



# Reporte: Retos de la Transformación Digital en Instalaciones

Por Facility Management Latinoamérica

## Introducción

La transformación digital se ha consolidado como una fuerza ineludible que redefine industrias a nivel global, y el sector de Facility Management (FM) no es la excepción. En Latinoamérica, esta ola de cambio presenta un panorama dual de desafíos significativos y oportunidades sin precedentes para optimizar la gestión de infraestructuras y servicios. Para los Facility Managers (FMs) de la región, navegar esta transición es un imperativo estratégico. Hemos diseñado este reporte como una herramienta para que los líderes del sector puedan comprender el estado actual de la digitalización, comparar su posición frente a sus pares y, fundamentalmente, tomar decisiones informadas para acelerar la adopción tecnológica en sus operaciones.

La metodología de este análisis se basa en un estudio cuantitativo de los datos recopilados a través de una encuesta regional a profesionales del Facility Management. A lo largo de este documento, se explorarán los principales hallazgos sobre el nivel de madurez digital, los desafíos culturales y motivacionales, las tecnologías de mayor impacto y los criterios de inversión. Finalmente, se propone un modelo de escenarios estratégicos que permitirá a cada FM identificar su perfil y trazar una hoja de ruta personalizada.

## Resumen Ejecutivo

El estudio revela un sector en plena transición, donde la necesidad de eficiencia choca con barreras organizacionales, pero donde la adopción tecnológica avanza de manera decidida.

A continuación, se detallan los hallazgos más relevantes:

- **Estado de Madurez Incipiente:** Casi la mitad de las organizaciones (48%) se encuentra en una fase de madurez digital 'Básica' o 'Manual', lo que indica una

dependencia significativa de procesos no digitalizados y una gran oportunidad de mejora a través de la tecnología.

- **La Resistencia al Cambio como Barrera Principal:** El factor humano se confirma como el mayor obstáculo. El 51% de los encuestados identifica la "resistencia al cambio" como la principal barrera cultural, superando la falta de presupuesto o de apoyo directivo.
- **La Optimización Interna como Motor Principal:** La principal motivación para invertir en tecnología no es la presión del mercado, sino la "necesidad interna de optimización" (mencionada por el 70% de los participantes), lo que subraya un enfoque en la eficiencia operativa y la reducción de costos.
- **El Auge del Análisis de Datos:** Las herramientas de software para el análisis y visualización de datos (BI Tools) son percibidas como la tecnología de mayor impacto (60 menciones), por encima de sistemas más tradicionales como los CAFMs, evidenciando una transición hacia una toma de decisiones basada en datos.

Estos puntos clave son solo la superficie de un panorama complejo y dinámico. Te invitamos a explorar en detalle los hallazgos que sustentan este resumen en las siguientes secciones del informe.

## Perfil de la Muestra Encuestada

Comprender la composición de la muestra encuestada es importante para contextualizar los resultados y evaluar su aplicabilidad a la realidad de cada Facility Manager.

Analizar los sectores económicos y el tamaño de las carteras inmobiliarias gestionadas nos permite entender qué segmentos de la industria están liderando la conversación sobre la transformación digital y cuáles son sus características predominantes. (...continúa Pag.34)



## Puntos Clave

Los hallazgos revelan un sector de contrastes: mientras una porción considerable de las organizaciones aún opera con una baja inversión tecnológica, se aprecia que las herramientas que más valoran son plataformas sofisticadas de análisis de datos, señalando una clara ambición por superar etapas intermedias de madurez digital.

Aquí una imagen granular de los hallazgos del estudio acerca de la digitalización, las prioridades y los obstáculos que enfrentan los profesionales del FM en Latinoamérica (Base N = 105 respuestas)

