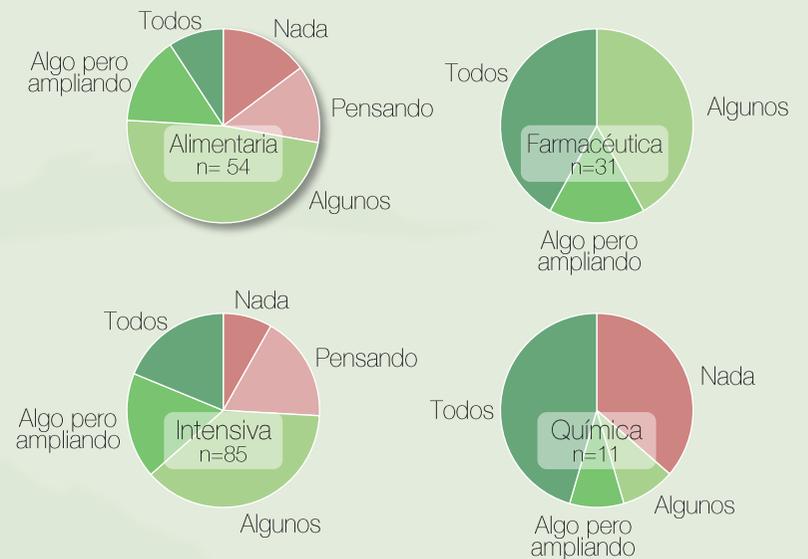
Sobre la externalización de servicios de soporte en su empresa, ¿cuál se ajusta más?

Segmentación por respuesta



Segmentación por tipología de industria

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

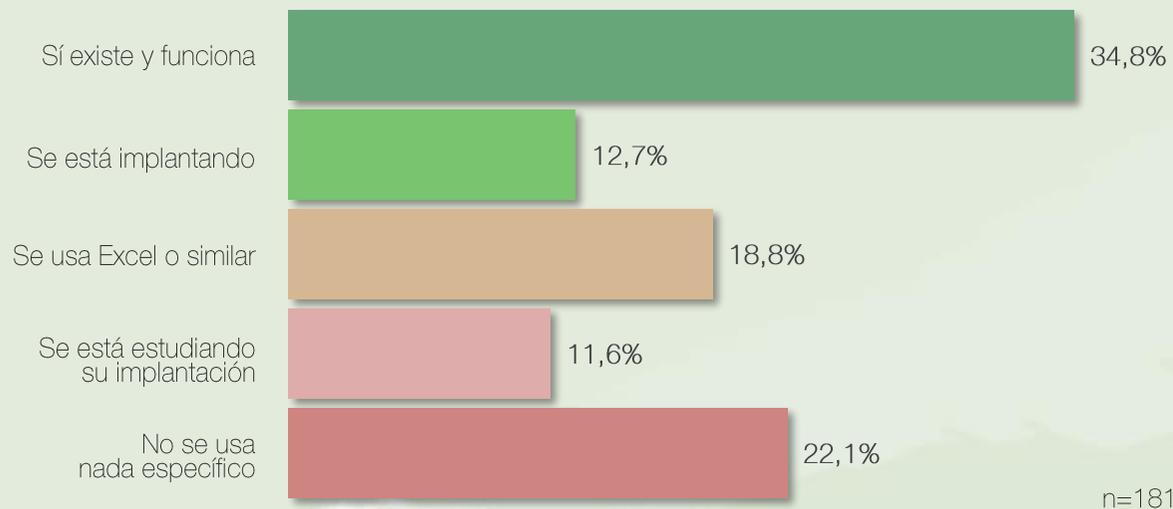


Analizando los datos de la segmentación, se observa que las opciones consideradas positivas, en colores verdoso, tienen valores de los 4 tipos de industria. Cuando vamos a las más negativas, en tonos rojizos, la opción de **Pensando en Externalizar** solo tiene votos de dos de los sectores y para la de **Nada externalizado** tienen votos tres de las cuatro industrias, quedando fuera la Farmacéutica. Los votos de la opción más votada, la de **Algunos externalizados**, tiene respuestas de las 4 tipologías de empresas.

En general se observa un alto grado de externalización en los 4 sectores, donde si se tienen en cuenta los tonos verdosos, el valor está entre el 65 y 75%, llegando al 100% en la industria **Farmacéutica**, lo que muestra un alto nivel de madurez. Las industrias **Alimentaria** e **Intensiva** tienen patrones muy parecidos con respuestas en todas las opciones y un reparto similar. La industria **Química** presenta una gran polarización donde la mayoría de las respuestas son todo o nada externalizado.

