

Facility Management en el sector Retail de LATAM

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

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 Retail 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.

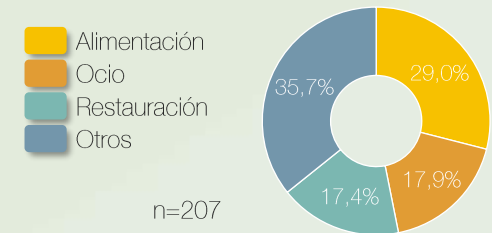
Vicente Álvarez-Cascos
Director Observatorio FM

En este estudio se presenta la situación de los departamentos de soporte (Facility Management) en distintas empresas que desarrollan alguna actividad vinculada a la venta directa al público de productos o servicios. Se ha diferenciado entre los 4 segmentos más representativos, distinguiendo entre Alimentación (supermercados, grandes superficies, tiendas gourmet, etc.), Ocio (locales de entretenimiento en general, cines, casinos, gimnasios, etc.), Restauración (restaurantes y puntos de venta de comida) y Otros comercios (moda, complementos, belleza, servicios personales, etc.)

Existen miles de empresas que podrían formar parte del estudio. Se han elegido las más destacadas de la región, teniendo en cuenta el tamaño por tipología, pero también se ha querido asegurar la presencia de los principales países de habla hispana. Esto ha dado como resultado la identificación de 207 organizaciones repartidas como muestra el gráfico. Esta clasificación se empleará para la segmentación de los resultados.

Se ha buscado un único participante por empresa, pero como algunas de esas 207 organizaciones tienen actividad en varios países, se han encontrado 443 posibles interlocutores a los que se les ha enviado el cuestionario. Este sería el número máximo de respuestas, de las que se han recibido 192 contestaciones, cada una de las cuales aporta su visión al tipo de organización. Este será 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:



n=207

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 segmento 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 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 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