<p>La resistencia al cambio es la barrera cultural más significativa para la transformación.</p> <p><b>51%</b> (54 de 105)</p>	<p>Casi la mitad de las organizaciones se encuentra en una fase inicial de madurez digital.</p> <p><b>48%</b> (50 de 105)</p>	<p>La compatibilidad con sistemas existentes es el criterio clave para seleccionar nueva tecnología.</p> <p><b>42%</b> (44 de 105)</p>	<p>El liderazgo y la gestión del cambio son las habilidades más demandadas.</p> <p><b>42%</b> (44 de 105)</p>	<p>La falta de capacitación es una barrera cultural reconocida por 15% de los FMs.</p> <p><b>15%</b> (16 de 105)</p>
<p>La principal motivación para digitalizar es la búsqueda de eficiencia interna.</p> <p><b>70%</b> (74 de 105)</p>	<p>La inversión en tecnología sigue siendo baja para una porción considerable del sector.</p> <p>Porcentaje del Presupuesto de FM &lt; 5%.</p> <p><b>48%</b> (50 de 105)</p>	<p>La falta de apoyo de la alta dirección es un obstáculo cultural relevante.</p> <p><b>25%</b> (26 de 105)</p>	<p>Los sistemas CAFM/CMMS han percibido ligero desplazamiento como una tecnología importante para la operación (quinta más valorada)</p> <p><b>39 menciones</b></p>	<p>La Inteligencia Artificial para análisis predictivo es la cuarta tecnología más valorada.</p> <p><b>43 menciones</b></p>
<p>Las herramientas de Business Intelligence (BI) son la tecnología de mayor impacto percibido.</p> <p><b>60 menciones</b></p>	<p>Los sistemas de automatización de edificios (BAS/BMS) ocupan el segundo lugar en impacto.</p> <p><b>55 menciones</b></p>	<p>Más de un tercio de las organizaciones ya ha avanzado a un nivel de madurez digital "moderado".</p> <p><b>42%</b> (44 de 105)</p>	<p>Solo una minoría de organizaciones ha alcanzado un nivel de madurez digital "avanzado".</p> <p><b>10%</b> (11 de 105)</p>	<p>El sector Retail es uno de los más representados en la encuesta (segunda más mencionada)</p> <p><b>31 menciones</b></p>
<p>El Building Information Modeling (BIM) mantiene terreno como 4ta tecnología de impacto.</p> <p><b>42 menciones</b></p>	<p>La facilidad de uso es el segundo factor de decisión luego de la compatibilidad (42%) para la selección de tecnología.</p> <p><b>26%</b> (27 de 105)</p>	<p>La sostenibilidad y la presión del mercado motivan a una cuarta parte de las empresas.</p> <p><b>30%</b> (31 de 105)</p>	<p>Casi el 20% de las empresas ya destina más del 15% de su presupuesto de FM a la tecnología.</p> <p><b>18%</b> (19 de 105)</p>	<p>Existe una reducida cantidad de organizaciones que aun no implementan tecnología en sus operaciones.</p> <p><b>11%</b> (12 de 105)</p>

## Distribución por Sector o Industria

La encuesta refleja una participación diversa, aunque con una concentración notable en sectores con una alta dependencia de la infraestructura física y la experiencia del cliente.

Sector Económico	Top 5 en Nº de Menciones
Industrial	33
Retail	31
Bancario o Financiero	18
Energía	13
Telecomunicaciones	6

## Distribución por Tamaño de Cartera (m<sup>2</sup>)

El tamaño de la cartera gestionada es un indicador clave de la complejidad operativa. La muestra presenta una distribución equilibrada, con una fuerte representación de organizaciones que gestionan grandes extensiones de bienes raíces.

Tamaño de Cartera	N.º de Respuestas
Más de 200,000 m <sup>2</sup>	40
De 50,000 a 200,000 m <sup>2</sup>	30
Menos de 50,000 m <sup>2</sup>	35

El análisis del perfil revela que la encuesta captura la perspectiva de una amplia gama de profesionales, con un peso significativo de los sectores **Retail**, **Industrial** y **Financiero**, así como de organizaciones que manejan **portafolios inmobiliarios de gran escala**.

Esta composición sugiere que los datos provienen de entornos operativos complejos, donde la necesidad de digitalización es particularmente apremiante.

Un dato complementario, pero no deja de ser importante es la distribución geográfica de las respuestas: México (22%), Argentina (19%), Colombia (16%), Perú (13%), Chile (10%), Panamá (5%), Brasil (4%), además de Costa Rica, El Salvador, Venezuela y República Dominicana, entre otros.

