

Enero / Febrero 2026

@fmlatinoamérica

La primera revista de las buenas prácticas del Facility Management en Latinoamérica

Modelos de Servicio, Outsourcing y Gestión Estratégica de Proveedores

La arquitectura del modelo operativo para decidir cómo se presta el servicio FM.



LA ARQUITECTURA DE LA GOBERNANZA: HACIA UN MODELO DE GESTIÓN DE ACTIVOS DE CLASE MUNDIAL



CASOS Y ERRORES COMUNES EN OUTSOURCING DE FM EN LATINOAMÉRICA



DE LA GESTIÓN DEL SERVICIO A LA ARQUITECTURA DEL SISTEMA

Modelos de Servicio, Outsourcing y Gestión Estratégica de Proveedores. La arquitectura del modelo operativo para decidir cómo se presta el servicio FM.

La labor del Facility Manager va mucho más allá de la simple búsqueda de proveedores; es una función analítica que requiere una visión holística y una comprensión profunda de las necesidades del negocio y de cada cliente.

Nuestra responsabilidad exige: adaptar a los proveedores no solo a las exigencias operativas, sino también a la estrategia de negocio de nuestros clientes. En este sentido, actuamos como ese filtro, ese tamiz que permite que solo los proveedores adecuados lleguen a cada cliente y a cada instalación, asegurando que el servicio sea realmente relevante y aporte valor.

La importancia nuestra disciplina no termina en la selección de proveedores. Nuestra verdadera aportación viene dada por la capacidad de construir y diseñar una arquitectura operativa que permita que el servicio se desarrolle de manera óptima, flexible y alineada con los objetivos estratégicos del cliente. Es en este proceso donde se pone en juego nuestra habilidad para escuchar, entender y traducir las expectativas del cliente en soluciones concretas y medibles.

La arquitectura operativa que diseñamos debe ser dinámica, capaz de evolucionar conforme cambian las necesidades del cliente y el entorno del negocio.

El Facility Manager se convierte así en un socio estratégico, que no solo gestiona proveedores, sino que también anticipa tendencias, identifica oportunidades de



mejora y propone innovaciones que contribuyen a la eficiencia y sostenibilidad del servicio.

En definitiva, es nuestra cercanía con el cliente la que nos permitirá detectar rápidamente cualquier desviación respecto a los objetivos y ajustar el rumbo, siempre con profesionalismo y empatía, convirtiéndonos en el 'arquitecto' de una operación que no solo responda a las necesidades actuales, sino que también esté preparada para los retos futuros. **FML**

28 de Febrero 2026

Visítanos en:

 facilitylatinoamerica.com

 [fmlatinoamerica](https://www.linkedin.com/company/fmlatinoamerica)

Contenido

4 OPINIÓN FM

Outsourcing en Facility Management, del caos al control estratégico

6 LA ARQUITECTURA DE LA GOBERNANZA: HACIA UN MODELO DE GESTIÓN DE ACTIVOS DE CLASE MUNDIAL

Orqueste resultados, no tareas: arquitectura de gobernanza de clase mundial

10 OUTSOURCING ESTRATÉGICO VS. OUTSOURCING TÁCTICO EN FM

Deje de contratar sólo proveedores, y empiece a modelar resultados de valor

16 LA SUPERINTELIGENCIA Y LA EXCELENCIA OPERACIONAL REDEFINIENDO EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Navegue hacia un futuro digital, sostenible y sobretodo humano

19 CASOS Y ERRORES COMUNES EN OUTSOURCING DE FM EN LATINOAMÉRICA

Robustezca la gobernanza, para evitar las fugas de valor en sus contratos FM



6



16



10



19

24 CÓMO CLAUDE IA TRANSFORMA LA ARQUITECTURA DEL MODELO OPERATIVO

Rediseñe su modelo operativo usando el poder de la inteligencia artificial

32 ADMINISTRACIÓN EN FM: DEL OUTSOURCING TRANSACCIONAL A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE SERVICIOS

Rompa el ciclo de invisibilidad: transforme su gestión en valor tangible y resiliente

36 FACILITY MANAGEMENT COMO ARQUITECTURA DE SERVICIO

Diseñe su modelo de servicio considerando la cultura antes de contratar

41 DE LA GESTIÓN DEL SERVICIO A LA ARQUITECTURA DEL SISTEMA

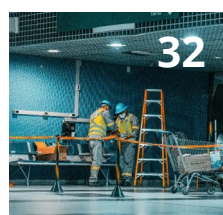
Deje de pensar sólo en reparación de activos: diseñe sistemas operativos alto impacto

46 CUANDO EL PROVEEDOR NO ENTIENDE AL FM, EL RIESGO OPERATIVO CRECE EN SILENCIO

Cierre la brecha: cumplir no basta para entender la operación



24



32



36



41

Opinión FM

Modelos de Servicio, Outsourcing y Gestión Estratégica de Proveedores en Facility Management

Por Ing. Pedro Cousseau

Durante años, el outsourcing en Facility Management se presentó como una solución casi automática para reducir costos, simplificar estructuras y transferir responsabilidades operativas. Sin embargo, la experiencia profesional demuestra que tercerizar no siempre reduce problemas; muchas veces solo los vuelve menos visibles.

En organizaciones multisite, el fracaso del outsourcing rara vez está en los proveedores. El problema suele estar en el modelo de gestión.

Cuando la tercerización se administra como un conjunto de contratos independientes, cada proveedor termina operando bajo sus propios criterios técnicos, formatos de reporte y prioridades operativas.

El resultado es un sistema fragmentado, con baja trazabilidad, mayor número de incidencias y una dependencia creciente de terceros para comprender lo que realmente ocurre en la operación.

Aquí aparece una distinción clave: el outsourcing no es una decisión administrativa, es una decisión de arquitectura operativa.

Las organizaciones más maduras no gestionan proveedores como contratos aislados, sino como componentes de un modelo de servicio integrado.

Esto implica definir estándares técnicos comunes, indicadores verificables, protocolos operativos normalizados y sistemas de información comparables.



El objetivo no es transferir la operación, sino gobernarla mejor.

En un proyecto reciente sobre una red de sucursales distribuidas, la organización contaba con múltiples contratistas locales por especialidad. Todos cumplían su contrato, pero cada uno reportaba de forma distinta, priorizaba según su propio criterio y ejecutaba tareas con metodologías diferentes.

La operación funcionaba, pero nadie tenía una visión consolidada del estado real del sistema.

La solución no consistió en reemplazar proveedores, sino en rediseñar el modelo de gobernanza: estandarización de reportes, priorización basada en criticidad, protocolos comunes y seguimiento técnico centralizado desde la organización comitente. El impacto fue inmediato: reducción de urgencias, aumento del mantenimiento preventivo y recuperación del control operativo sin incremento presupuestario.

Este tipo de situaciones revela un error frecuente en Facility Management: considerar el outsourcing como una herramienta de reducción de costos, cuando en realidad es una herramienta de generación de valor operativo.

El Facility Management actual no se define por cuánto se terceriza, sino por cuánto control técnico se mantiene sobre la operación. Los proveedores no son contratos dentro de una carpeta administrativa, sino piezas del sistema operativo de la organización.

En un entorno cada vez más distribuido y técnico, la capacidad de diseñar y gobernar ese ecosistema es lo que transforma el outsourcing en una ventaja estratégica — o en una fuente permanente de riesgo.

En Facility Management, tercerizar no significa delegar la responsabilidad operativa. Significa asumir el desafío de diseñar un sistema capaz de gobernar a quienes sostienen la operación. **FML**

Pedro Cousseau Director General de Optymux (Argentina) y consultor internacional en Gestión de Mantenimiento, Facility Management y confiabilidad operacional. Con más de 28 años de experiencia, asesora a organizaciones en América Latina en el diseño de modelos operativos, optimización de servicios técnicos y transformación de la gestión hacia esquemas basados en datos, criticidad y mejora continua.



FM RECURSOS

Facility Manager: Si tu semana empieza sin un plan de sostenibilidad, estás improvisando con tus instalaciones.

¿Sigues comprando lo más barato sin mirar el ciclo de vida?

¿Tus equipos son más contaminantes que productivos?

Deja de repetir “estamos haciendo lo posible” y empieza a medir lo que realmente importa. Te dejo esta lista de verificación gratuita para saber si tu **mantenimiento es sostenible**.

Desarrollado por: Facility Management Latinoamérica
Año: 2025

LISTA DE VERIFICACIÓN – IMPLEMENTACIÓN DEL MANTENIMIENTO SOSTENIBLE

El mantenimiento sostenible permite a las organizaciones garantizar la funcionalidad de sus instalaciones mientras minimizan el impacto ambiental, promueven la eficiencia de recursos y mejoran el bienestar de las personas. Esta lista de verificación ha sido diseñada para facilitar la evaluación, planeación e implementación de prácticas sostenibles en el mantenimiento de equipos, sistemas y activos físicos. El enfoque combina estrategias de uso responsable de recursos, economía circular y prevención mediante monitoreo, apoyando el cumplimiento de estándares ambientales y objetivos empresariales a largo plazo.

Nombre de Inmueble:		Puntaje Obtenido:
Ubicación:		
Fecha:	Supervisión:	Site Manager:

Uso y Selección Responsable de Recursos, Productos y Equipos (35 Puntos) Puntaje: ____

Si ☐ No ☐ ¿Se ha realizado una auditoría para identificar las áreas con mayor consumo de recursos (agua, energía) y generación de residuos? (5 Pts.)

Si ☐ No ☐ ¿Se han clasificado los equipos con el mayor impacto ambiental en su ciclo de vida? (3 Pts.)

Si ☐ No ☐ ¿Se han establecido indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir la sostenibilidad en el mantenimiento? (3 Pts.)

Si ☐ No ☐ ¿Se han implementado prácticas para reducir el consumo de agua y energía en las actividades de mantenimiento? (6 Pts.)

Si ☐ No ☐ ¿Se prioriza el uso de materiales reciclables, biodegradables o con baja huella de carbono? (3 Pts.)

Si ☐ No ☐ ¿Se monitorea continuamente el uso de recursos para identificar oportunidades de mejora? (3 Pts.)

Si ☐ No ☐ ¿Se han elegido equipos con alta eficiencia energética, como iluminación LED y climatización inteligente? (4 Pts.)

Si ☐ No ☐ ¿Se utilizan productos de limpieza biodegradables y certificados (Green Seal, EcoLabel)? (3 Pts.)

Si ☐ No ☐ ¿Se viene verificando periódicamente que los equipos seleccionados cumplen con estándares de sostenibilidad? (3 Pts.)

Si ☐ No ☐ ¿Se evalúan los costos a lo largo del ciclo de vida de los productos y equipos seleccionados? (2 Pts.)

Revisión del Ciclo de Vida de Activos (15 Puntos) Puntaje: ____

Si ☐ No ☐ ¿Se viene evaluando el impacto ambiental de los equipos desde su fabricación hasta su disposición final? (5 Pts.)

Si ☐ No ☐ ¿Se han seleccionado equipos que sean energéticamente eficientes y duraderos? (5 Pts.)

Si ☐ No ☐ ¿Se promueve la extensión de la vida útil de los equipos mediante reparaciones y actualizaciones sostenibles? (3 Pts.)

Si ☐ No ☐ ¿Se realiza una revisión periódica para evaluar la obsolescencia de los equipos y su posible impacto ambiental? (2 Pts.)

Escanea y accede a ésta y otras listas de verificación gratuitas, diseñadas para imprimirse y usarse de inmediato.

Accede ►



LA ARQUITECTURA DE LA GOBERNANZA

HACIA UN MODELO DE GESTIÓN DE ACTIVOS DE CLASE MUNDIAL



La Arquitectura de la Gobernanza: Hacia un Modelo de Gestión de Activos de Clase Mundial

Por Samanda Arias Santiago

El FM como activo estratégico global

La industria del Facility Management (FM) está experimentando una metamorfosis sin precedentes. Lo que históricamente se gestionó como un servicio de soporte operativo ha evolucionado para convertirse en un pilar de la resiliencia corporativa y la continuidad del negocio a escala global. En un entorno empresarial definido por la volatilidad y la urgencia de la descarbonización, el outsourcing tradicional centrado en la supervisión táctica de tareas es hoy un modelo insuficiente.