# P6

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



La mayor respuesta es para los que **Sí que existe** y está en funcionamiento con el 34,8%. Este valor es superior a la media global<sup>(\*)</sup> que es de un 31%, y es muy superior a la media de Latinoamérica situada en el 10,4%. Los que **Están estudiando su implantación** son el 11,6%, lo que muestra buena intención y los que ya **Se está implantando** alcanzan un 12,7%. Los que **Usan Excel o similar** les superan con casi un 19%, valor que representa una base sólida para poder evolucionar, aunque los que **No usan nada específico** suben hasta alcanzar el 22,1%.

El 47,5% de la suma de tonos verdosos es superior a los dos rojizos con 33,7%, lo que indica un balance positivo sobre la madurez en el uso de herramientas en el sector industrial.

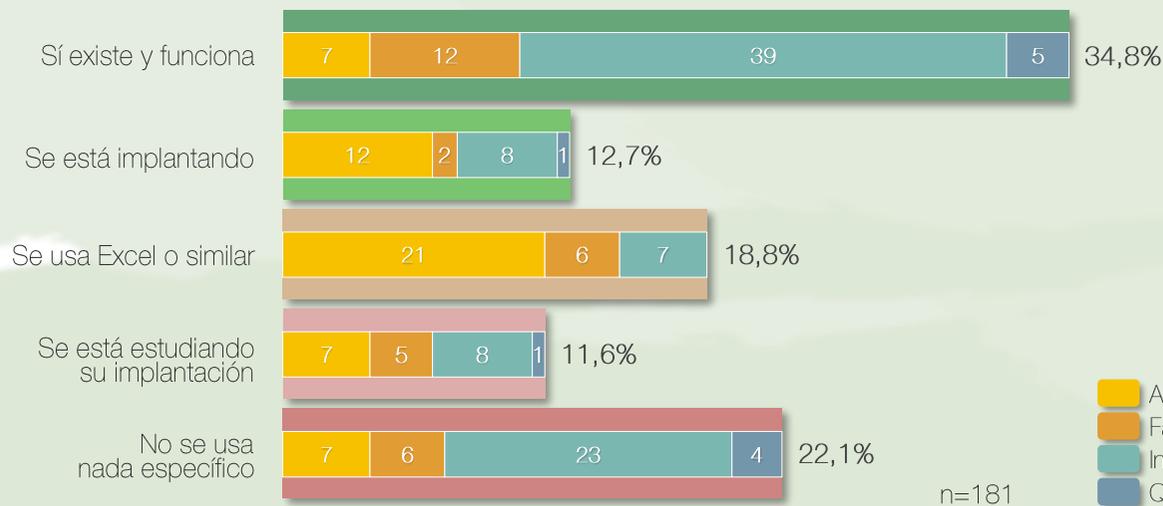
Manejar los datos que se generan en el departamento de soporte requiere en muchas ocasiones de la incorporación de tecnologías que faciliten el día a día y la toma de decisiones. Estos sistemas pueden ayudar con tareas tan dispares como la reserva de espacios, la tramitación de solicitudes e incidencias, el control de los proveedores de servicios o el seguimiento de los cambios en proyectos, por citar algunas. 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. El uso de Excel o alguna herramienta similar es habitual y se considera un paso previo e imprescindible a la implantación de un sistema más avanzado.

(\*) [FMgoesDIGI \(2023\) Informe LATAM. Observatorio FM](#)

# P6

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

Segmentación por respuesta



Segmentación por tipología de institución

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



En un primer análisis se aprecia que todas las opciones tienen respuestas de las cuatro industrias, a excepción de la **Química**, que no tiene ninguna para la opción de “Excel o similar”. También destaca aquí que la industria alimentaria aporta más del 65% de las respuestas. Para el resto de las opciones, el reparto sigue el patrón de la muestra de una forma bastante alineada. Cabe destacar que para la opción de “Si Existe”, la industria intensiva aporta más respuestas que todas las demás juntas, algo superior al reparto de la muestra que sería 85 contra 96 (54+31+11).