## Principales Desafíos Motivacionales y Culturales

La transformación digital es, en esencia, un proceso de cambio organizacional catalizado por la tecnología. Por ello, comprender los factores humanos y culturales es tan crítico como analizar las herramientas mismas.

Esta sección se profundiza en las fuerzas que impulsan la digitalización desde dentro de las organizaciones y las barreras culturales que, con frecuencia, frenan su avance, según la percepción directa de los profesionales encuestados de FM en Latinoamérica.

### Motivadores para la Transformación Digital

La principal razón para embarcarse en un proyecto de digitalización define su enfoque y alcance. Los datos muestran una clara orientación hacia la mejora de la eficiencia interna.

Factor Motivador	N.º de Respuestas
Necesidad interna de optimización	74
Requerimientos de sostenibilidad	19
Presión externa del mercado	12

### Barreras Culturales para la Adopción Tecnológica

A pesar de la clara necesidad de optimizar, la implementación de nuevas tecnologías se enfrenta a importantes obstáculos organizacionales, con la resistencia al cambio a la cabeza.

Desafío Cultural	N.º de Respuestas
Resistencia al cambio	54
Falta de apoyo de la alta dirección	26
Falta de capacitación	16
No existe un desafío cultural	9

## Habilidades Prioritarias para el Liderazgo Digital

Para superar las barreras y capitalizar los motivadores, se requieren nuevas competencias. Los encuestados priorizan las habilidades de análisis de datos y de gestión sobre el conocimiento técnico puro.

Habilidad Prioritaria	N.º de Respuestas
Gestión de datos y análisis	46
Habilidades de liderazgo y gestión del cambio	44
Conocimiento de tecnologías emergentes	15

El análisis de estos datos revela una tensión fundamental en el sector: por un lado, una **urgencia interna por optimizar** (con 74 respuestas) que actúa como el principal motor del cambio; por otro, una **fuerte resistencia cultural** (con 54 respuestas) que funciona como el principal freno. Esta dinámica subraya que el éxito de la transformación digital en FM no depende únicamente de la elección tecnológica, sino de la capacidad de los líderes para **analizar datos y gestionar el cambio, una habilidad que ellos mismos identifican como la más prioritaria** (con 90 respuestas combinadas).

Superar estos desafíos requiere herramientas efectivas. La siguiente sección explora qué tecnologías están teniendo el mayor impacto en la actualidad.

## Tecnologías con Mayor Impacto en la Gestión de FM

A pesar de los desafíos culturales y organizacionales, la adopción de tecnología en el Facility Management latinoamericano es una realidad tangible. Este apartado se centra en identificar y cuantificar cuáles son las herramientas que los FMs de la región perciben como las de mayor impacto real en sus operaciones diarias. El ranking no solo muestra las tecnologías más populares, sino que

revela una evolución decisiva en las prioridades del sector, desde la gestión operativa tradicional hacia un enfoque más analítico y estratégico.

Tecnología	Top 10 en Nº de Menciones
Software de análisis de datos y visualización (BI Tools)	60
Automatización de edificios (BAS) o Administración de edificios (BMS)	55
Inteligencia Artificial (IA) para análisis predictivo	43
BIM (Building Information Modeling)	42
CAFMs (Computer-Aided Facility Management Systems)	39
Sistemas de gestión energética (EMS)	36
IoT (Internet de las Cosas)	32
Drones para inspección de instalaciones	15
Realidad aumentada (AR) para mantenimiento y capacitación	13
Blockchain para gestión de contratos y seguridad de datos	11

El análisis de estos resultados es revelador. El liderazgo de las herramientas de Business Intelligence (BI) sobre sistemas más tradicionales como los CAFMs indica un cambio de paradigma: **el valor ya no reside solo en la digitalización de tareas** (como la gestión de órdenes de trabajo), **sino en la capacidad de extraer inteligencia de los datos operativos para tomar mejores decisiones**.

La fuerte presencia de los sistemas BAS/BMS confirma la importancia continua de la eficiencia energética, pero son las más valoradas porque las herramientas de BI actúan como el cerebro que unifica y da sentido a los datos de todos los demás sistemas.