La vanguardia internacional, alineada con la norma ISO 41001, ha desplazado el foco hacia la Gobernanza Estratégica de Ecosistemas. Bajo este nuevo paradigma, el valor no reside en la ejecución técnica aislada, sino en la arquitectura de un modelo de relación que redefine la rentabilidad y el ciclo de vida del activo. Las organizaciones con mayor madurez han trascendido el control de procesos para convertirse en orquestadores de aliados estratégicos, transformando el entorno físico en un habilitador crítico de los objetivos y la eficiencia que requiere el negocio.

El Desafío: Del control táctico a la orquestación estratégica

Un análisis de las mejores prácticas en los mercados más desarrollados revela que las organizaciones líderes han superado la etapa de la "inspección de tareas". El riesgo de mantener un esquema de supervisión reactiva es el estancamiento del potencial estratégico y la pérdida de competitividad, por esto es importante aplicar este triángulo de la gobernanza para dar enfoque estratégico a los lineamientos de la cuenta y la expectativa de los Clientes.

- **Responsabilidad de extremo a extremo (Full Ownership)**

En los modelos de alta madurez, el proveedor

asume la propiedad técnica integral. Al eliminar las "zonas grises", se establece un marco de rendición de cuentas (accountability) donde el aliado estratégico es responsable del resultado final y no solo de la ejecución de instrucciones. Esto reduce la fricción administrativa y eleva el estándar de calidad.

- **Optimización del rol del cliente como estratega**

La gobernanza permite que el equipo interno evolucione de ser un gestor de incidencias a un arquitecto de valor. Al institucionalizar reglas de juego claras, el talento de la organización se libera de la micro gestión para enfocarse en la auditoría de niveles de servicio, la mitigación de riesgos, medición de la experiencia del usuario final y las estrategias de sostenibilidad corporativa (ESG).

- **Toma de decisiones basada en datos (Single Source of Truth)**

La gobernanza moderna sustituye los múltiples reportes por un entorno de datos unificados para las partes, este Single Source of Truth (SSOT) permite que la inversión y las prioridades (CAPEX/OPEX) se dicten por evidencia analítica, garantizando una gestión basada en hechos y proyecciones predictivas, así mismo es la base para ajustar incidencias y determinar los puntos de prioridades.

Iniciativa Estratégica: La acción central consiste en institucionalizar el CMMS como la Fuente Única de Verdad (SSOT), transformando la relación con el proveedor de una "supervisión de tareas" a una "auditoría de resultados". Al centralizar toda la operación en una plataforma digital, se elimina la microgestión administrativa y se faculta al proveedor con autonomía técnica absoluta (Full Ownership). Esto permite que el equipo interno evolucione hacia un rol de arquitectura estratégica, utilizando la analítica del sistema para dictar inversiones de capital (CAPEX/OPEX) sin sesgos, mitigar riesgos críticos y garantizar el cumplimiento de las metas.

Estructura de Accountability: La matriz RACI de alta dirección

El cimiento de una gobernanza de clase mundial es la delimitación técnica de roles, cuyo objetivo es profesionalizar la relación, las organizaciones de vanguardia implementan matrices que blindan la operación y definen las facultades de decisión:

- **Esfera de Ejecución (Proveedor):** El experto asume autonomía técnica total, garantizando la continuidad bajo estándares de cumplimiento pactados contractualmente.
- **Esfera de Dirección (Cliente):** El cliente define el rumbo estratégico, el presupuesto y la alineación con el propósito corporativo.
- **Esfera de Valor Conjunto:** Puntos de contacto diseñados para auditar el estado de la cuenta y la experiencia del ocupante final, cuyo fin es validar la alineación con los estándares de la organización

Iniciativa Estratégica: Institucionalizar un manual de facultades y accountability. Se recomienda documentar los umbrales de decisión y autonomía del proveedor para agilizar la operación y garantizar que el equipo interno se centre exclusivamente en la visión estratégica y el control de resultados.

La Estructura de Diálogo: El Ritmo de la Gobernanza

Para evitar la improvisación, las organizaciones deben institucionalizar una estructura tridimensional que separa el ruido operativo de la visión a largo plazo:

- **Nivel Operativo (Agilidad Semanal)**

Centrado en la continuidad inmediata y planes de acción de respuesta rápida. Es el motor que asegura la estabilidad diaria.



- **Nivel Táctico (Desempeño Mensual)**

Revisión técnica de KPIs y cumplimiento de SLAs. Es el espacio de control de calidad y estado general de los activos.

- **Nivel Estratégico (Visión Trimestral)**

Se analizan ahorros estratégicos, mitigación de riesgos y la hoja de ruta de innovación y sostenibilidad.

Iniciativa Estratégica: El objetivo es establecer un calendario anual de Gobernanza Inamovible que blinde el tiempo estratégico del equipo. Esta iniciativa consiste en estandarizar agendas y tableros de control específicos para cada nivel, asegurando que el CMMS sea el soporte documental único en cada sesión. Al institucionalizar este ritmo, se garantiza que la urgencia operativa no desplace el análisis de riesgos ni la captura de eficiencias financieras, transformando las reuniones de

"seguimiento de problemas" en sesiones de gestión de activos y generación de valor

Caja de Herramientas para la Implementación de Referencia Mundial

Para que la gobernanza sea funcional, el Facility Manager debe actuar como un gestor de activos. Aquí las herramientas clave:

El Cuadro de Mando de Impacto (VBM - Value Based Management)

Es crucial evitar la saturación de datos, un panel compacto de 8 a 10 KPIs debe equilibrar las dimensiones críticas del negocio:

- **Eficiencia Energética y Sostenibilidad:** Métricas de consumo y descarbonización
- **Disponibilidad de Activos Críticos:** Indicadores basados en el Mantenimiento
- **TCO (Total Cost of Ownership):** Visión financiera que analiza el costo total del ciclo de vida del activo para optimizar el OPEX y CAPEX
- **Experiencia y Desempeño del Usuario:** Medición del impacto del entorno en la productividad y el bienestar, capturando la percepción del ocupante a través de indicadores de servicio de alta fidelidad.

Espacios de Co-creación e Innovación

Para que un proveedor sea un aliado estratégico, su rol debe trascender la simple reparación de fallas; debe convertirse en un motor de mejora constante para el negocio.

- **Herramienta:** El Business Review de Innovación, es una sesión obligatoria donde el aliado presenta dos propuestas clave: un plan de ahorro de costos y una solución tecnológica. El objetivo es que el servicio evolucione al ritmo del mercado, garantizando que la operación siempre sea más barata y eficiente que el año anterior.

Mapa de Riesgos y Resiliencia Operativa

En la gestión de activos, el Facility Manager actúa como un gestor de riesgos, anticipándose a las fallas que pueden afectar la operación

- **Herramienta:** Matriz de Riesgos Dinámica, es un tablero de control que jerarquiza las amenazas según su probabilidad de ocurrencia e impacto en el negocio. Esta herramienta permite transformar el gasto reactivo en inversiones preventivas inteligentes, priorizando el presupuesto en aquellos activos cuya falla represente un riesgo crítico para la continuidad operativa.

El FM como Ventaja Competitiva Global

La evolución del Facility Management no se mide por la cantidad de servicios tercerizados, sino por la sofisticación del modelo de gobernanza que los dirige. Al evitar errores comunes como el exceso de KPIs irrelevantes o la confusión entre vigilancia y liderazgo el FM se posiciona como una plataforma de eficiencia e innovación de clase mundial.

El verdadero valor del outsourcing no reside en quién ejecuta la tarea, sino en cómo se diseña y gobierna la relación. Cuando el cliente asume su rol como arquitecto estratégico, el ecosistema de servicios deja de ser un centro de costos para convertirse en una ventaja competitiva que impulsa la resiliencia y los objetivos fundamentales del negocio en el escenario global. **FML**

Samanda Arias Santiago 12 años de experiencia



en Asset, Facility y Property Management en LATAM. Ha liderado operaciones para Colliers, CBRE, CCLA, Patria Investments y Mercado Libre, con foco en la eficiencia operativa, la gobernanza y la sostenibilidad en la gestión de

los activos inmobiliarios.

Outsourcing Estratégico



Visión a Largo Plazo



Innovación y Optimización



Gestión Integral



Sustentabilidad



Outsourcing estratégico vs. outsourcing táctico en FM

Cómo elegir e implementar el modelo correcto para Argentina y Latinoamérica.

Por Ignacio Fiasché

Outsourcing Táctico



Enfoque a Corto Plazo



Costos y Ejecución



Servicios Especificos



En Facilities Management (FM), la tercerización no es un tema de accesorio, para muchas organizaciones es el modo habitual de operar. Pero existe una diferencia decisiva entre tercerizar servicios y tercerizar gestión. En Argentina y Latinoamérica donde conviven restricciones presupuestarias, exigencias de Compliance, presión por elevar la experiencia del usuario y volatilidad operativa la elección entre outsourcing táctico y outsourcing estratégico define si Facilities actúa como un mero centro de costo o como un habilitador del negocio.

Dos enfoques, dos preguntas

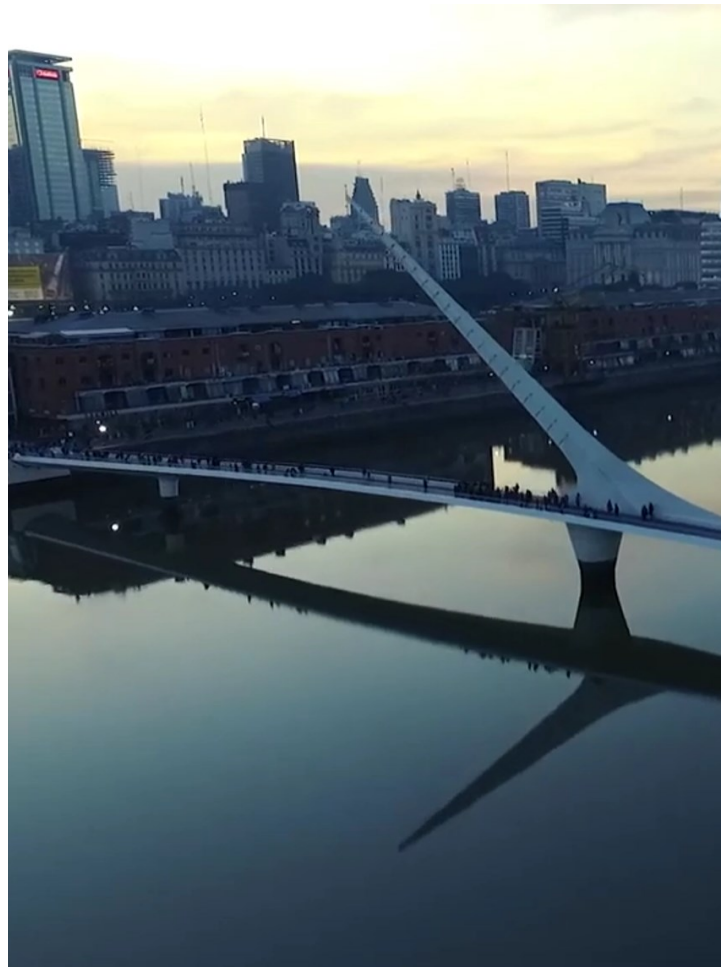
En este contexto, me gustaría brindarles dos enfoques. El outsourcing táctico se activa para responder al corto plazo: cubrir dotaciones, resolver picos de demanda, ejecutar tareas definidas y sostener la continuidad operativa. En FM suele expresarse en contratos por hora, por dotación o por tarea (limpieza, seguridad, mantenimiento correctivo), con foco en precio unitario y cumplimiento básico.

El outsourcing estratégico, en cambio, parte de otra pregunta: ¿qué capacidades de FM impactan en continuidad, seguridad, riesgo y desempeño de activos, y por lo tanto requieren una relación de largo plazo, gobernanza robusta y mejora continua?

En el primer caso, el proveedor suele ser un ejecutor; en el segundo, un socio de prestación y transformación. Esa diferencia cambia el tipo de contrato, las métricas, los foros de control y, sobre todo, el valor que FM aporta a la organización.

Cómo se ve el outsourcing táctico en FM

Como todos sabemos en el día a día de un edificio corporativo, una planta industrial o un campus logístico, el outsourcing táctico



busca que “todo funcione”: instalaciones limpias, controles de acceso operativos, tickets resueltos, guardias cubiertas. Su mayor virtud es la velocidad: permite ajustar recursos con rapidez y trasladar la ejecución a un tercero especializado.

Pero su límite es estructural: si el contrato no incorpora métricas de desempeño, planificación de mantenimiento, trazabilidad de costos y gestión de riesgos, la operación queda atada a la urgencia.