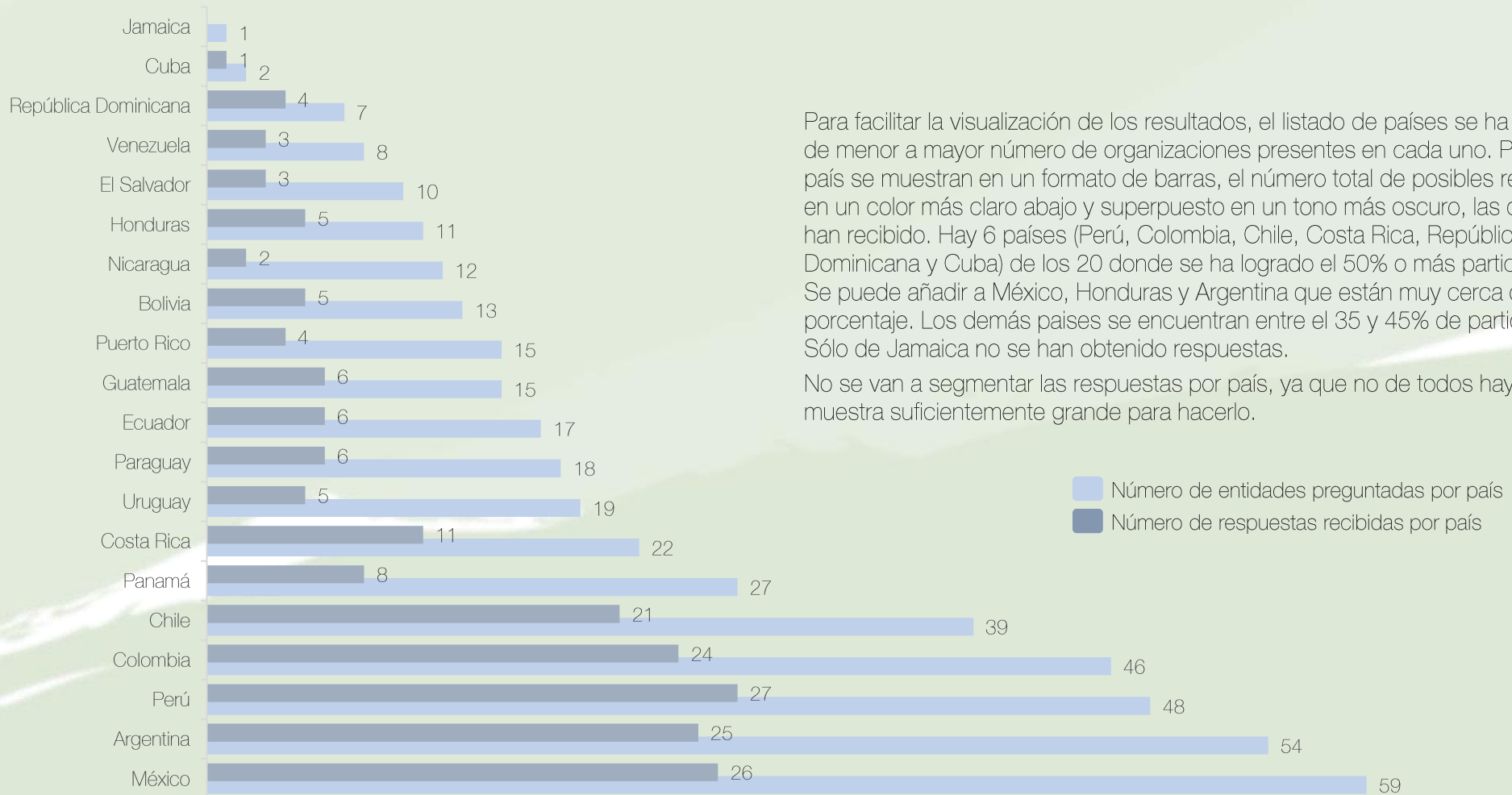
P7

¿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 organizaciones 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 que se han recibido. Hay 6 países (Perú, Colombia, Chile, Costa Rica, República Dominicana y Cuba) de los 20 donde se ha logrado el 50% o más participación. Se puede añadir a México, Honduras y Argentina que están muy cerca de ese porcentaje. Los demás países se encuentran entre el 35 y 45% de participación. Sólo de Jamaica no se han obtenido respuestas.

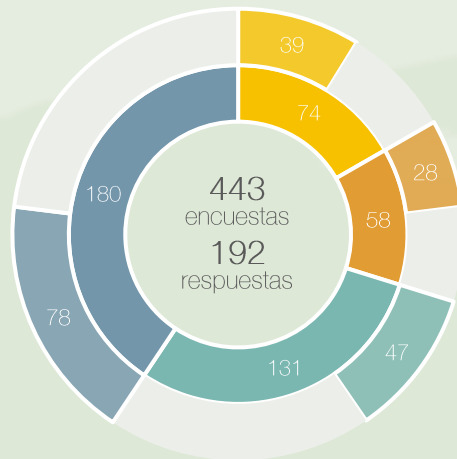
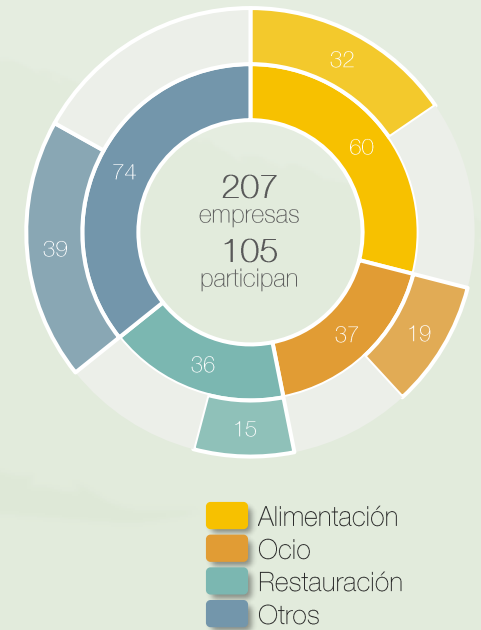
No se van a segmentar las respuestas por país, ya que no de todos hay una muestra suficientemente grande para hacerlo.

P2

¿A qué segmento pertenece su empresa?

Participación por empresa y tipología

De las 207 empresas diferentes que han sido elegidas para formar parte del estudio, se han recibido respuestas de 105 de ellas. Esto supone un 50,7%. Analizando por tipología, la participación se encuentra en torno al 52%, salvo en el caso de Restauración que ha sido del 41,7%.

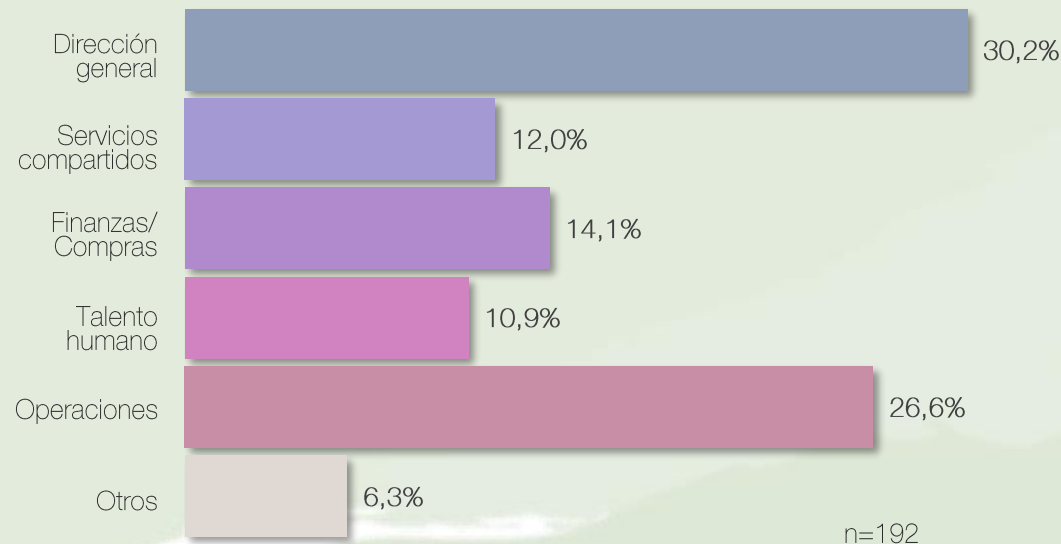


Respuestas por tipología

De las 443 encuestas enviadas a los interlocutores de las empresas seleccionadas, se han recibido respuestas de 192. Esto supone un más que aceptable 43,3% sobre el total. Analizando por tipología, la participación más baja ha sido de Restauración con un 35,9% y la más alta de Alimentación con un 52,7%, 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?