Este cambio implica que las futuras asignaciones presupuestarias deben priorizar no solo herramientas operativas, sino plataformas



que unifiquen y analicen datos de múltiples fuentes, transformando al departamento de FM de un centro de costos a un centro de inteligencia. Estos datos sobre motivaciones, barreras y tecnologías nos proporcionan los insumos necesarios para construir un modelo de escenarios estratégicos que ayude a los Facility Manager a orientar sus próximos pasos.

## Criterios para la Construcción de Escenarios

Para transformar los datos de la encuesta en un mapa estratégico útil, es necesario definir ejes analíticos que nos permitan clasificar a las organizaciones encuestadas. En esta sección proponemos cuatro ejes clave — Madurez Digital, Intencionalidad Estratégica, Capacidad Cultural y Lógica de Decisión— que servirán de base para construir dichos escenarios.

Cuantificar la posición de los encuestados en cada uno de estos ejes (N) nos ayudará a identificar arquetipos organizacionales y trazar rutas de desarrollo específicas.

### Eje de Madurez Digital Operativa

Este eje mide el nivel de adopción tecnológica actual de la organización, combinando el grado de implementación de herramientas digitales con la inversión presupuestaria destinada a la tecnología.

Escala:

- Incipiente (Uso limitado de herramientas o procesos manuales, N = 50)
- En Desarrollo (Tenemos algunas tecnologías clave, N = 44)
- Avanzada (Implementación de Soluciones Avanzadas, N = 11)

### Eje de Intencionalidad Estratégica

Este eje clasifica a las organizaciones según el principal motivador que impulsa su inversión

en tecnología, diferenciando entre un enfoque puramente operativo y uno más táctico o estratégico.

Escala:

- Operativa (Necesidad interna de optimización, N = 74)
- Táctica (Presión externa del mercado, N = 12)
- Estratégica (Requerimientos de sostenibilidad, N = 19)

### Eje de Capacidad Cultural de Transformación

Este eje evalúa la preparación y disposición de la organización para el cambio.

Escala:

- Reactiva (Organizaciones donde no existen iniciativas de implementar tecnología dado que falta capacitación o no hay apoyo de la Alta Dirección, N = 42)
- Proactivo (Organizaciones que presentan Resistencia al cambio cuando se desea implementar tecnología, N = 54)
- Colaborativo (Organizaciones donde no hay ninguna resistencia cultural para implementar la tecnología, N = 9)

### Eje de Lógica de Decisión Tecnológica

Este eje describe el criterio principal que utilizan las organizaciones para seleccionar y adquirir nueva tecnología, distinguiendo entre decisiones basadas en el corto plazo (precio, funcionalidad puntual) y una visión a largo plazo (integración, escalabilidad).

Escala:

- Orientado por el Precio (Decisión basada en costo y retorno de la inversión, N = 22)
- Orientada por la Funcionalidad (Decisión basada en facilidad de uso y adopción, N = 27)

- Orientada por Integración / Escalabilidad (Decisión basada en compatibilidad con los sistemas existentes, N = 44)

Con estos ejes definidos y cuantificados, ahora podemos cruzarlos para visualizar los diferentes escenarios que coexisten en el panorama del FM latinoamericano.

## Escenarios a Partir de los Hallazgos

El objetivo será visualizar "arquetipos" de organizaciones basados en los datos de la encuesta, permitiendo a los Facility Managers identificar patrones, desafíos comunes y, lo más importante, **nuestra propia posición en el mapa de la transformación digital**. Cada cuadrante representa un perfil distinto con sus propias características y prioridades.

### Escenario Madurez vs. Intencionalidad

Este mapa cruza la madurez tecnológica actual de una organización (eje Y) con el principal motor detrás de su estrategia digital (eje X). Esto nos ayuda a diferenciar entre quienes adoptan tecnología por necesidad operativa y quienes lo hacen con una visión más estratégica.