En ese escenario aparece el clásico círculo vicioso: el proveedor optimiza dotación para cumplir, Facilities aumenta supervisión para compensar, crecen los costos ocultos y el servicio se estanca.

Con el tiempo, lo “barato” puede convertirse en caro por aumento de correctivo, indisponibilidad de activos, rotación y reclamos.



El componente argentino: control y exposición

En Argentina, además, la tercerización vinculada a tareas habituales del establecimiento exige especial atención al cumplimiento laboral y previsional del contratista y a mecanismos de control, porque la empresa principal puede quedar expuesta frente a incumplimientos del proveedor (responsabilidad solidaria, deber de control y auditorías).

Esto vuelve crítico pasar de “comprar horas” a “comprar resultados”, con evidencias documentadas y auditorías periódicas.

Outsourcing estratégico: de servicios sueltos a un modelo operativo

El outsourcing estratégico en FM se asocia, en la práctica, a modelos integrados: Integrated

Facilities Management (IFM) o contratos con un lead provider que coordina múltiples disciplinas (hard y soft services) bajo una gobernanza única. La ventaja no es solo consolidar proveedores: es gestionar el activo y el servicio como un sistema (mantenimiento preventivo por criticidad, continuidad operativa, cumplimiento normativo, salud y seguridad, y experiencia del usuario en una misma conversación).

En este enfoque, el contrato se diseña para sostener una agenda de mediano y largo plazo:

- Reducción del costo total de propiedad (TCO)
- Aumento de disponibilidad de activos
- Eficiencia energética,
- Estandarización entre sitios,
- Digitalización
- Reportes ejecutivos para decisiones.

Aquí las métricas no se limitan a “m2 limpiados” o “guardias cubiertas”, sino que incluyen indicadores que importan al negocio: disponibilidad de equipos críticos, incidentes de seguridad, cumplimiento de inspecciones, tiempo de restauración ante fallas, satisfacción del usuario y niveles de riesgo residual.

Modelos contractuales típicos en FM

Para aterrizar la diferencia, ayuda mirar tres formatos comunes:

- **Contrato transaccional por precio unitario (hora/dotación/tarea):** útil para servicios estandarizados, pero limitado para impulsar mejoras porque el incentivo suele ser “hacer lo mínimo al menor costo”.
- **Contrato por desempeño:** SLAs/KPIs claros con penalidades/bonos; eleva calidad y profesionaliza la relación.



- **Modelo con (ahorros compartidos):** alinea incentivos para bajar consumo energético, reducir fallas recurrentes o extender vida útil de activos. En FM, en mi opinión, suele ser el puente más directo entre outsourcing y creación de valor.

Ejemplo concreto: táctico vs. estratégico (en lenguaje FM)

En el lenguaje de FM siempre es bueno contar con un ejemplo para materializar las aplicaciones, por esta razón, brindo uno para brindar mayor claridad a los conceptos que venimos trabajando en este artículo.

- **HVAC (climatización)**

Táctico: mantenimiento correctivo “a demanda”. Se apagan incendios, pero no baja la recurrencia ni se controla el deterioro.

Estratégico: plan preventivo y predictivo por criticidad, repuestos críticos definidos, análisis de causa raíz y KPI de disponibilidad.

- **Seguridad**

Táctico: foco en dotación y cobertura.

Estratégico: seguridad integrada con tecnología (CCTV, accesos, analítica), procedimientos, capacitación y medición de incidentes; se reduce riesgo y mejora continuidad.

Por qué Latinoamérica está girando hacia lo estratégico

En la región, FM enfrenta tres presiones simultáneas:

- **Complejidad:** más sitios, más proveedores, más regulaciones, más expectativas del cliente interno.
- **Tecnología:** automatización, analítica e IA aplicada a servicios tercerizados.
- **Riesgo:** continuidad operativa, cumplimiento de contratistas, trazabilidad y, cre-

cientemente, ciberseguridad asociada a sistemas de edificio.

En ese marco, estudios globales recientes muestran adopción amplia de IA en servicios subcontratados, pero también señalan que los beneficios tangibles dependen de mejorar gobernanza y diseño del modelo de prestación. Por eso, muchas empresas migran de contratos fragmentados (tácticos) a esquemas integrados (estratégicos) con métricas, roles claros y gestión del ecosistema extendido.

ESG y eficiencia energética: el nuevo lenguaje de Facilities

Como sabemos, otra razón del giro estratégico es que FM se volvió protagonista de metas ESG. Energía, agua, residuos y seguridad ocupacional se gestionan en gran medida desde Facilities. Con tercerización táctica, estas metas suelen volverse “pedidos” difíciles de ejecutar; con tercerización estratégica, pasan a ser cláusulas contractuales: medición de consumo, mantenimiento de eficiencia, planes de reducción, trazabilidad de residuos, compras sostenibles y capacitación en seguridad. El resultado no es solo reputacional: impacta en costos y riesgos. Una forma simple de decidir: Matriz de criticidad (FM) Dos ejes, decisión clara que nos pueden ayudar con los enfoques:

Eje 1: Impacto en el negocio (continuidad, seguridad, Compliance, reputación)

Eje 2: Complejidad técnica (especialización, tecnología, coordinación multi-sitio)

Bajo impacto + baja complejidad: táctico.

Alto impacto + alta complejidad: estratégico.

Alto impacto + baja complejidad: híbrido con control interno fuerte.

Bajo impacto + alta complejidad: táctico evolucionado c/proveedor experto y métricas.



Acción concreta: pasar de “dotación” a “resultados” en 90 días

Para mi visión y en mi opinión siempre debemos contar con un plan realista para evolucionar sin la necesidad de reorganizar todo:

Catálogo de servicios + SLAs/KPIs mínimos:

Definir 10-15 indicadores críticos por disciplina: disponibilidad de activos, backlog, tiempos de respuesta por criticidad, cumplimiento preventivo, hallazgos de seguridad cerrados, inspecciones, satisfacción del usuario.

Tablero único: Un dashboard (incluso simple al inicio) y dos reuniones fijas: semanal operativa (tickets y desvíos) y mensual ejecutiva (tendencias, riesgos, CAPEX/OPEX, mejoras).

Auditoría documental de contratistas:

Estandarizar evidencias: pagos previsionales, seguros, capacitaciones, habilitaciones, matrices de riesgos y permisos de trabajo. Reduce exposición y profesionaliza el vínculo.

Herramientas que se recomiendan en términos de FM & Real State

CAFM/CMMS: activos, órdenes, preventivo y trazabilidad.

ITSM / ticketing: experiencia del usuario y tiempos de respuesta.

Matriz de criticidad (ABC o por riesgo): priorización de mantenimiento.

Contratos con SLAs + gain share: alinear incentivos y capturar valor.

Estandarizar sin perder flexibilidad.

De la compra al sourcing: una analogía útil

Voy a tratar de explicarlo de manera simple ya que el lector no especialista pueda utilizar su lógica en compras. El Tactical sourcing se ocupa de ejecutar la adquisición recurrente

con velocidad y orden; el Strategic sourcing analiza el mercado, el riesgo y la relación con proveedores clave para maximizar valor en el tiempo. Trasladado a FM, esto significa que la tercerización táctica se concentra en órdenes de trabajo y cobertura; la estratégica diseña la red de proveedores, estandariza especificaciones, negocia contratos multianuales y evalúa desempeño de manera continua. En Argentina, ese pasaje también profesionaliza el control documental y reduce contingencias.

Check List (señales)

Si FM está listo para outsourcing estratégico, deberían verse cinco señales: inventario de activos confiable; clasificación de criticidad; SLAs definidos por impacto; datos históricos de fallas y consumo. Si faltan dos o más, conviene comenzar con un piloto por sitio o disciplina y escalar cuando el modelo esté estable.

Conclusión

Entonces el análisis del outsourcing estratégico versus el outsourcing táctico en Facilities Management deja una conclusión clara y transversal para Argentina y Latinoamérica: no es la tercerización en sí lo que define el resultado, sino el modelo de gestión que se construye alrededor de ella.

En síntesis, el outsourcing táctico asegura que las instalaciones funcionen hoy; el estratégico garantiza que acompañen y potencien al negocio mañana. La diferencia no está en el proveedor, sino en la visión, el diseño del modelo y la capacidad de gestión del área de Facilities. **FML**

Ignacio Fiasché Con más de 20 años de experiencia en Real State, Facilities Management y Procurement, ha forjado una carrera sólida en compañías multinacionales, liderando proyectos estratégicos y optimizando procesos corporativos que incluyen los proyectos de sustentabilidad.



La Superinteligencia y la excelencia operacional redefiniendo el desempeño organizacional

Por Lesly Gantenbein

Hoy, la gestión de proveedores y el outsourcing atraviesan una transformación profunda y acelerada. Durante décadas, estas funciones fueron concebidas principalmente como operativas, con un enfoque reactivo, centrado en la ejecución y el control básico de los servicios.

Sin embargo, este modelo ha evolucionado progresivamente hacia una visión estratégica, orientada a fortalecer la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia organizacional, posicionando al proveedor y al outsourcing como aliados clave del negocio.

Este nuevo enfoque impulsa relaciones más empáticas, colaborativas y orientadas a resultados, demostrando que el trabajo en equipo fortalece las operaciones y permite brindar servicios de verdadera excelencia.

Este análisis se centrará en las tendencias 2025–2030, abordando el impacto de la digitalización acelerada y la inteligencia artificial en los modelos de outsourcing y en la gestión estratégica de proveedores dentro del Facility Management, como motores de transformación operativa.

Superinteligencia: un nuevo paradigma

Nick Bostrom, filósofo sueco de la Universidad de Oxford y autor de *Superintelligence*, define la superinteligencia como: «Cualquier intelecto que supere con creces el rendimiento cognitivo de los humanos en prácticamente todos los ámbitos de interés, incluyendo la creatividad científica, la planificación estratégica y las habilidades sociales» (Bostrom, 2014).

Según el gráfico de METR (Measuring AI Ability to Complete Long Tasks, 2024–2025), se evidencia que, para el año 2025, la duración de tareas complejas de codificación que los modelos de IA pueden ejecutar con una tasa de éxito del 50% se incrementa de manera acelerada, confirmando una tendencia de crecimiento exponencial en capacidad computacional y cognitiva.

De acuerdo con Bostrom, el desarrollo de la inteligencia artificial avanza a un ritmo expo-

nencial, fenómeno claramente evidenciado por la rápida expansión de las capacidades de los modelos actuales, lo que impulsa una transformación profunda del pensamiento en la planificación, análisis y toma de decisiones estratégicas.

Este avance potencia de manera significativa la adaptabilidad organizacional, impactando directamente en la gestión moderna de operaciones, infraestructura y activos.

Asimismo, refuerza la importancia de una interpretación inteligente de los datos, permitiendo desarrollar soluciones a la medida de cada operación, alineadas con sus necesidades reales y su contexto específico.

Vistazo hacia el futuro del Facility Management y la gestión de proveedores

La evolución de los sistemas de inteligencia avanzada, con la superinteligencia como protagonista, implica una reconfiguración profunda del modelo operativo.

En este nuevo escenario, la gestión de proveedores, la automatización, la robótica y la analítica predictiva deberán diseñarse bajo principios sólidos de gobernanza, ética, seguridad y alineación estratégica.

Esto se traduce en sistemas cada vez más autónomos, una optimización integral de recursos —especialmente en eficiencia energética— y la incorporación de robótica, entendida como el uso de robots colaborativos diseñados para trabajar de forma segura y directa junto a las personas, sin necesidad de barreras físicas.

El resultado es un ecosistema de proveedores y modelos de outsourcing cada vez más tecnológicos, inteligentes y estratégicos.

Tendencias de mercado

Según el informe *Facility Management Services Market*, se identifican los siguientes hallazgos relevantes:

- **Tamaño y crecimiento del mercado:** el mercado global de servicios de gestión de instalaciones se valora en USD 43,32 mil millones en 2026 y se proyecta que alcance los USD 72,84 mil millones en 2035, con una tasa compuesta anual del 4,8%.
- **Liderazgo regional:** América del Norte concentra el 35% del mercado, seguida de Europa con un 30%, impulsadas por la infraestructura corporativa y la expansión urbana.
- **Impulsor clave:** el 61% de las organizaciones comerciales están incursionando en la subcontratación de servicios de gestión de instalaciones, enfocados en eficiencia operativa y reducción de costos.
- **Tendencias emergentes:** el 49% de los proveedores integran tecnologías orientadas a edificios inteligentes para optimizar el consumo energético y las operaciones de mantenimiento.
- **Desarrollo reciente:** el 46% de los proveedores adoptan soluciones de mantenimiento predictivo basadas en IoT, mejorando la disponibilidad operativa y la eficiencia de las instalaciones.