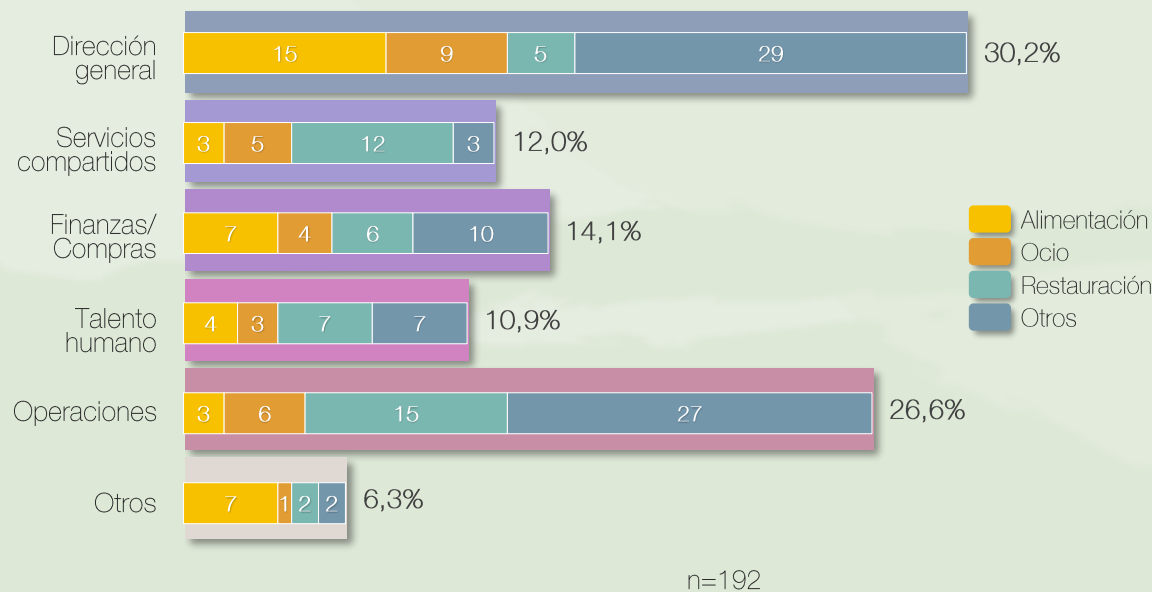
A primera vista se aprecia cómo dos opciones lideran la mayoría de los votos, triplicando al resto de posibles respuestas. Son **Dirección General** y **Operaciones**, que con un 30,2% y 26,6% respectivamente, suman más del 50% del total. El porcentaje que cada una acumula por separado también es relevante, ya que supera en ambos casos el 25% habiendo 6 opciones. A continuación, hay un grupo de tres departamentos **Finanzas/Compras**, **Servicios Compartidos** y **Talento humano** que se encuentran en una horquilla entre 11% y el 14% de las respuestas. Algo más alejado del resto queda la opción de **Otros**, que se sitúa en el 6,3%, cifra que puede recoger una nomenclatura específica de sector.

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

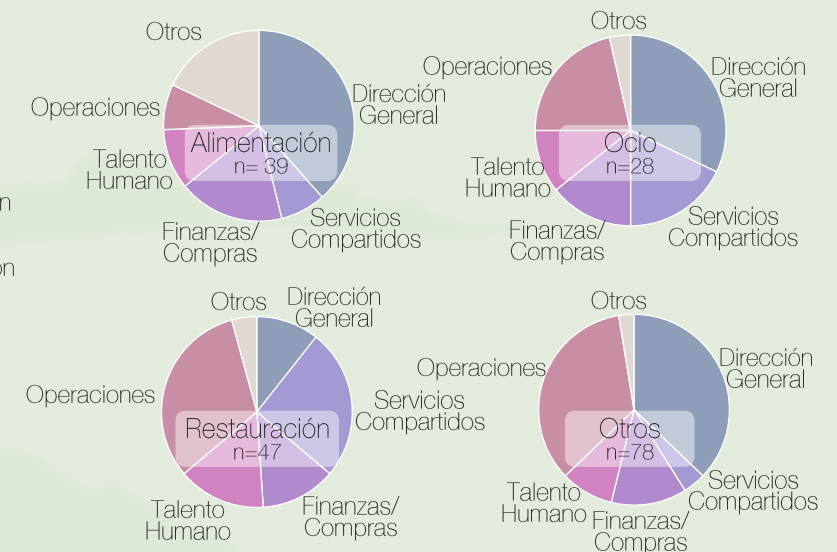
¿De qué departamento depende el área de Servicios Generales / Facility Management o similar que se encarga de proporcionar soporte?

Segmentación por respuesta



La segmentación muestra que para todas las opciones hay respuestas de las cuatro tipologías. En **Dirección General** el reparto de votos está alineado con la muestra, donde la opción de **Otros** tiene la mayoría de las respuestas. En **Operaciones** disminuyen las respuestas de **Alimentación**, que se puede decir que van a la opción de **Otros**, donde supera al resto del conjunto. **Servicios Compartidos** por el contrario tiene menos respuestas de **Otros**, siendo **Restauración** la más elegida. **Finanzas/Compras** y **Talento Humano** muestran una distribución similar.