En el eje vertical (madurez tecnológica), se representa el grado de desarrollo en la adopción y uso de tecnologías digitales, desde etapas iniciales hasta niveles avanzados. En el eje horizontal (intencionalidad), se sitúa la motivación principal que guía la transformación digital: desde enfoques centrados en la optimización interna y la eficiencia operativa, hasta estrategias orientadas a la innovación, la sostenibilidad o la respuesta a demandas

	Intencionalidad Operativa (Enfoque en optimización interna)	Intencionalidad Táctica / Estratégica (Impulsados por mercado o sostenibilidad)
Madurez Alta (En Desarrollo / Avanzada)	<b>Optimizadores Eficientes</b> <i>Perfil:</i> Invierten en tecnología probada para mejorar procesos existentes y reducir costos. Son pragmáticos y buscan ROI tangible.	<b>Innovadores Estratégicos</b> <i>Perfil:</i> Lideran la adopción de tecnología avanzada para crear ventajas competitivas, cumplir con metas ESG y responder a las demandas del mercado.
Madurez Baja (Incipiente)	<b>Reactivos Operativos</b> <i>Perfil:</i> Digitalizan tareas básicas por necesidad inmediata, pero sin una visión estratégica a largo plazo. Su enfoque es apagar incendios.	<b>Aspirantes Conscientes</b> <i>Perfil:</i> Reconocen las presiones externas (mercado, sostenibilidad) pero aún carecen de la madurez tecnológica para responder eficazmente. Existe una brecha entre su visión y su capacidad.
	<b>N = 38</b>	<b>N = 17</b>
	<b>N = 36</b>	<b>N = 14</b>

*Escenario : Madurez vs. Intencionalidad*

*Fuente: Elaboración Propia*

externas como las del mercado o los criterios ESG. Al combinar ambos ejes, se generan cuatro cuadrantes que reflejan distintos arquetipos organizacionales.

#### Escenario Madurez vs. Cultura

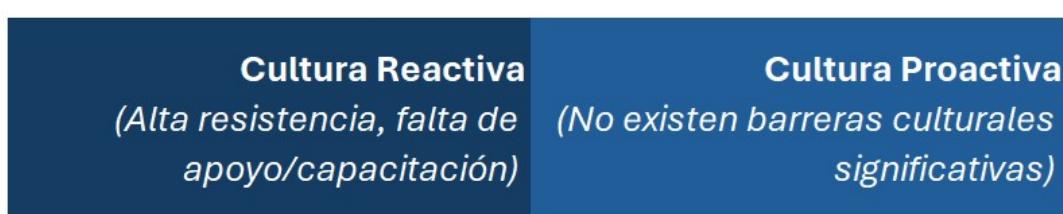
Este mapa contrasta la madurez tecnológica (eje Y) con la capacidad cultural de la organización para el cambio (eje X). Expone uno de los dilemas centrales: tener la tecnología es solo la mitad de la batalla si la cultura organizacional no la acompaña. En otras palabras, aunque una empresa pueda contar con herramientas y sistemas avanzados, su verdadero potencial solo se alcanza cuando existe una mentalidad proactiva y abierta al cambio en todos los niveles de la organización.

El eje vertical representa el grado de adopción y sofisticación tecnológica, mientras

que el eje horizontal refleja el nivel de apertura cultural, desde una cultura reactiva —caracterizada por la resistencia al cambio y la falta de apoyo o capacitación— hasta una cultura plenamente proactiva, donde no existen barreras culturales significativas. El análisis visual permite identificar en qué cuadrante se sitúa cada grupo, ayudando a comprender si los retos principales son tecnológicos, culturales, o una combinación de ambos.

#### Escenario Intencionalidad vs. Lógica de Decisión

Este mapa final explora la coherencia entre por qué una organización invierte (intencionalidad, eje Y) y cómo elige sus herramientas (lógica de decisión, eje X). Revela si la estrategia de compra está alineada con los objetivos estratégicos a largo plazo. Al