[Fuente: Business Research Insights]

Por su parte, el U.S. Green Building Council (USGBC) indica que el 35% de los edificios comerciales en Estados Unidos cuentan con certificación LEED. Asimismo, la General Services Administration (GSA) reporta que más del 40% de las instalaciones federales utilizan actualmente sistemas integrados de gestión de edificios (BMS) y tecnologías inteligentes, orientadas a la eficiencia operativa y energética. Estos datos confirman una tendencia clara: el futuro del Facility Management y del outsourcing será más digital, más sostenible, más inteligente y estratégico.

«Para ser segura para la humanidad, una superinteligencia debe estar alineada con los valores y la moral humana, de modo que esté

fundamentalmente de nuestro lado». Esto nos recuerda a Los Supersónicos y Los Pica-piedra, dibujos animados que reflejaban dos visiones totalmente opuestas de la vida cotidiana y la inserción de la tecnología. Hoy, ambas convergen en un mismo punto: la necesidad de integrar innovación con conciencia.

La excelencia operacional del futuro no será únicamente digital; deberá ser más humana, consciente y estratégicamente inteligente. Como bien advierte Nick Bostrom: «Para ser segura para la humanidad, una superinteligencia debe estar alineada con los valores y la moral humana, de modo que esté fundamentalmente de nuestro lado». Esto nos invita a repensar que la tecnología no solo es como un motor de eficiencia, sino como herramienta al servicio de una operación ética, responsable y centrada en las personas. **FML**

Lesly Gantenbein Con más de 16 años de experiencia en Property & Facility Management, ha liderado la implementación de sistemas de gestión en el sector inmobiliario, la industria, los servicios, la hostelería y el comercio minorista. Es Auditora Líder en Facility Management (ISO 41001:2018) y Sistemas Integrados de Gestión (ISO 9001, 14001, 45001), además de Auditora Interna en Seguridad de la Información (ISO 27001) y Gestión de Activos. Certificada en metodologías ágiles y cultura de servicio (UX), dirige su firma de consultoría en Excelencia Operacional.



FM LATINOAMÉRICA INSIGHTS

Tendencias y datos clave del Facility Management en América Latina.

Sabías que de acuerdo a nuestra encuesta: ¿1 de cada 2 FM reportan que sus organizaciones están en una fase inicial de madurez digital? o que ¿las herramientas de Business Intelligence (BI) son las tecnologías con mayor impacto percibido?

[Accede a la encuesta ►](#)

INTEGRATED FACILITY MANAGEMENT

LATINOAMÉRICA

Casos y errores comunes en outsourcing FM



Casos y errores comunes en outsourcing de FM en Latinoamérica

Por Hugo Leonardo Tapia Alvarado

Resumen

El outsourcing de Facility Management (FM) ha crecido de forma sostenida en Latinoamérica durante la última década, cada vez más son las empresas que adoptan el modelo de negocio que busca administrar de forma integral sus instalaciones; esto ha llevado que empresas de todos los tamaños (no solo multinacionales) opten por delegar funciones a proveedores especializados para mejorar eficiencia, reducir costos operativos (directos e indirectos) y gestionar asuntos regulatorios con el fin de reducir riesgos.

A pesar de ventajas claras, la práctica enfrenta desafíos significativos: errores desde la conceptualización, omisiones durante la implementación de este modelo que van desde no alinearse a las estrategias corporativas, vacíos contractuales, falta de cultura organizacional para adoptar y gestionar servicios externalizados, y normas o políticas regulatorias diversas dependiendo de cada país que no son tomadas en cuenta.

Este artículo analiza casos relevantes de uso exitoso del outsourcing FM, describe los errores más comunes que enfrentan las compañías en la región y aporta contexto del mercado regional en este sistema de gestión de instalaciones.

La expansión del outsourcing del Facility Management en Latinoamérica

Mercado y crecimiento histórico

En la última década, el crecimiento de infraestructuras y propiedades en Latinoamérica mostró una tendencia al alza, lo que ha incrementado el atractivo para empresas de Facility Management.

Como resultado, este modelo de negocio ha experimentado una expansión significativa en economías emergentes de Latinoamérica, donde numerosas organizaciones lo han

incorporado como parte de su estrategia corporativa. Sin embargo, tras la pandemia del COVID-19, a partir del 2020 fue imperativo replantear y reinventar el modelo de FM para ser más competitivos.

En los últimos años, la recuperación del sector inmobiliario y reactivación económica post pandemia han permitido que el mercado de Facility Management muestre un crecimiento significativo en América Latina, impulsado por la urbanización, la digitalización y la creciente complejidad operativa de infraestructuras comerciales, industriales y de servicios.

Según análisis de mercado más recientes, el outsourcing para el Facility Management en América Latina está proyectado a crecer a una tasa compuesta anual de alrededor del 7.2% entre 2025 y 2031, dicho crecimiento estaría variando según las condiciones económicas, políticas y regulatorias de cada país de la región.

Aunque no existe un registro público consolidado en Latinoamérica donde se lleve el control de cuántas empresas dedicadas al Facility Management están legalmente constituidas en toda la región y de los tipos de servicio que ofrecen, se conoce por datos parciales y análisis de consultoras que en la región hay gran competencia con perfiles variados, desde servicios complementarios, servicios especializados y hasta servicios integrados.

Principales empresas de Facility Management

El mercado latinoamericano está dominado por grandes firmas multinacionales y una compleja red de proveedores locales y regionales.

Estos operadores combinan todo tipo de servicios técnicos, operativos, de soporte y de gestión.

Dentro de este segmento, el outsourcing FM representa el mayor y más dinámico compo-



nente de ingresos, con adopción creciente por parte de empresas que buscan eficiencia operativa y reducción de costos. Siendo los mercados clave para la región México y Brasil, en los cuales el modelo de FM ha ganado impulso con la expansión industrial, crecimiento inmobiliario y regulación de eficiencia energética.

La ventaja de las principales empresas de FM es que mediante acuerdos comerciales globales (MSA), les ha permitido tener presencia operativa directa o a través de un tercero en otros países de Latinoamérica, como Chile, Colombia y Argentina donde ya tienen un posicionamiento consolidado y también apostando a gestionar cuentas en países dolarizados como Ecuador, Panamá y El Salvador, donde si bien son países pequeños, el contar con el dólar como moneda oficial les permite tener un respaldo con estabilidad financiera para cubrir gastos de equipos centrales, incrementar utilidades, etcétera.

Casos de éxito en el outsourcing de Facility Management

Eficiencia operacional y enfoque en el negocio

Las organizaciones adoptan el modelo de outsourcing Facility Management por dos razones: como una guía durante años de servicio para estabilizar su operación y aprender de este modelo de negocio para ser autónomos en un futuro o buscan un partner corporativo para una relación comercial a largo plazo. Sea cual sea la razón, muchas organizaciones con un modelo de Facility Management bien implementado, han logrado beneficios significativos al externalizar tareas de FM para enfocarse en sus competencias principales. Por ejemplo:

- Empresas manufactureras han contratado proveedores FM para gestionar mantenimiento, gestión de flota, seguridad, limpieza, servicio de comedores de sus

instalaciones, control de plagas, entre otros; liberando recursos internos cuyo enfoque en el día a día esté orientado a la atención total a la producción y logística.

- Plazas comerciales y centros corporativos han implementado servicios complementarios, así como servicios integrados de limpieza, seguridad, mantenimiento técnico, entre otros; con proveedores especializados, logrando principalmente uniformidad del servicio, reducción de costos, mejorando calidad en entregables y rendición de cuentas centralizada.

Estos casos son una muestra de cómo, mediante la externalización de gestión de instalaciones por medio del servicio de FM puede aportar, entre otras cosas, con:

- Optimización de costos operativos directos o indirectos.
- Gestión de activos.
- Administración focalizada en TOTEX (CAPEX y OPEX)
- Mejor cumplimiento normativo en medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.
- Acceso a tecnología e implementación de nuevas soluciones como digitalización e IoT.
- Desarrollo y estandarizar procesos.

Siendo estos y demás beneficios esperados de un outsourcing bien gestionado desde su conceptualización, implementación y desarrollo.

Servicios diferenciados

También hay empresas innovadoras que han adoptado modelos integrados de FM mediante el uso de soluciones tecnológicas como IoT para ajustar el programa de mantenimiento según la necesidad de su operación, monitoreo en tiempo real de las

instalaciones y sus sistemas, así como plataformas de gestión de activos, lo cual ha permitido:

- Reducción de fallas operativas.
- Tener mayor disponibilidad y confiabilidad de activos.
- Mejora en la experiencia de los usuarios.
- Optimización del consumo energético y reducción de CO2.

Siendo la integración de tecnología avanzada como herramienta de gestión FM que marca un diferenciador competitivo para proveedores que buscan ofrecer servicios de mayor valor agregado.

Errores comunes en outsourcing de Facility Management

Hay errores recurrentes que pueden minar el camino hacia los resultados esperados por una organización que adopta el modelo FM.

Deficiente definición contractual

Como se ha mencionado, un contrato de Outsourcing de Facility Management debe ser un "traje a la medida", no se puede implementar sin haber definido y/o revisado en su totalidad:

- Metas, objetivos y alcances claros.
- Evaluación del estado de las instalaciones (FCA)
- Diligencia Debida (Due Diligence)
- Organigrama estructurado para la necesidad de la operación.
- Indicadores de desempeño (KPIs).
- Niveles de servicio acordados (SLAs).
- Viabilidad de implementar un convenio global (MSA) para una operación local sin ajustes contractuales.

La ambigüedad en estos elementos genera conflictos operativos y dificulta la evaluación objetiva del desempeño del proveedor y sus contratistas.

Selección basada por el precio

Ya sabemos que "lo barato sale caro", por tal razón elegir al proveedor "que ofrece el presupuesto más bajo" o al "primer nivel" o al "todólogo" sin evaluar experiencia, capacidad técnica, garantías o compatibilidad cultural es un error estratégico grave. Por lo que generalmente nos conduce a:

- Servicios de baja calidad.
- Incumplimientos contractuales.
- Costos no contemplados para cubrir fallos.
- Auditorías internas.
- Ejecución de multas o penalidades.

Falta de comunicación

Implementar el modelo de FM no significa "desentenderse". La falta de seguimiento y de reuniones regulares, retroalimentación mutua y comunicación clara entre el cliente y el proveedor genera:

- Mala alineación en prioridades.
- Retrasos en entrega de bienes o servicios.
- Deterioro de servicio.
- Afectación en KPIs.
- No se desarrolla sentido de pertenencia.

La comunicación fluida es esencial para optimización del servicio y gestión de cambios.

No prevenir cambios contractuales

Los contratos que no contemplan control de cambios, revisiones periódicas durante el periodo del contrato limitan la capacidad de respuesta ante necesidades del negocio.

Subestimación de la gestión interna

Algunas organizaciones implementan el modelo FM pensando que “desaparecerán” sus problemas operativos. Sin un equipo interno especialista que gestione la relación contractual en FM así como el soporte de áreas internas como legal, IT, compras, etc., se pierde el control estratégico sobre este servicio, generando:

- Riesgos de incumplimiento.
- Pérdida de visibilidad de costos.
- Faltas a políticas internas de la empresa.
- Información documentada incompleta.
- Mala calidad de entregables.
- Dificultad en la toma de decisiones de mejora continua.
- Costos adicionales para regularizar el nivel de servicio esperado.

Omitir regulaciones laborales y de cumplimiento legal

En algunos países de Latinoamérica, el modelo FM enfrenta marcos regulatorios complejos y marcos legales distintos que exigen cumplimiento riguroso, como es el caso del “REPSE” en México y el “Mandato Ocho” en Ecuador. Por tal motivo, las empresas de FM deben plantear una estrategia o selección de modo de operación “modelo agente” o “modelo principal” que se adapte a cada cuenta y cada línea de servicio y así puedan garantizar el cumplimiento de:

- Leyes laborales.
- Normas de seguridad, salud y ambientales.
- Requisitos fiscales y ambientales.
- Auditorías internas y externas.