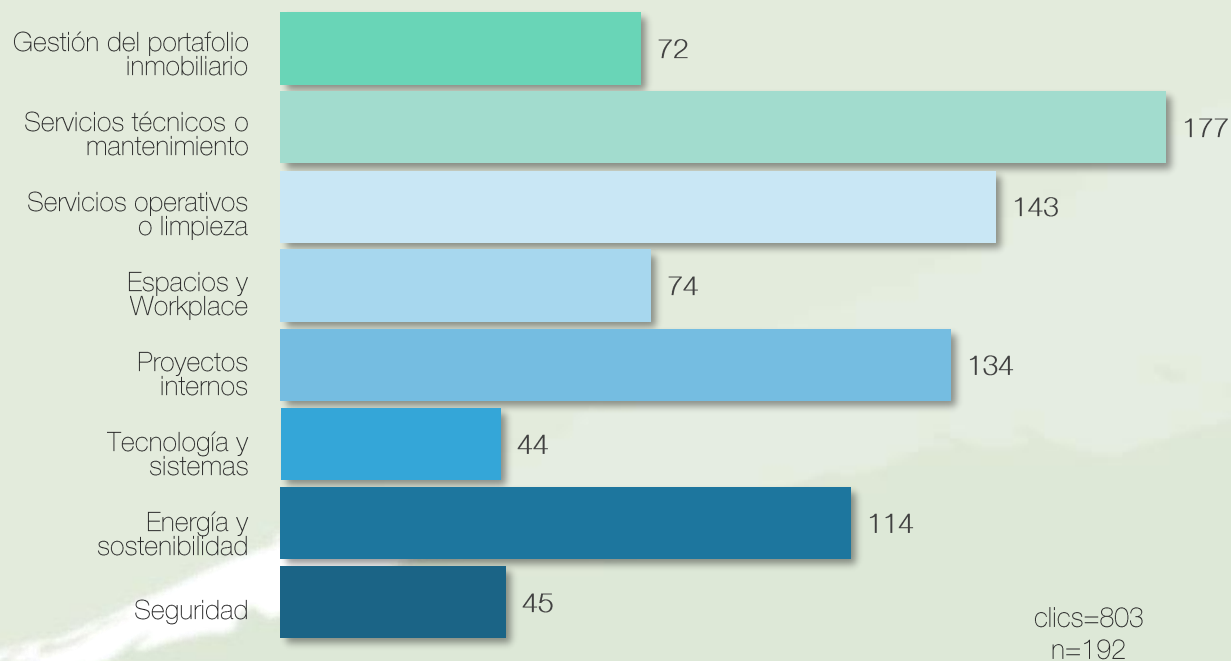
Segmentación por tipo de industria



Los 4 gráficos por tipología de la industria de retail muestran patrones de reparto muy diferentes. A excepción de **Ocio** y **Otros**, que aun con cierta similitud, en **Servicios compartidos** y **Operaciones** varía. En cuanto a la distribución de respuestas, se podría decir que **Restauración** es el sector con una distribución más equilibrada, y destaca que siendo **Dirección General** la opción con mayor número de respuestas, es el sector donde menos impacto tiene. **Alimentación** tiene el reparto más polarizado, con la opción de **Dirección General** como la mayoritaria, aunque seguida de la opción **Otros**.

P4

¿Qué competencias o atribuciones tiene el área?



Aunque más del 92% de las respuestas gestionan los **Servicios Técnicos**, cabe destacar que queda un 8% que deberá estar asignado a otro departamento. En siguiente posición se encuentran muy cerca los **Servicios Operativos** con el 74% seguido de los **Proyectos Internos** con un 70%. La **Energía y Sostenibilidad** les sigue con un 59,4%, poniendo de manifiesto el crecimiento de este último aspecto en las competencias del departamento.

Después hay dos paquetes de servicios agrupados, primero están la **Gestión del Portafolio** con 37,5% y los **Espacios y Workplace** con 38,5% y algo por detrás quedan la **Seguridad**, con un 23,4%, y la **Tecnología y sistemas**, con un 22,9%.