Escenario : Madurez vs. Cultura

Fuente: Elaboración Propia

Lógica de Decisión de Corto Plazo (Basada en Precio / Funcionalidad puntual)	Lógica de Decisión de Largo Plazo (Basada en Integración / Escalabilidad)
<p><b>Intencionalidad Táctica / Estratégica</b> (Impulsados por mercado o sostenibilidad)</p> <p><b>N = 21</b></p> <p><b>Intencionalidad Operativa</b> (Enfoque en optimización interna)</p> <p><b>N = 40</b></p>	<p><b>Visionarios Tácticos</b> <i>Perfil:</i> Tienen metas estratégicas claras, pero sus decisiones de compra a corto plazo pueden crear silos tecnológicos que dificulten la visión a largo plazo.</p> <p><b>Compradores Pragmáticos</b> <i>Perfil:</i> Buscan soluciones rápidas y económicas para problemas específicos. Su enfoque es resolver el "dolor" inmediato sin considerar el impacto futuro en la arquitectura tecnológica.</p> <p><b>Arquitectos Estratégicos</b> <i>Perfil:</i> El perfil más coherente. Sus motivaciones estratégicas se alinean con una lógica de compra que prioriza la construcción de un ecosistema tecnológico integrado y escalable.</p> <p><b>Planificadores Operativos</b> <i>Perfil:</i> Aunque su motor principal es la eficiencia interna, entienden la importancia de que las herramientas se integren bien. Construyen una base sólida para el futuro, aunque sin un fin estratégico explícito.</p>
	<p><b>Escenario : Intencionalidad vs. Lógica de Decisión</b></p> <p>Fuente: Elaboración Propia</p>

analizar los resultados, se observan distintos perfiles organizativos que muestran combinaciones variadas de intencionalidad y lógica de decisión.

El eje vertical diferencia entre dos tipos de intencionalidad en la toma de decisiones. La Intencionalidad Táctica / Estratégica hace referencia a aquellos perfiles que actúan con una visión más amplia y a largo plazo, buscando que sus acciones contribuyan al logro de metas estratégicas de la organización. Mientras que la Intencionalidad Operativa, se refiere a los perfiles que priorizan la eficiencia y la resolución de problemas inmediatos, enfocándose en el funcionamiento diario y en la optimización de procesos internos.

El eje horizontal distingue dos enfoques en la lógica de decisión de compra tecnológica. La Lógica de Decisión de Corto Plazo (Basada en Precio / Funcionalidad puntual) engloba a quienes toman decisiones pensando en resolver necesidades inmediatas, priorizando el coste y la funcionalidad específica, lo que puede generar soluciones aisladas o "silos" tecnológicos.

Mientras que la Lógica de Decisión de Largo Plazo (Basada en Integración / Escalabilidad) agrupa a los perfiles que valoran la integración y la capacidad de crecimiento del ecosistema tecnológico, buscando construir una base sólida y conectada que facilite la evolución futura.

## ¿Qué hacer en cada Escenario?

Basándose en los arquetipos validados por los datos de la encuesta, las siguientes recomendaciones están diseñadas para abordar los desafíos y capitalizar las fortalezas inherentes a cada perfil estratégico. El objetivo es ofrecer a los Facility Managers un "tool box" para avanzar en su madurez digital, dependiendo del escenario abordado.

### Acciones para el Escenario de Madurez vs. Intencionalidad

#### Cuadrante: Reactivos Operativos

- Identificar "quick wins". Iniciar con proyectos piloto de bajo costo y alto impacto (ej. digitalización de órdenes de trabajo) para demostrar valor y generar impulso.
- Elaborar un caso de negocio. Cuantificar el costo de la ineficiencia actual para justificar futuras inversiones ante la alta dirección.
- Capacitación básica. Invertir en formar al equipo en herramientas digitales fundamentales para reducir la fricción inicial.

#### Cuadrante: Aspirantes Conscientes

- Vincular tecnología a estrategia. Traducir las metas de sostenibilidad o de mercado en requerimientos tecnológicos específicos (ej. un sistema EMS para metas de energía).
- Buscar alianzas estratégicas. Colaborar con proveedores que no solo vendan un producto, sino que ofrezcan una consultoría para alinear la tecnología con los objetivos.

#### Cuadrante: Optimizadores Eficientes

- Ir más allá de la optimización. Utilizar los datos recopilados para pasar de la eficiencia operativa a la inteligencia predictiva (ej. análisis de patrones de falla).

- Ampliar la visión estratégica. Conectar los logros de eficiencia del FM con objetivos más amplios de la empresa (experiencia del empleado, continuidad del negocio).

#### Cuadrante: Innovadores Estratégicos

- Fomentar una cultura de experimentación. Crear un entorno seguro para probar nuevas tecnologías (IA, IoT) en proyectos controlados.
- Establecer gobernanza de datos. A medida que el ecosistema tecnológico crece, es importante definir estándares para garantizar la calidad e interoperabilidad de los datos.