La falta de atención a estos detalles puede

generar multas, terminación de contratos y afectación a la reputación.

Conclusión

El outsourcing de Facility Management en Latinoamérica ha evolucionado de una opción empresarial que busca la reducción de costos operativos a una práctica estratégica que impacta la eficiencia operacional y la competitividad de las organizaciones.

Este modelo de negocio ya no se debe ver solo como una función transaccional, es una herramienta para la mejora continua, la cual debe ser gestionada por personal capacitado para este modelo de negocio; un Facility Manager y su equipo no son posiciones que se asignan para promover dentro de la organización, necesitan un entrenamiento previo y capacitación continua.

Por otro lado, el crecimiento del mercado, la participación de proveedores globales y nuevos competidores locales en el modelo de FM están transformando este sector.

Sin embargo, los errores comunes es una evidencia que el outsourcing en FM no es un camino libre de riesgos.

Para lograr una gestión exitosa se deben combinar un contrato claro, gestión interna robusta, desarrollar una relación colaborativa y además de una atención diligente al cumplimiento regulatorio en cada país; con esto las organizaciones pueden convertir el outsourcing de Facility Management en un pilar organizacional. **FML**

Hugo Leonardo Tapia Alvarado. Ing. Mecánico de



la Universidad San Francisco de Quito, con MBA y Certificaciones en el rubro de activos y facilidades; cuenta con más de 15 años de trayectoria profesional, consolidando 10 años de experiencia en el área de IFM tanto en compañías nacionales como multinacionales a lo largo de Latinoamérica, con un enfoque estratégico en transformación y optimización de recursos y manejo de personal.

Cómo Claude IA transforma la arquitectura del modelo operativo

Por Karen Gómez Díaz Granados

¿Por qué el modelo operativo es la decisión más crítica en Facility Management?

Antes de contratar a un proveedor, antes de firmar un contrato, incluso antes de definir SLAs, existe una pregunta estratégica que muchas organizaciones responden de forma intuitiva o por inercia histórica: ¿cómo vamos a prestar los servicios de facility management, con quién y bajo qué reglas del juego?

Esta es la arquitectura del modelo operativo. Y equivocarse aquí tiene consecuencias que se pagan durante años: costos inflados, dependencia de proveedores poco alineados, pérdida de control sobre activos críticos, o la paradoja contraria, estructuras internas sobredimensionadas que no generan valor.

Claude, el asistente de inteligencia artificial de Anthropic, se ha convertido en un aliado poderoso para los directores de facilities, real estate y procurement que necesitan tomar estas decisiones con más rigor analítico, menos sesgo y mayor velocidad.

El problema que Claude resuelve: la complejidad de elegir

El Facility Manager moderno enfrenta una matriz de decisiones altamente interdependiente.

No se trata solo de elegir entre in-house y outsourcing, esa es una simplificación peligrosa. La realidad incluye:

- Servicios con distinto perfil de riesgo, complejidad técnica y estrategia de valor.
- Mercados de proveedores fragmentados, con capacidades y madurez muy distintas.
- Presiones presupuestarias que a veces impulsan decisiones de corto plazo con consecuencias de largo plazo.

- Marcos regulatorios, laborales y de responsabilidad civil que condicionan qué se puede externalizar y cómo.
- Cultura organizacional que determina la tolerancia a la pérdida de control.

Claude actúa como un analista estratégico disponible 24/7 que puede procesar toda esta complejidad, estructurar el análisis y ayudar al equipo a llegar a conclusiones fundamentadas.

Modelos de Servicio: el primer nivel de la arquitectura

Antes de hablar de outsourcing, la organización debe definir qué modelo de servicio adoptará para cada línea de FM. Claude puede guiar este proceso con análisis estructurados.

Clasificación de servicios por perfil estratégico

Claude ayuda a crear una taxonomía de servicios basada en cuatro dimensiones clave:

- Impacto en el negocio (criticidad operacional),
- Complejidad técnica requerida,
- Disponibilidad de mercado de proveedores especializados, y
- Nivel de estandarización posible.

Con esta clasificación, Claude puede generar una matriz de posicionamiento que ubica cada servicio (mantenimiento eléctrico, limpieza, seguridad física, gestión de espacios, helpdesk, etc.) en cuadrantes que orientan la decisión sobre el modelo más adecuado.

Modelos de prestación disponibles

Claude puede describir, comparar y recomendar entre los principales modelos de

prestación, considerando el contexto específico de la organización:

Decisión / Escenario	Cómo ayuda Claude
Autogestión interna (in-house)	Personal propio con supervisión directa. Claude analiza cuándo esta opción protege capacidades críticas o genera economías de escala internas.
Outsourcing de servicio específico	Proveedor único por línea de servicio. Claude evalúa madurez del mercado, riesgos de dependencia y mecanismos de control.
Integrador de servicios (IFM)	Un proveedor gestiona el ecosistema completo. Claude modela el impacto en gobernanza, costos de coordinación y KPIs.
Modelo híbrido	Combinación estratégica de recursos propios y externos. Claude diseña la frontera óptima y los protocolos de interface.
Co-sourcing	Equipo mixto con recursos propios y del proveedor trabajando integrados. Claude define roles, responsabilidades y estructuras de incentivo.

Outsourcing Estratégico: más allá de tercerizar para ahorrar

El outsourcing en FM es frecuentemente mal diseñado porque parte de una premisa equivocada: que se trata principalmente de reducir costos. Claude ayuda a reencuadrar la decisión desde una perspectiva de creación de valor y gestión del riesgo.

Análisis de la decisión make vs buy

Claude puede ejecutar un análisis riguroso de make vs. buy que va más allá de la comparación de costos directos. El análisis incluye costos de transacción (selección, contratación, supervisión, switching costs), evaluación de capacidades core versus no-core, análisis de riesgos de cada opción, y proyecciones de valor a 3 y 5 años bajo distintos escenarios.

Diseño del modelo de outsourcing

Una vez tomada la decisión de externalizar,

Claude ayuda a diseñar la estructura del acuerdo en sus dimensiones críticas:

- Alcance detallado del servicio y límites de responsabilidad.
- Modelo de precios y estructuras de incentivos (fee fijo, fee variable, pain/gain sharing, open-book).
- Régimen de SLAs, KPIs y penalidades proporcionales al impacto.
- Mecanismos de transición y gestión del cambio.
- Cláusulas de exit y estrategias de reversión.
- Gestión de activos, datos e información durante y post-contrato.

Evaluación del riesgo de concentración

Claude puede ayudar a modelar el riesgo de dependencia excesiva en un proveedor o en un modelo de outsourcing determinado. Esto incluye análisis de escenarios de fallo del proveedor, capacidad de respuesta del mercado, y diseño de planes de contingencia operacional.

Gestión Estratégica de Proveedores: del contrato a la alianza

El contrato es el punto de partida, no el destino. Claude transforma la gestión de proveedores de una función transaccional y reactiva a una función estratégica y orientada a la mejora continua.

Segmentación estratégica del portafolio de proveedores

No todos los proveedores merecen el mismo nivel de gestión.

Claude ayuda a segmentar el portafolio mediante modelos como la Matriz de Kraljic adaptada a FM, clasificando proveedores por su impacto en el negocio y la complejidad del mercado proveedor. Esto determina el nivel

de inversión en la relación: transaccional, colaborativo o estratégico.

Diseño del sistema de evaluación y performance management

Claude puede diseñar sistemas de evaluación de proveedores que van más allá del cumplimiento de SLAs. Un sistema robusto incluye indicadores de resultado (qué se logró), de proceso (cómo se trabajó), de capacidad (qué puede entregar el proveedor en el futuro), y de relación (cómo es la calidad de la colaboración). Claude también puede generar las plantillas de evaluación, los criterios de ponderación y los mecanismos de escalamiento cuando el desempeño se desvía de los rangos aceptables.

Planes de desarrollo y mejora continua

Para proveedores estratégicos, Claude facilita el diseño de planes de desarrollo conjunto que incluyen objetivos de mejora de capacidad, inversiones compartidas en tecnología o formación, y roadmaps de innovación alineados con los objetivos del cliente.

Preparación y soporte en negociaciones

Claude es un recurso valioso en los ciclos de renegociación. Puede analizar benchmarks de mercado, identificar palancas de negociación, anticipar argumentos de la contraparte, revisar borradores de contratos señalando cláusulas problemáticas y proponer alternativas más equilibradas.

La arquitectura del modelo operativo: integrando todo

Los tres elementos anteriores, modelo de

servicio, outsourcing y gestión de proveedores, deben integrarse en una arquitectura coherente del modelo operativo. Esta arquitectura define las reglas del juego de cómo FM opera como función.

Principios de diseño del modelo operativo

Claude puede ayudar a articular y contrastar los principios que deben guiar el diseño: la centralización vs descentralización, la estandarización vs. adaptación local, el control directo vs. la gestión por resultados, y la eficiencia vs. resiliencia. No existe un modelo universalmente correcto. Claude ayuda a encontrar el punto de equilibrio adecuado para cada organización, considerando su tamaño, dispersión geográfica, cultura, madurez y ambición estratégica.

Gobernanza del modelo

Claude puede diseñar el marco de gobernanza que hace funcionar el modelo: estructuras de comités, roles y responsabilidades, cadencias de revisión, mecanismos de escalamiento y procesos de mejora continua. Puede generar los documentos de gobernanza, las actas tipo, los tableros de gestión y los protocolos de decisión.

Transformación del modelo: gestión del cambio

Rediseñar el modelo operativo implica cambio organizacional. Claude puede apoyar la comunicación de la transformación, el diseño del plan de gestión del cambio, la identificación de resistencias potenciales y la preparación de líderes para navegar la transición.

Aplicaciones concretas: cómo trabajar con Claude

La forma más efectiva de aprovechar Claude en estos procesos es a través de conversaciones estructuradas que combinan análisis, síntesis y generación de documentos de trabajo.



Valor diferencial de Claude en negociaciones

Claude puede revisar un pliego de condiciones técnicas de 80 páginas, identificar ambigüedades que generarán disputas, señalar ausencias de cláusulas críticas (como régimen de datos, derechos de auditoría, garantías de continuidad) y producir un memo ejecutivo con los riesgos prioritarios y las modificaciones recomendadas — en minutos, no en días.

Ejemplos de prompts y aplicaciones

Decisión / Escenario	Cómo ayuda Claude
Diagnóstico del modelo actual	Claude analiza la descripción del modelo existente, identifica gaps, ineficiencias y riesgos, y propone áreas de mejora prioritarias.
Benchmarking de modelos	Claude compara el modelo de la organización con prácticas de mercado en industrias similares y propone mejoras basadas en evidencia.
Diseño de RFP/RFI	Claude estructura el proceso de selección, redacta los pliegos de condiciones y diseña los criterios de evaluación de ofertas.
Análisis de propuestas de proveedores	Claude compara ofertas técnicas y económicas, identifica diferencias clave y produce un análisis comparativo ejecutivo.
Diseño de contratos de servicio	Claude genera estructuras de contrato, revisa borradores, propone cláusulas y señala riesgos legales u operativos.
Dashboard de KPIs	Claude diseña el sistema de indicadores para el modelo de gestión, incluyendo métricas, metas, frecuencia y responsables.
Escenarios y business cases	Claude modela escenarios alternativos y construye business cases para decisiones de inversión o cambio de modelo.

Consideraciones críticas: lo que Claude no reemplaza

Claude potencia el análisis y acelera la producción de documentos de trabajo, pero no reemplaza el juicio profesional ni la experiencia operativa. Hay elementos donde el experto humano es insustituible:

El conocimiento profundo del contexto organizacional, las dinámicas políticas internas y la cultura de la empresa.

La relación de confianza construida con proveedores estratégicos a lo largo del tiempo.

La responsabilidad sobre las decisiones y sus consecuencias.

La intuición operativa que proviene de años de gestión en campo.

El modelo ideal es aquel en que Claude amplifica las capacidades del profesional de FM, permitiéndole operar a un nivel estratégico más alto, con más datos, más análisis y más tiempo libre para lo que realmente importa: liderar, relacionarse y decidir.

Caso Practico

Contexto del caso

Me presento a Claude como Gerente de Facility Management de una empresa de servicios financieros con presencia en cinco ciudades de Colombia (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga), 18 sedes operativas, aproximadamente 3.200 colaboradores y un portafolio de 11 líneas de servicio activas. La empresa acaba de fusionarse con una compañía más pequeña, lo que sumó 4 sedes adicionales con modelos de gestión distintos y contratos vigentes que vencen en menos de 8 meses.