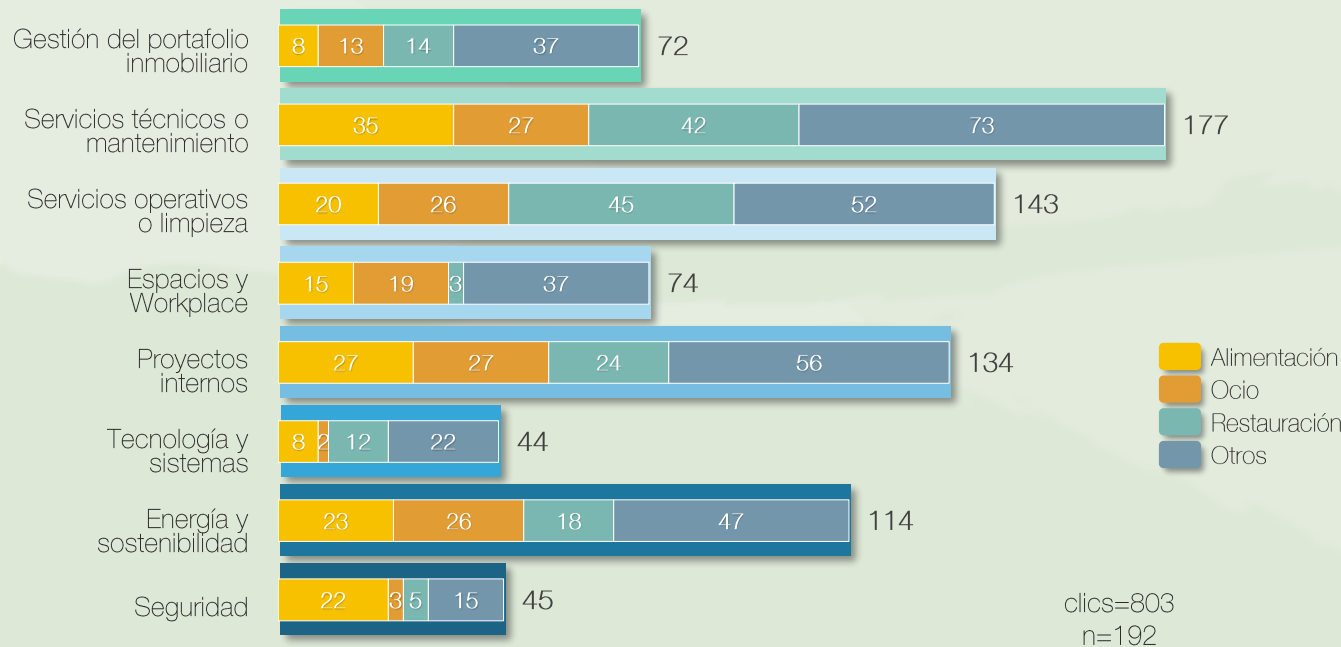
Es relevante comprobar cómo la opción que menos respuestas tiene todavía supera el 20% del total, lo que demuestra una buena distribución de las actividades en el departamento.

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

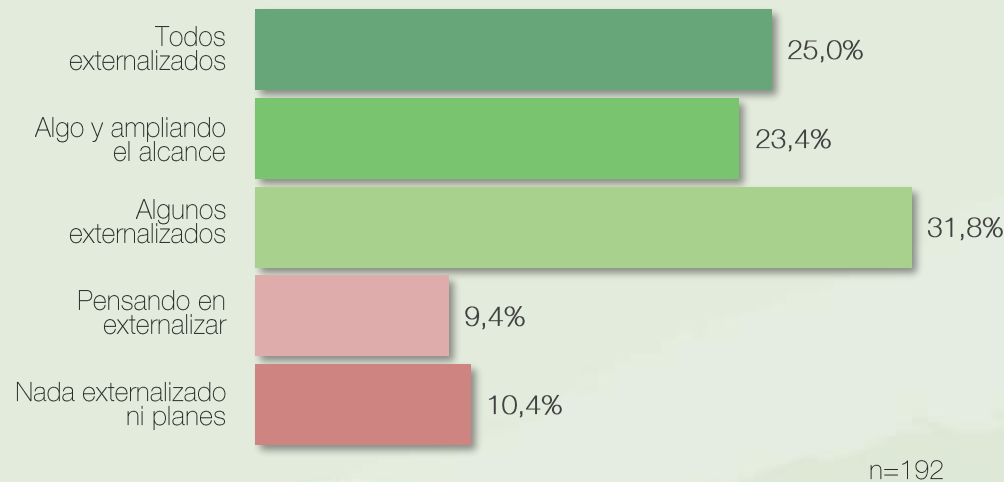


El patrón de reparto de respuestas está bastante alineado con los valores de las muestras de las cuatro tipologías. Al analizar dónde se concentran los clics de las empresas, destaca que **Otros** es la que proporcionalmente, más respuestas ha proporcionado, con un 42,2% de los clics, representando en la muestra algo más del 40% del total. Por debajo queda la industria de **Restauración** con un total de 20,3% de opciones marcadas, pero que representa un 25% de la muestra. En tercer lugar, y más alineado, se encuentra **Alimentación**, que con un total de 19,7% de clics representa el 20% del total. Por último, **Ocio** recibió un 17,8% de los clics, cifra superior al casi 15% que representa de la muestra total, siendo la categoría con menor participación.

Se observa que la distribución de votos para las competencias asignadas al departamento se mantiene equilibrada entre las categorías de **Alimentación**, **Ocio** y **Restauración**, cada una entorno al 19%, destacando que **Otros** tiene el doble de participación con un 42,2% de las respuestas obtenidas. Cabe destacar que todas las opciones recibieron respuestas de todas las categorías.