#### Acciones para el Escenario de Madurez vs. Cultura

#### Cuadrante: Culturalmente Bloqueados

- Enfocarse en la gestión del cambio. Cualquier iniciativa tecnológica debe ir acompañada de un plan de comunicación y capacitación robusto.
- Identificar y empoderar a los "campeones del cambio". Encontrar aliados en los equipos operativos que puedan abogar por las nuevas herramientas y ayudar a sus pares.

#### Cuadrante: Listos para Despegar

- Capitalizar la cultura proactiva para lanzar un proyecto digital emblemático que sirva como caso de éxito interno.
- Formalizar la innovación. Crear un pequeño comité o equipo multifuncional dedicado a explorar y proponer nuevas soluciones tecnológicas.

#### Cuadrante: Innovadores en Conflicto

- Medir y comunicar el impacto. Usar datos duros para demostrar cómo la tecnología está mejorando el trabajo diario y superando las objeciones culturales.

- Involucrar a los equipos más resistentes en el proceso de selección y configuración de nuevas herramientas para convertirlos en partes interesadas.

#### Cuadrante: Líderes Integrales

- Escalar las mejores prácticas. Documentar y estandarizar los procesos de adopción tecnológica exitosos para replicarlos en toda la organización.
- Posicionarse como un centro de excelencia. El área de FM puede convertirse en un referente interno de transformación digital para otras áreas de la empresa.

#### Acciones para el Escenario de Intencionalidad vs. Lógica de Decisión

#### Cuadrante: Compradores Pragmáticos

- Desarrollar un mapa de sistemas. Antes de la próxima compra, visualizar cómo las herramientas actuales y futuras deberían interactuar.
- Priorizar la integración. Añadir "capacidad de integración vía API" como un criterio no negociable en los futuros procesos de selección de software.

#### Cuadrante: Planificadores Operativos

- Elevar la conversación. Conectar la sólida base tecnológica operativa con discusiones estratégicas sobre sostenibilidad, riesgo o experiencia del cliente.
- Cuantificar el valor estratégico. Demostrar cómo un ecosistema integrado no solo optimiza costos, sino que genera nueva data para la toma de decisiones estratégicas.

#### Cuadrante: Visionarios Tácticos

- Pausar y consolidar. Realizar una auditoría del portafolio tecnológico actual para identificar redundancias y silos antes de adquirir nuevas herramientas.
- Designar un "arquitecto de soluciones".

Una persona o equipo la responsabilidad de garantizar que cada nueva adquisición encaje en una visión de largo plazo.

#### Cuadrante: Arquitectos Estratégicos

- Construir una plataforma de datos unificada. Trabajar para que todos los sistemas (BMS, CAFM, IoT) alimenten un repositorio central de datos (Data Lake/Warehouse) para un análisis holístico.
- Futuro-proofing. Investigar tecnologías emergentes no solo para resolver problemas actuales, sino para anticipar las necesidades futuras del negocio.

Estas acciones, adaptadas a la realidad de cada contexto, puede ayudar al Facility Manager para iniciar o continuar su camino hacia la transformación digital.

## Conclusiones Finales

El análisis cuantitativo muestra que el FM en Latinoamérica atraviesa una transición importante, enfrentando la necesidad de optimización con la resistencia cultural al cambio. Actualmente, casi la mitad de las organizaciones tienen una baja madurez digital, lo que representa un gran potencial sin explotar. La clave no es solo invertir más, sino adoptar estrategias tecnológicas integradas y escalables, evitando soluciones puntuales que fragmenten los sistemas. El estudio destaca la creciente importancia del análisis de datos y el uso de herramientas BI, transformando al Facility Manager en un analista estratégico capaz de mejorar decisiones y experiencias. La transformación digital se entiende como un proceso continuo donde liderar el cambio, convertir datos en inteligencia útil y construir ecosistemas tecnológicos sólidos serán fundamentales. El futuro del FM dependerá menos de la adopción tecnológica y más de cómo se integren las soluciones y se utilicen los datos para avanzar hacia una gestión eficiente. Como siempre, esperamos que el presente estudio sea utilidad. **FML**