Le indico a Claude que necesito definir el modelo de servicio unificado para las 22 sedes. No tengo presupuesto para consultores externos y el tiempo es mi recurso más escaso

FASE 1 · Encuadre del problema y diagnóstico inicial

Karen Gómez Diazgranados · Gerente de Facility Management

Hola Claude, necesito tu ayuda. Acabo de asumir la responsabilidad de integrar los servicios de FM de dos empresas fusionadas. Tenemos 22 sedes, 11 líneas de servicio y contratos que vencen en 8 meses. Algunos servicios los prestamos in-house, otros con proveedores distintos por ciudad, y la empresa que absorbimos tenía un modelo totalmente diferente. Necesito decidir cómo vamos a operar de forma unificada. ¿Por dónde empezamos?

Claude · Asistente de IA

Karen, entiendo perfectamente el desafío — y el tiempo limitado lo hace aún más crítico. Antes de recomendar cualquier modelo, necesitamos construir un diagnóstico rápido pero riguroso. Trabajemos en tres preguntas clave:

1. ¿Cuáles de sus 11 servicios son críticos para la operación del negocio (impacto directo en clientes o reguladores)?
2. ¿En cuáles tienen capacidad interna real y en cuáles dependen completamente del proveedor?
3. ¿En cuáles es maduro y competitivo el mercado de proveedores en todas las ciudades donde operan?

Con estas respuestas puedo segmentar los servicios y recomendar el modelo más adecuado para cada grupo. ¿Puede compartirme la lista de las 11 líneas con una valoración inicial de estas tres dimensiones?

Karen Gómez Diazgranados · Gerente de Facility Management

Claro. Las 11 líneas son: mantenimiento técnico (eléctrico, HVAC, hidrosanitario), seguridad física, limpieza y aseo, gestión de correspondencia y mensajería, jardinería, gestión de flota, alimentación (casino), helpdesk de instalaciones, gestión de espacios y mudanzas, control de plagas y fumigación, y gestión de residuos. De esas, diría que mantenimiento técnico y seguridad son críticas. En mantenimiento tenemos un equipo interno pequeño pero muy bueno. En el resto dependemos de proveedores.

FASE 2 · Análisis estratégico por servicio

Claude · Asistente de IA

Con esa información ya puedo hacer el primer corte de segmentación. Organizo los servicios en cuatro grupos:

Grupo A — Servicios críticos con capacidad interna: Mantenimiento técnico. Alta criticidad, equipo propio competente. La decisión es si fortalecer in-house o complementar con proveedor de respaldo.

Grupo B — Servicios críticos sin capacidad interna robusta: Seguridad física. Alta criticidad, dependencia de proveedor. El riesgo de un mal proveedor o una transición mal gestionada es muy alto.

Grupo C — Servicios de soporte con mercado maduro: Limpieza, jardinería, fumigación, residuos, mensajería. Menor criticidad, mercado competitivo. Mayor margen para estandarizar y optimizar costo.

Grupo D — Servicios especializados con perfil mixto: Casino/alimentación, gestión de flota, helpdesk de instalaciones, gestión de espacios. Requieren análisis individual.

¿Por cuál grupo comenzamos?

Karen Gómez Diazgranados · Gerente de Facility Management

Empecemos por seguridad física. Tenemos actualmente tres proveedores distintos en las cinco ciudades y uno de ellos tiene desempeño muy irregular. Con la fusión vamos a tener cuatro proveedores en total. No tiene sentido mantener eso. ¿Qué modelo me recomendarías?

Claude · Asistente de IA

Tiene razón — cuatro proveedores de seguridad en 22 sedes es un modelo fragmentado con múltiples riesgos: inconsistencia en protocolos, mayor exposición ante incidentes, dificultad para hacer cumplir estándares y pérdida de poder de negociación.

Para seguridad física en un contexto como el suyo, recomiendo avanzar hacia un proveedor único nacional con cobertura en las cinco



ciudades, bajo un esquema de contrato marco con SLAs diferenciados por sede. Las razones son tres: primero, la criticidad del servicio justifica la inversión en seleccionar y desarrollar un proveedor estratégico de largo plazo; segundo, un proveedor nacional puede estandarizar protocolos y tecnología de control de acceso; tercero, el volumen consolidado de 22 sedes le da un poder de negociación significativo que hoy está fragmentado.

El riesgo principal es la concentración en un solo proveedor. Para mitigarlo: cláusulas de auditoría mensual, SLAs con penalidades proporcionales y un plan de contingencia para el primer y segundo año de transición. ¿Le ayudó a estructurar los criterios del proceso de selección?

Karen Gómez Diazgranados · Gerente de Facility Management

Perfecto. Ahora cuéntame qué harías con mantenimiento técnico. Tenemos 7 técnicos propios muy especializados, pero claramente no alcanzan a cubrir 22 sedes. ¿In-house o outsourcing?

Claude · Asistente de IA

Este es un caso clásico donde ni el in-house puro ni el outsourcing total son la respuesta correcta. Recomendando un modelo híbrido estructurado:

Retener el equipo interno de 7 técnicos como núcleo de conocimiento y control de calidad. Ellos deben supervisar el cumplimiento técnico, gestionar los activos críticos (HVAC de data centers, tableros eléctricos principales) y certificar el trabajo de externos.

Complementar con un proveedor de mantenimiento por demanda para cubrir volumen, turnos nocturnos, sedes alejadas y picos de trabajo en la etapa de integración.

El criterio de la frontera: todo lo que requiere conocimiento profundo del activo específico y tiene impacto en continuidad del negocio va al equipo interno. El mantenimiento rutinario

y preventivo de baja complejidad va al proveedor externo. Beneficio adicional: su equipo interno actúa como auditor inteligente del proveedor externo, reduciendo el riesgo de incumplimientos no detectados.

FASE 3 · Decisión sobre el modelo global y hoja de ruta

Karen Gómez Diazgranados · Gerente de Facility Management

Ahora la gran pregunta: dado todo el contexto, ¿me recomendarías adoptar un IFM para todo, o es mejor seguir gestionando cada servicio por separado? La Dirección me ha preguntado esto y necesito argumentar bien la decisión.

Claude · Asistente de IA

Es la pregunta correcta y merece una respuesta matizada. Para el contexto que me ha descrito, mi recomendación es: NO adoptar un IFM en esta etapa. Aquí están los argumentos para su Dirección:

Por qué no IFM ahora: Un IFM requiere que la organización cliente tenga procesos estandarizados, datos limpios y un modelo de gobernanza maduro. Usted está en plena integración post-fusión — sus procesos no están homologados, sus contratos están fragmentados y sus datos de activos seguramente son inconsistentes entre las dos empresas. Un IFM en este momento tendría una línea de base poco confiable y generaría disputas desde el inicio.

Qué sí recomiendo: Un modelo de transición de 18 a 24 meses en tres etapas.

Etapa 1 (0 a 8 meses): estabilizar los contratos que vencen — renovar con los mejores proveedores actuales bajo contratos puente, mientras unifica datos y procesos.

Etapa 2 (8 a 18 meses): consolidar el portafolio a un proveedor líder por servicio con cobertura nacional, estandarizar SLAs y construir el sistema de gestión de desempeño.

Etapas 3 (18 a 24 meses): con esa base sólida, evaluar si un IFM agrega valor o si el modelo de proveedores especializados con buena gobernanza interna ya es suficientemente eficiente.

Este argumento también tiene una ventaja política: le da a la Dirección una hoja de ruta clara con hitos medibles, que muestra que usted tiene el proceso bajo control sin comprometer a la empresa a un cambio estructural mayor en el momento de mayor fragilidad operativa.

Karen Gómez Diazgranados · Gerente de Facility Management

Excelente.

¿Me puedes generar un resumen ejecutivo de las recomendaciones por servicio para presentarle a mi Dirección esta semana?

Claude · Asistente de IA

Por supuesto. Aquí está el cuadro resumen de recomendaciones por servicio, listo para incluir en su presentación ejecutiva:

Servicio	Modelo recomendado	Fundamento clave	Alerta / Riesgo
Mantenimiento técnico	Híbrido (in-house + proveedor complementario)	Equipo interno como núcleo; externo cubre volumen y sedes remotas	Definir claramente la frontera de responsabilidades técnicas
Seguridad física	Proveedor único nacional	Estandarización de protocolos y mayor poder de negociación	Plan de contingencia ante fallo o incumplimiento del proveedor
Limpieza y aseo	Proveedor único por región (licitación)	Mercado maduro, alta estandarización posible, optimización de costo	Supervisión continua de calidad; riesgo de rotación de personal
Casino / Alimentación	Proveedor especializado por sede o cluster	Alta regulación sanitaria; requiere proveedor certificado por ciudad	Auditorías de inocuidad; gestión de quejas de usuarios
Gestión de flota	Outsourcing operativo + control interno	Proveedor especializado + control interno de costos y trazabilidad	Políticas de uso del vehículo; GPS y control de combustible
Helpdesk instalaciones	Híbrido + herramienta CMMS	Centralizar en plataforma propia; proveedor para ejecución de tickets	Datos de activos deben validarse antes del lanzamiento del sistema
Jardinería, fumigación, residuos, mensajería	Outsourcing por licitación regional	Bajo riesgo, mercado competitivo, alta estandarización posible	Incluir cláusulas de sostenibilidad y cumplimiento ambiental

Conclusión del caso: Logré con Claude en una sesión de trabajo

- Segmentó 11 líneas de servicio con criterios objetivos en menos de 30 minutos.
- Definió el modelo recomendado para cada servicio con argumentos sólidos.
- Construyó una posición estratégica clara frente a la pregunta del IFM con argumentos para su Dirección.
- Obtuvo una hoja de ruta de 24 meses estructurada en tres etapas claras y medibles.
- Generó un cuadro resumen ejecutivo listo para presentación a la alta dirección.
- Todo esto sin un consultor externo, en tiempo real y adaptado a su contexto específico.

Reflexión final

El Facility Management está entrando en una nueva era. Las organizaciones que logren diseñar modelos operativos más inteligentes tendrán una ventaja competitiva real. La arquitectura del modelo operativo es demasiado importante para dejarse a la intuición o a la inercia. Con Claude, puede ser una decisión fundamentada, estructurada y alineada con los objetivos más ambiciosos de la organización. **FML**

Karen Gómez Diaz Granados Ing. industrial colombiana con 17 años de experiencia laboral y 10 años en Facility Management en entornos multinacionales. Ha liderado operaciones multisitio, la gestión de proveedores, presupuestos, la formación de equipos de alto desempeño, y la innovación tecnológica.



A photograph of two construction workers in a large, modern building. They are wearing blue hard hats, white face masks, and high-visibility yellow and grey safety vests. They are standing behind a yellow caution tape that stretches across the foreground. The workers are focused on a task on a wall covered in blue square tiles. To their right is a tall orange step ladder. In the background, a large green sign with white text reads 'Saída B2' and 'Exit B2' with a downward-pointing arrow. The ceiling is a complex, grid-like structure with recessed lighting. The overall atmosphere is one of active construction or maintenance in a public space.

Administración en FM: Del Outsourcing Transaccional a la Gestión Estratégica de Servicios

Por Marcos Corroto

Imaginemos por un momento que el Facility Management (FM) es el sistema circulatorio de la organización moderna.

En silencio, transporta recursos, elimina ineficiencias y regula la temperatura operativa del negocio. Sin embargo, como bien sabemos los que habitamos esta disciplina, solo solemos captar la atención de la mesa directiva cuando algo falla: una interrupción, un sobre costo inesperado o una falla técnica. Históricamente, el éxito del FM se ha refugiado en una frase tan cómoda como peligrosa: "Si no hay noticias, son buenas noticias".

Pero hoy, en un mercado que exige valor tangible y resiliencia, esa invisibilidad es nuestro mayor riesgo. El desafío del líder de FM actual no es solo gestionar metros cuadrados, sino hacer visible el valor oculto detrás de cada contrato. La administración de servicios externos —el outsourcing— no es una simple herramienta para sacarse de encima un costo operativo; es la arquitectura misma que define si un activo será un motor de productividad o un centro de costos fragmentado. Según la norma ISO 41001:2018, somos los integradores de personas, lugares y procesos. Si esa integración falla en el eslabón de la tercerización, la historia que contaremos no será de éxito, sino de una oportunidad perdida.