P5

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



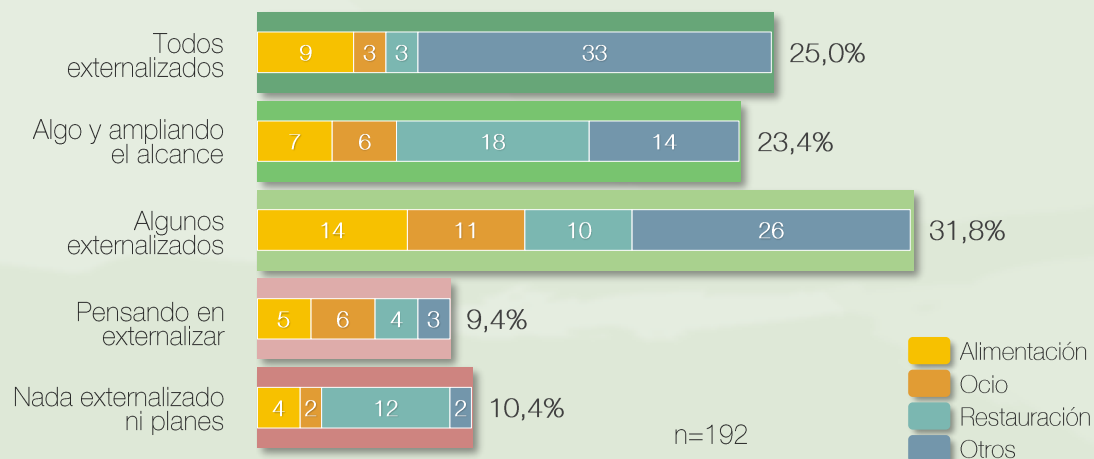
En una primera observación, se aprecia que si se agrupan los resultados de tonos verdosos, alcanzan más del 80% de las respuestas, lo que indica algún grado de externalización, frente al 20% que no ha externalizado **Nada** o está **Pensando en hacerlo**. Es destacable que casi el 32% afirme tener **Algunos servicios externalizados**, lo cual refleja un alto nivel de madurez en este aspecto. Además, aquellos que tienen **Todos los servicios externalizados** supera significativamente al grupo que no ha externalizado **Nada** al doblarle con el 25% frente a algo más del 10% que representa. Esto evidencia una clara tendencia hacia una 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

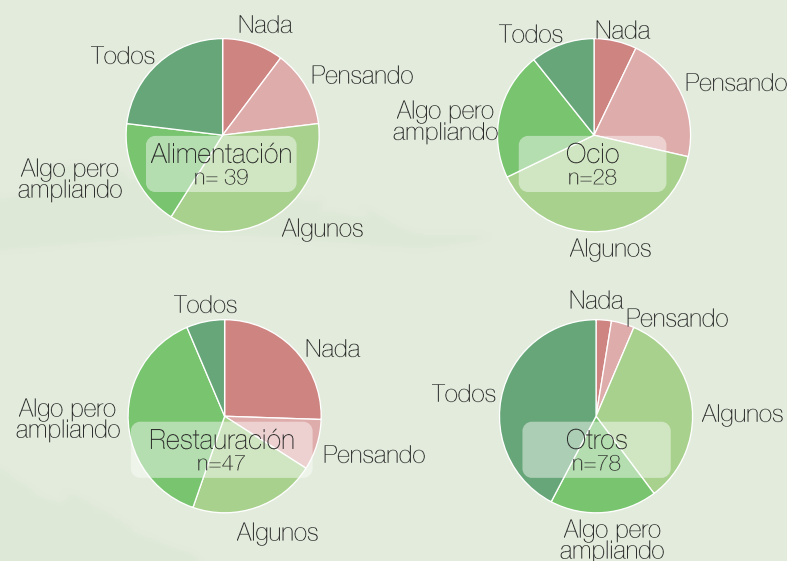
Sobre la externalización de servicios de soporte en su empresa, ¿cuál se ajusta más?

Segmentación por respuesta



Segmentación por tipología de industria

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

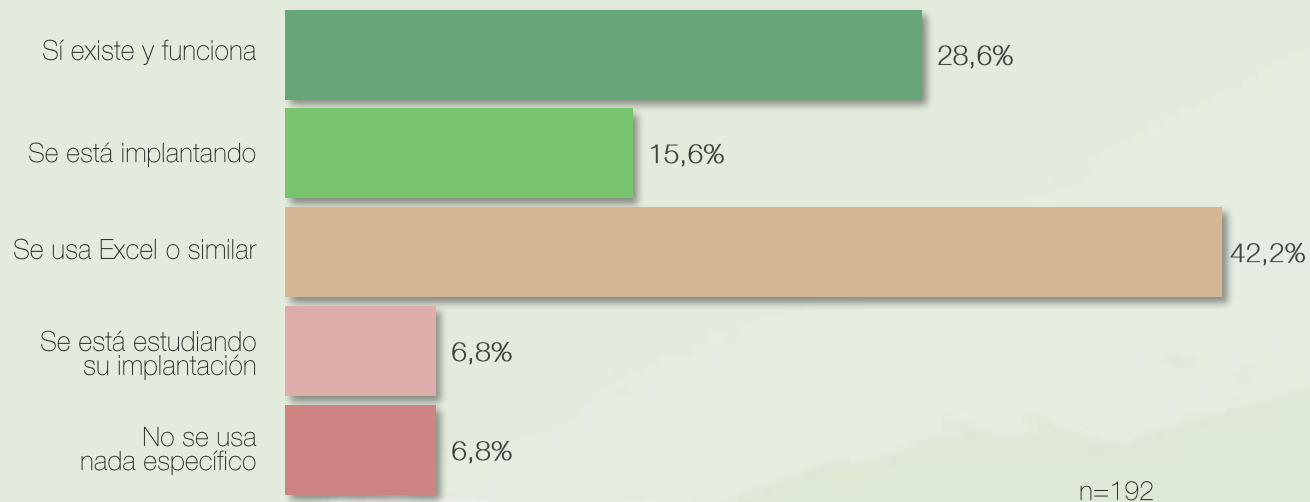


Todas las opciones tienen respuesta de todas las tipologías de empresas. En la segmentación de **Algo y ampliando el alcance** y **Algunos externalizados** se sigue un patrón similar a la muestra con una proporción de reparto semejante, no siendo así en el resto de opciones. En el caso de **Pensando en externalizar** y **Nada externalizado** apenas hay respuestas de Otros que se han situado mayoritariamente en la opción **Todos externalizados**. Y destaca que Restauración no sigue el patrón de la muestra en el caso de **Todos externalizados** y **Pensando en externalizar** donde apenas tiene representación.