Los patrones de las cuatro tipologías son distintos, aunque la industria **Intensiva** y **Química** se asemejan, con la salvedad que ésta última no tiene base de futura implantación y se aprecia una mayor polarización. Para ambas las respuestas positivas superan el 55% del total. La industria **Alimentaria** es la que menos respuestas positivas (verdosas) tiene, aunque siguen superando a las negativas, y destaca como la que más usa Excel o similar. En la **Farmacéutica** los tonos verdosos superan a los rojos, y si sumamos los que tienen una base de Excel, sería la industria más avanzada.

# P7

¿Cómo se denomina a su departamento en su empresa?



n=96

Esta pregunta no era obligatoria completarla, pero aun así hay 96 respuestas de las 181 posibles, lo que representa una participación del 53% 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.

El nombre como tal, que más se repite es **Servicios Generales**, pero es relevante la cantidad de veces que se hace referencia a los términos **Real Estate** y también **Facilities**, apareciendo como términos aislados o combinados con otros. Esto revela la madurez que del sector, posiblemente influenciado por la aportación de la industria farmacéutica.

# Conclusiones

El sector industrial es muy amplio y agrupa gran cantidad de tipologías de empresas. En este primer estudio se han elegido 4 categorías, pero en base a las grandes diferencias observadas, no se descarta ampliar el alcance o incluso hacer estudios más específicos, por ejemplo, sólo para farmacia o alimentación.

El uso de un cuestionario reducido y fácil de contestar, seguramente ha contribuido a alcanzar la participación de casi un 55% de las organizaciones propuestas y recibir un 45% de contestaciones de los participantes que han recibido la encuesta. En base a esto se puede afirmar que se cumplen los requisitos de muestra para poder producir un informe que refleje la situación del sector en la región.

Todas las empresas de este sector comparten una característica clave y es la cercanía de la operación del negocio con la actividad de soporte. Puede llegar al extremo donde se puedan solapar, y se requiera decidir a quién se atribuyen las competencias, si al propio negocio o al departamento de apoyo. Esto va a condicionar mucho el modelo de FM y los niveles de flexibilidad, ya que la cercanía de las actividades principales determina el margen de maniobra.

En una fábrica, sea del tipo que sea, gran parte de la actividad se debe realizar de forma presencial y es responsabilidad del equipo de planta la continuidad del negocio. Las oficinas suelen ser espacios anexos y que sirven para dar soporte a la operación, aunque su importancia y funciones pueden variar en función de cada organización. Estas circunstancias hacen que se deban tener en cuenta ambos escenarios a la hora de tomar decisiones, por ejemplo, en la tipología de trabajo entre remoto y presencial.

Para el estudio se ha decidido analizar cuatro aspectos clave que muestran el índice de madurez, pero de los que también es sencillo obtener una respuesta válida. Estos son: la posición del departamento, el número y tipo de competencias, el nivel de externalización y el tipo de herramienta de soporte usada.

La posición del departamento, como no podía ser de otra manera, depende principalmente de las operaciones, pero sin alejarse mucho de la dirección general o las finanzas y las compras. Esta combinación le confiere gran protagonismo y reconocimiento en las organizaciones. Esto también lo demuestra el elevado número de competencias que recaen en el departamento, destacando la gestión de proyectos y de espacios, y seguido de cerca por energía o la actividad inmobiliaria.

Mirando la tercerización de servicios, el porcentaje del conjunto del sector es muy elevado, pero el de algunas tipologías se sitúa en el 100%, lo que demuestra un alto nivel de aceptación y aplicación de esta práctica. Sobre las herramientas, hay más respuestas positivas que negativas hacia la implantación. También hay una base sólida de crecimiento con un 20% que usa Excel o similar. Mas del 22% no usa nada, ni tiene intención de hacerlo, algo que es entendible en industrias más clásicas.

Este es un sector que puede ayudar a mejorar el reconocimiento del Facility Management en otros entornos. Aunque la nomenclatura más usada para denominar al departamento es Servicios Generales, es el sector donde se han encontrado más menciones a otras áreas del FM, como Real Estate, Facilities o incluso Workplace.

#### Agradecimientos

Este informe ha sido posible gracias al tiempo que los profesionales del sector industrial 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 sector Industrial en LATAM (2024). Observatorio FM

#### Contacto

observatoriofm@fm-house.com  
[www.fm-house.com/Observatorio-FM](http://www.fm-house.com/Observatorio-FM)

Con la colaboración especial de

**LatamFM**  
Comunidad Latinoamericana de Facility Management

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