La Arquitectura del Modelo: Diseñar antes de Contratar

El diseño del modelo operativo es nuestra hoja de ruta, y aquí es donde el FM debe asumir el arquetipo del **Operador Silencioso**. Aquel que no espera a que el problema aparezca, sino que diseña el entorno para que el fallo sea improbable. No todos los servicios pueden ni deben contratarse bajo el mismo esquema. Una gestión de excelencia requiere que actuemos como arquitectos, evaluando tres vectores que definen la salud del activo:

En primer lugar, el **Análisis de Criticidad y Riesgo**. No se puede delegar la responsabilidad sin un control redundante sobre las

funciones que son el corazón de la continuidad del negocio. Externalizar servicios críticos sin un esquema de gobernanza sólido es, sencillamente, invitar al caos. En segundo lugar, debemos observar la **Madurez del Mercado y las Competencias**. La IFMA señala acertadamente que el outsourcing estratégico ocurre cuando aprovechamos una especialización técnica que la organización no puede —o no debe— mantener de forma interna.

Finalmente, la transición hacia modelos de integración, como el **Integrated Facility Management (IFM)**, nos permite dejar de ver la operación como piezas sueltas de un rompecabezas. Al consolidar proveedores, eliminamos esos "puntos ciegos" que suelen aparecer en la frontera entre la limpieza, el mantenimiento y la seguridad. Es el paso del control de tareas al control de resultados.

Transformación Digital: El Eje de PropTech Latam

Un líder de FM moderno debe ser también un **Explorador del Futuro**. En este sentido, la administración de proveedores es hoy impensable sin un soporte tecnológico que brinde transparencia. La visión de **PropTech Latam** es clara: la industria atraviesa una digitalización profunda donde el dato es el activo más valioso.

La implementación de plataformas **CMMS** (Computerized Maintenance Management System) o **IWMS** permite que la relación con el proveedor sea auditada en tiempo real, eliminando la vieja práctica de los reportes manuales que suelen llegar tarde y sesgados. Como se discute en los foros de **PropTech Latam Connection**, el uso de Big Data nos permite dar el salto del mantenimiento correctivo —siempre caro y reactivo— hacia uno predictivo.

Aquí, al proveedor no se lo evalúa por las horas de mano de obra facturadas, sino por la disponibilidad real de los sistemas críticos.

La tecnología actúa como el "árbitro neutral", permitiendo que la narrativa de nuestra gestión se base en hechos y no en percepciones.

Gestión de Proveedores: El Facilitador de la Eficiencia

Bajo el arquetipo del **Facilitador de la Eficiencia**, nuestra misión es transformar procesos en ahorros tangibles. La etapa transaccional, centrada únicamente en el costo unitario, es quizás el mayor riesgo para la sostenibilidad de un activo. Una gestión estratégica requiere tres pilares de hierro:

- **Disciplina Operativa:** Establecer protocolos de actuación claros que el proveedor debe seguir a rajatabla. Esto garantiza que la calidad sea consistente, blindando la operación frente a la rotación de personal del contratista.
- **Transparencia e Intercambio de Datos:** Bajo el concepto de Common Data Environment, la información técnica debe ser propiedad de la empresa, no del proveedor. Debemos evitar a toda costa el "secuestro operativo", donde solo el contratista posee el conocimiento sobre cómo funcionan nuestras propias instalaciones.
- **Alineación Estratégica:** El proveedor debe dejar de ser un externo para convertirse en un aliado. Si la compañía tiene metas de sostenibilidad o eficiencia energética, esas metas deben estar integradas en el ADN de las rutinas diarias de mantenimiento.

El "Guardián de Riesgos": Control y Gobernanza

Finalmente, el FM debe actuar como el Guardián de Riesgos. Aquel que protege el activo y la rentabilidad de la empresa mediante una estructura técnica de monitoreo basada en estándares internacionales. Para que la

operación no se degrade, es vital implementar Acuerdos de Nivel de Servicio (SLAs) que, según la ISO 41011:2017, definan con precisión el "qué" y el "cuánto". Un SLA bien redactado es la mejor defensa frente a cargos extra injustificados y garantiza un marco de trabajo honesto para ambas partes.

Pero la gobernanza no termina en lo técnico; se extiende a lo financiero. Estudios globales de KPMG sobre la gestión de contratos advierten que las empresas sin una gobernanza robusta sufren una "fuga de valor" (Value Leakage) de entre el 15% y el 20% anual.

Esta ineficiencia se oculta en facturaciones duplicadas o servicios pagados pero no recibidos. Siguiendo los lineamientos de RICS, el FM debe supervisar la auditoría financiera, la salud legal y la solvencia del tercero, mitigando riesgos de responsabilidad solidaria que podrían comprometer seriamente a la organización.

Conclusión: Revelar el Valor Detrás de la Operación

El Facility Manager de 2026 ha dejado de ser un gestor de mantenimiento para convertirse en un gestor de valor y un estratega de la resiliencia. No podemos permitir que nuestra labor siga siendo invisible hasta que algo falle. Al diseñar modelos de servicio robustos, integrar tecnología de vanguardia y aplicar la disciplina de los estándares ISO, convertimos el FM en el corazón latente que toda la organización reconoce y valora.

Elegir la estrategia de outsourcing correcta y administrar con rigor no es solo una cuestión de eficiencia operativa; es construir la historia de un entorno que cuida a las personas, optimiza los recursos y garantiza el futuro del negocio. El FM ya no cuenta historias de "no hay noticias"; cuenta historias de progreso, seguridad y valor estratégico.

¿Y tú? ¿Qué historia de gestión contarás en tu próxima auditoría? . **FML**



Fuentes y Referencias:

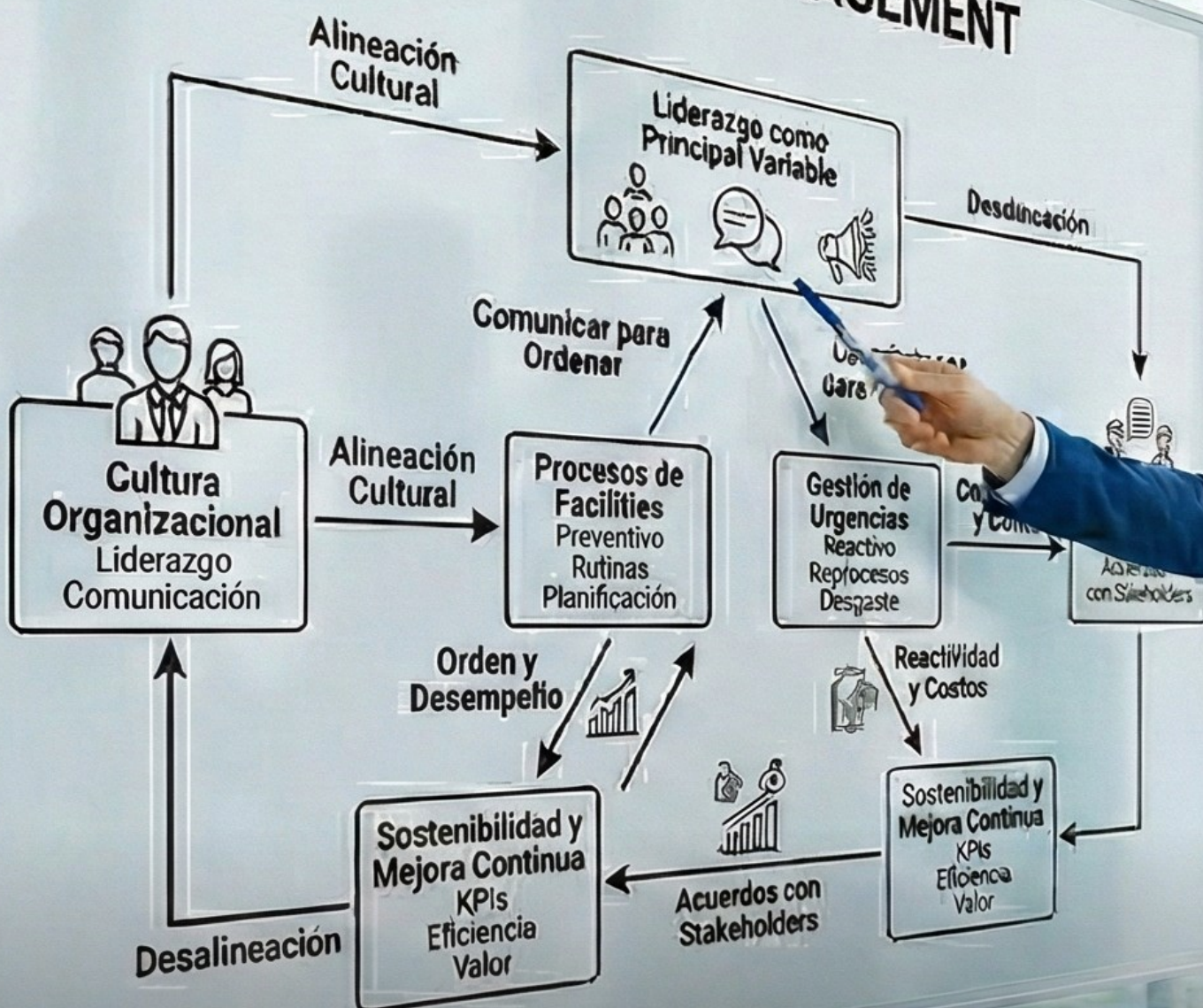
- ISO 41001:2018: Sistema de gestión de Facility Management.
- IFMA: Tendencias globales en Outsourcing y Competencias del FM.
- PropTech Latam Connection (2026): "La tecnología como facilitador de la transparencia operativa".
- ISO 41011:2017: Vocabulario y definiciones técnicas en FM.
- KPMG International: Informe sobre "Value Leakage" y gestión de contratos

- RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors): Directrices sobre gobernanza de servicios.

Marcos Corroto Facility Manager, Especialista en Gestión de Activos y Consultor en Eficiencia Energética. Con una visión estratégica orientada a la profesionalización de la disciplina en la región, su enfoque se centra en transformar el outsourcing transaccional en una arquitectura de servicios que genere valor tangible para las organizaciones. Es un activo promotor de la **Transformación Digital (PropTech)**, abogando por el uso de datos y plataformas CMMS como ejes fundamentales para la transparencia y la resiliencia operativa.



FACILITY MANAGEMENT



El Facility management como la arquitectura de servicio

Por Walter Jose Torres Pontelli





Diseñar el modelo antes de contratar

Muchas veces el Facility Management se ejecuta antes de diseñarse. Se detecta una necesidad, se arma un pliego, se licita, se adjudica y se espera que el proveedor “resuelva”. Cuando el servicio no cumple las expectativas, la explicación suele recaer en el precio, en la calidad del proveedor o en la falta de control.

Pero en la mayoría de los casos el problema ha comenzado mucho antes, el modelo de servicio no fue diseñado. Diseñar no significa hacer una lista de tareas, significa entender profundamente que tipo de organización se está sosteniendo.

Porque el modelo de Facility Management no solo debe ajustarse a los metros cuadrados, a los activos o a la frecuencia de mantenimiento; “Debe ajustarse a la cultura de la empresa”

El error silencioso, dimensionar sin entender la cultura

Uno de los problemas más frecuentes es el mal dimensionamiento de las necesidades reales. Se llevan a cabo licitaciones con datos incompletos, con inventarios desactualizados, en ocasiones inexistentes, o con supuestos heredados de años anteriores.

Pero incluso cuando el relevamiento técnico es correcto, hay una variable que suele omitirse, el comportamiento organizacional.

No todas las empresas usan sus espacios de la misma manera, no todas gestionan la urgencia de la misma manera, no todas tienen el mismo nivel de planificación y no todas respetan los procesos definidos.

Cuando el modelo de servicio no contempla cómo se comporta la organización, el contrato queda desfasado desde el primer día.

Hay empresas con culturas altamente reactivas, donde todo se convierte en urgente, otras son más planificadas con fuerte foco en el mantenimiento preventivo, algunas privilegian la autonomía de las áreas, otras requieren centralización y más control.

Si el diseño del servicio no contempla estas dinámicas, el proveedor inevitablemente “no alcanza”, no alcanza porque el servicio fue dimensionado en base a un escenario teórico y no al comportamiento real de la organización.

Cultura y modelo de servicio, una relación estructural

La cultura en las organizaciones la hacen los líderes. Cuando el liderazgo no sostiene procesos, la operación se desordena y el área de facilities termina absorbiendo urgencias que desarmen lo planificado; esta misma lógica se aplica al diseño del modelo del servicio.