En general, se observa un alto grado de externalización en las cuatro tipologías analizadas, con valores que superan el 65% en todos los casos, mirando los tonos verdes. Una excepción notable en el patrón es el sector de **Otros**, que supera el 90%, reflejando un alto nivel de tercerización. Las industrias de **Alimentación** y **Ocio** presentan patrones de respuesta muy similares con una distribución equivalente. Por otro lado, la industria de **Restauración** destaca con un 25,5% de empresas que no externalizan ningún proceso, lo que indica un enfoque diferente en la gestión de sus operaciones.

P6

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



En el gráfico se observa que la mayor respuesta es claramente para los que **Usan Excel o similar** con el 42,2%. En la parte positiva, en tonos verdosos, los que **Sí que existe** representan el 28,6%, valor superior a la media global de Latinoamérica (*) que está situada en el 10,4%. Los que **Están implantando** una herramienta alcanzan un 15,6%. En la parte negativa, en tonos rojizos, los que **No usan nada específico** y los que **Están estudiando la implantación** son en ambos casos el 6,8%, valores muy inferiores a cualquiera de las otras opciones.

La suma de tonos verdosos con un 44,2% es significativamente superior a los rojizos con un 13,6%, lo que, junto al uso del Excel, denota un alto nivel de madurez en el uso de herramientas en el sector Retail.

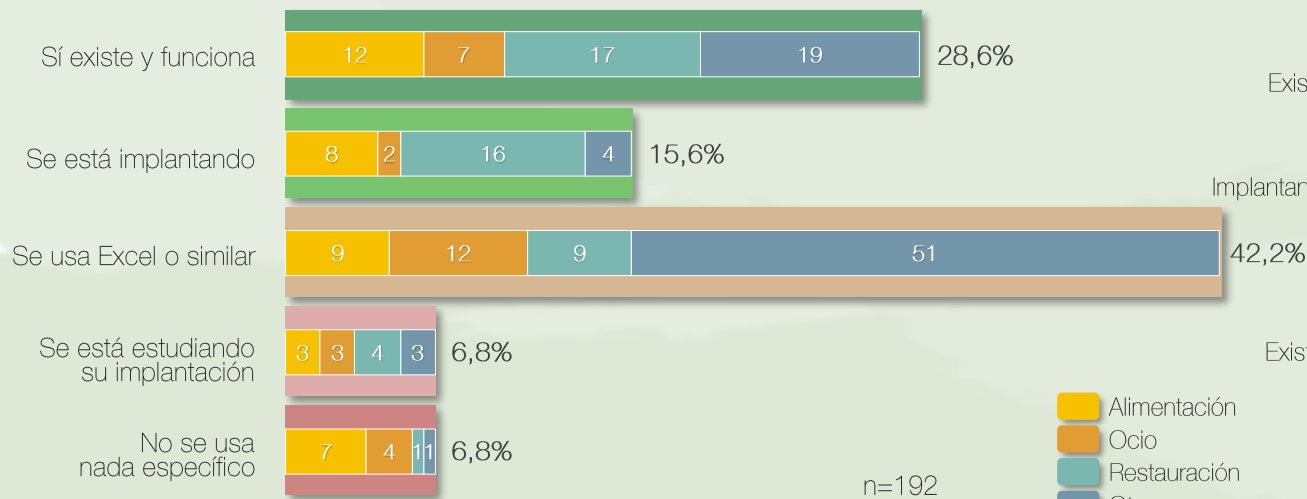
Manejar los datos que se generan en el departamento de soporte requiere en muchas ocasiones de la incorporación de tecnologías que faciliten el día a día y la toma de decisiones. Estos sistemas pueden ayudar con tareas tan dispares como la reserva de espacios, la tramitación de solicitudes e incidencias, 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

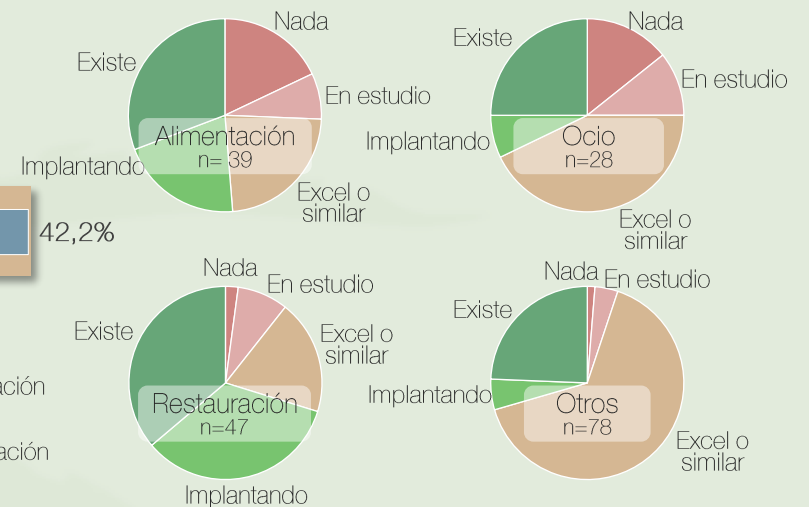
¿Tiene alguna herramienta de gestión tipo CAFM o IWMS implantada para el área de soporte?

Segmentación por respuesta



Segmentación por tipología de institución

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



En un análisis inicial, se observa que todas las opciones tienen respuestas de las cuatro industrias. El reparto sigue aproximadamente la distribución de la muestra para los que **Usan Excel** y **Si existe**. La opción de **Se está implantando** recibe su mayor aportación de Restauración y los que **No usan nada**, tienen un mayor número de votos de la industria de Alimentación si se compara con las otras opciones posibles.

Los patrones de las cuatro tipologías son completamente diferentes. Aunque las industrias de **Alimentación** y **Ocio** presentan ciertas similitudes, la primera tiene un mayor porcentaje de herramientas en proceso de implantación, mientras que en **Ocio** se usa más Excel u otros sistemas similares. Las industrias de **Restauración** y **Otros** muestran la menor cantidad de respuestas negativas (indicadas en tonos rojizos), lo que las posiciona como las más avanzadas en el ámbito de la implantación tecnológica.

P7

¿Cómo se denomina a su departamento en su empresa?



n=76

Identificar cómo se llama el departamento de soporte permite comprender mejor la percepción de su actividad dentro de las organizaciones. Dado que es difícil encontrar dos denominaciones idénticas, su análisis puede ser un tanto complejo. Para facilitar la interpretación de los resultados, se presenta una nube de palabras en la que los términos más repetidos aparecen automáticamente en mayor tamaño e intensidad. Aunque esta pregunta no era obligatoria, se recibieron 76 respuestas de las 192 posibles, lo que equivale a una participación del 39,58% de los encuestados.

En la nube de palabras, el término más destacado es **Servicios Generales**, indicando su frecuente uso entre los encuestados. Otros nombres importantes que surgen con regularidad corresponden a **Mantenimiento**, **Servicios Corporativos** o **Gerencia de proyectos**, lo que sugiere una amplia variedad de denominaciones utilizadas por las distintas organizaciones. Esta diversidad refleja la complejidad y la variabilidad de las funciones del departamento de soporte en el sector retail en la región latinoamericana.

Conclusiones

El sector retail tiene un modelo de negocio similar en todas sus tipologías que se basa en ofrecer productos o servicios en un punto de venta directa al público. Esto puede hacer suponer que los resultados del estudio serán parecidos, pero se observa que no es así. Hay grandes diferencias entre las 4 tipologías elegidas, lo que justifica la segmentación llevada a cabo.

Se ha logrado la participación de más del 50% de las organizaciones propuestas y se ha recibido entorno al 45% de contestaciones de los participantes invitados a 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.

En el mundo del retail, la operación del negocio se centra en la venta de productos directamente al consumidor final a través de diferentes canales, que pueden incluir tiendas físicas (puntos de venta) y también plataformas de comercio electrónico. La operación en el sector retail es compleja y requiere de una estrecha coordinación entre diversas áreas, especialmente entre los puntos de venta y las oficinas centrales.

Los puntos de venta físicos son la imagen de la empresa y donde se realiza la interacción directa con los clientes. Su horario de apertura es mayor al que puedan tener sus oficinas centrales, encontrando diferencias principalmente en fines de semana y festivos. Esta situación se puede reflejar en el nivel de demanda de los servicios o los recursos que se dedican a la atención de las necesidades de unos y otros, teniendo en cuenta que el cliente final lo que ve son las tiendas.

Para el estudio se han elegido 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 depende principalmente de Dirección general y de Operaciones, mostrando una fuerte relación con el día a día y el Core del negocio. Es curioso que casi el 10% de respuestas indican que no son responsables de los servicios técnicos, algo que contrasta con que al menos el 20% se encargan de la tecnología o la seguridad, servicios no siempre recogidos en el departamento.

Mirando la tercerización de servicios, se observan datos realmente elevados, pudiendo ser uno de los sectores con los mayores porcentajes de la región. Este sector retail y los hábitos de compra y consumo de los usuarios están experimentando una profunda transformación, y el departamento de soporte no es una excepción. Para todas las tipologías se supera el 75%, valor que alcanza el 95% en la categoría de otros. El uso de herramientas es notable, aunque destaca el empleo de Excel o similares. Hay una gran disparidad entre tipologías, lo que puede requerir de un estudio más detallado de cada uno para obtener conclusiones más precisas.

En el caso de la nomenclatura del departamento como sucede en otros sectores, no se usa el término Facility Management, sino que se le llama principalmente Servicios Generales, Corporativos o Mantenimiento y destaca el uso del término Gerencia de proyectos.



Agradecimientos

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

Contacto

observatoriofm@fm-house.com
www.fm-house.com/Observatorio-FM

Con la colaboración especial de



www.LatamFM.org