Si la cultura organizacional tolera la improvisación, el modelo necesitará mayor capacidad de respuesta correctiva.

Si la cultura promueve la planificación, el modelo puede apoyarse más en el mantenimiento preventivo estructurado.

Si la cultura es jerárquica, el esquema de gobernanza deberá ser más formal, y si es colaborativa se puede diseñar un modelo más horizontal.

Dimensionar sin considerar la cultura es como diseñar un edificio sin tener en cuenta el análisis del suelo.

Expectativas invisibles, la brecha que rompe contratos

Otro fenómeno frecuente es la distancia entre la expectativa interna y el alcance formal del servicio.

La organización espera flexibilidad inmediata, proactividad, resolución de imprevistos y



acompañamiento constante. Pero el contrato fue dimensionado para frecuencias específicas, horarios definidos, recursos ajustados y alcance delimitado.

La frustración no surge por incumplimiento técnico, sino por una expectativa cultural no explicitada. En organizaciones donde el liderazgo no respalda los procesos de Facilities, es habitual que se atiendan urgencias por presión de stakeholders internos, desplazando lo planificado.

El modelo comienza a desordenarse, el proveedor pierde previsibilidad y el presupuesto se tensiona.

El problema no es operativo, es estructural. El diseño del modelo debe alinear tres variables inseparables, cultura, expectativa y presupuesto.

Dimensionar correctamente es más que solo contar metros cuadrados

El dimensionamiento profesional de un modelo de servicio debería comenzar con datos duros, inventario técnico, análisis histórico de órdenes de trabajo, criticidad de activos, estado de conservación. sin esa base el modelo nace frágil.

Pero además debe incorporar preguntas orientadas a la cultura de la organización:

- ¿Cómo se toman las decisiones en esta organización?
- ¿Se respetan los canales formales o se gestionan urgencias por fuera del sistema?
- ¿El liderazgo apoya los procesos preventivos o privilegia la resolución inmediata?
- ¿El usuario interno entiende el alcance del servicio o lo interpreta libremente?

En organizaciones donde la cultura es altamente demandante y poco estructurada, el

modelo necesitará mayor dotación, acompañado de mayor flexibilidad o una gobernanza más robusta.

De lo contrario, el contrato será insuficiente desde el inicio.

Muchas veces el servicio no cubre las expectativas porque las mismas nunca fueron formalizadas en el diseño.

El rol estratégico del Facility Manager

Acá aparece el verdadero desafío del FM moderno, no es sólo gestionar contratos, es también intervenir en diseño organizacional.

El FM debe ser capaz de advertir cuando el modelo está mal dimensionado, cuando el estándar deseado no es coherente con el presupuesto o cuando la cultura interna saboteará el funcionamiento del sistema.

Diseñar el modelo implica decir verdades incómodas, como:

- “Este nivel de servicio requiere más recursos.”
- “Este presupuesto no es acorde con esta expectativa.”
- “Si no se respeta el proceso preventivo, el correctivo se incrementará.”

En entornos donde el liderazgo acompaña y comunica claramente el alcance del área, el modelo se estabiliza; pero cuando el liderazgo no lo hace, el servicio se fragmenta.

El diseño del modelo es, en gran medida, un acto de liderazgo.

Modelo de servicio como sistema, no como contrato

Sabemos que un contrato es un modelo jurídico, pero un modelo de servicio es un sistema organizacional. Incluye procesos, métricas, gobernanza, cultura, liderazgo y comunicación.

Cuando el modelo está bien diseñado, los Kpi's son realistas, las expectativas están alineadas, los proveedores comprenden su rol, la organización entiende los límites del servicio y la planificación se respeta.

En cambio, cuando no está bien diseñado el modelo aparecen ampliaciones constantes, se generan tensiones, se pierden indicadores y se deteriora la relación contractual.

La diferencia no está en el proveedor, está en el diseño previo.

El aprendizaje clave.

En muchos casos, no es que el outsourcing falle, sino es que el modelo concebido carece de un diagnóstico profundo y sin considerar la cultura organizacional.

Un modelo de servicio sólido no nace en la licitación, nace en el análisis técnico, operativo y cultural. Porque el FM no solo mantiene la infraestructura, también sostiene dinámicas humanas.

Por eso, el diseño debe incorporar métodos formales de aprendizaje. Entrevistas estructuradas con gerentes permiten detectar expectativas implícitas y niveles reales de exigencia. Cuestionarios internos revelan percepciones sobre tiempos de respuesta y calidad del servicio. El análisis histórico de órdenes muestra si predomina lo correctivo o lo preventivo. Talleres de alineación ayudan a explicitar prioridades, riesgos tolerables y límites presupuestarios.

Solo cuando el diagnóstico técnico se complementa con este aprendizaje cultural, el modelo puede dimensionarse con realismo. De lo contrario, el contrato será una promesa difícil de cumplir.

Conclusión.

La cultura impacta directamente en la carga real del servicio. Una organización reactiva generará más urgencias y desvíos; una más

planificada permitirá sostener esquemas preventivos estables. Si esto no se comprende antes de contratar, el servicio tendrá el alcance incorrecto.

Diseñar un modelo de servicio en Facility Management es un ejercicio estratégico que va mucho más allá de dimensionar personal o definir frecuencias.

Implica comprender cómo funciona la organización, cómo se comporta su liderazgo, como se gestionan las urgencias y cómo se articulan los procesos

Cuando el modelo no contempla estas variables, el servicio nunca alcanza.

Cuando las contempla, el área de Facilities deja de ser reactiva y se convierte en un sistema estable que aporta valor al negocio.

"El contrato es la consecuencia, el diseño es la causa". **FML**

Walter Jose Torres Pontelli Arquitecto, Facility



Manager y coach Ontológico de equipos. Es especialista en gestión y desarrollo de espacios de trabajo, con amplia experiencia en la conducción de equipos de Facilities en entornos industriales complejos en Argentina.

Ha liderado procesos de ordenamiento operativo, mejora continua y sostenibilidad del mantenimiento, integrando una mirada técnica con un fuerte enfoque en la cultura organizacional, liderazgo y comunicación.

FM LATINOAMÉRICA INSIGHTS

Tendencias y datos clave del Facility Management en América Latina.



Sabías que, de acuerdo a nuestro estudio ¿La falta de presupuesto (32%) y el desconocimiento acerca de sostenibilidad (26%) son las mayores barreras para su aplicación? o que ¿más del 80% de las organizaciones perciben su adopción como un costo alto?



Accede a la encuesta ►

De la Gestión del Servicio a la Arquitectura del Sistema



De la Gestión del Servicio a la Arquitectura del Sistema

Cómo diseñar un modelo híbrido de mantenimiento estratégico, gobernado por datos y orientado a valor

Por Nicolas Morales



Durante décadas, el debate en torno al mantenimiento y al Facility Management ha estado dominado por metodologías técnicas: mantenimiento preventivo, correctivo, predictivo, RCM, TPM, contratos integrados, outsourcing total o parcial. La bibliografía es extensa y rigurosa. Sin embargo, en entornos operacionales cada vez más dinámicos —logística, infraestructura crítica, retail, industria o centros de distribución— el factor verdaderamente diferenciador ya no es exclusivamente la metodología aplicada, sino la arquitectura estratégica que sostiene el sistema completo de servicio.

Hoy el desafío no consiste únicamente en mantener activos operativos. El desafío real es diseñar un modelo capaz de combinar con-

tinuidad operacional, agilidad estructural y generación de valor medible para el negocio. Desde una perspectiva C-Level, el mantenimiento deja de ser una función técnica de soporte y se transforma en un habilitador directo de productividad, resiliencia y reputación organizacional.

El mantenimiento como sistema productivo

Uno de los cambios conceptuales más relevantes en la gestión moderna de FM es abandonar la mirada tradicional de la infraestructura como centro de costos y comenzar a gestionarla como un sistema productivo. Todo modelo de mantenimiento puede comprenderse como un flujo continuo:



Input > Proceso > Output

Los inputs ya no son únicamente fallas o requerimientos correctivos. Incluyen datos históricos, comportamiento de usuarios, auditorías, variabilidad operacional, presión presupuestaria y cambios regulatorios.

El proceso no se limita a la ejecución técnica. Implica diagnóstico, priorización por criticidad, asignación inteligente de recursos, control en tiempo real y retroalimentación sistémica.

El output no es simplemente una orden de trabajo cerrada; es disponibilidad estratégica de activos, continuidad operacional y confianza del cliente interno.

Cuando se adopta esta mirada productiva, el mantenimiento deja de ser reactivo y se vuelve controlable, medible y optimizable. Se identifican cuellos de botella, se tensiona la eficiencia y la toma de decisiones se sustenta en datos en lugar de percepciones.

La infraestructura deja de ser un problema recurrente y se convierte en un sistema gestionable.

Inteligencia Artificial: convertir datos en agilidad estratégica

La Inteligencia Artificial ha abierto una nueva frontera en la gestión de infraestructura. Sin embargo, su verdadero valor no radica en la sofisticación tecnológica, sino en la velocidad que aporta al proceso de decisión.

Tradicionalmente, analizar miles de tickets, identificar patrones de reincidencia o correlacionar variables operativas requería horas de trabajo manual. Hoy la IA permite agrupar información, priorizar criticidad, anticipar fallas y detectar tendencias en segundos.

Pero el aporte estratégico no es el análisis en sí mismo. Es el tiempo que se libera.

Ese tiempo es un activo organizacional.

Si se reinvierte en planificación avanzada del BAU, revisión dinámica del modelo híbrido, identificación temprana de riesgos o decisiones de impacto estratégico, la IA se convierte en un acelerador real del sistema.

No se trata de implementar IA por modernidad. Se trata de utilizarla para reducir el tiempo entre información y acción.

En entornos cambiantes, la agilidad es una virtud estructural, no un atributo accesorio.

El modelo híbrido: continuidad y adaptabilidad en equilibrio

Con frecuencia se plantea el debate entre insourcing y outsourcing como una decisión binaria. Sin embargo, desde una mirada estratégica, la pregunta correcta no es cuál elegir, sino cómo estructurar una combinación que sostenga estabilidad y absorba variabilidad.

El recurso interno cumple un rol esencial: custodiar el conocimiento crítico, proteger la cultura operativa y garantizar coherencia estratégica en el BAU.

El outsourcing estratégico, por su parte, aporta flexibilidad, especialización técnica y capacidad de escalar rápidamente ante cambios en la demanda o contingencias imprevistas.

El outsourcing responde mejor al cambio porque su naturaleza es adaptable. El equipo interno responde mejor a la estabilidad porque resguarda el núcleo del negocio.

El verdadero desafío está en modular el mix en función de variables concretas: criticidad del activo, impacto reputacional, riesgo regulatorio, madurez del mercado proveedor, nivel de estandarización del servicio y necesidad de agilidad.

Un modelo rígido se quiebra ante la presión. Un modelo dinámico, ajustado con datos en tiempo real, se vuelve resiliente.

De la gestión por precio a la gestión por valor

Uno de los errores más persistentes en la gestión regional de FM es administrar proveedores exclusivamente desde el precio.

Cuando el eje de decisión se limita al costo unitario, las consecuencias aparecen gradualmente: deterioro en calidad técnica, alta rotación de personal, pérdida de conocimiento operativo, sobrecostos indirectos y relaciones contractuales tensionadas.

Un proveedor no es una partida presupuestaria; es parte del sistema productivo. La gestión estratégica exige cambiar el enfoque hacia el valor integral: continuidad operacional sostenida, capacidad de respuesta, mejora continua e innovación incremental.

Desde Procurement, el rol evoluciona desde negociador de precio hacia arquitecto del ecosistema. Capturar las mejores condiciones de mercado es relevante, pero más importante aún es desarrollar proveedores capaces de aportar valor transversal al proceso completo.

No se trata de contratos punitivos; se trata de relaciones eficientes, claras y rentables para ambas partes.

KPIs accionables: menos métricas, más claridad

La acumulación de indicadores no necesariamente mejora la gestión. Decenas de KPIs y SLAs excesivamente punitivos pueden generar una ilusión de control sin impacto real.

Un tablero efectivo debe ser simple, estratégico y accionable. Debe reflejar la operación real, permitir decisiones en tiempo real y estar alineado con el impacto en el negocio.

Indicadores como disponibilidad de activos críticos, proporción de mantenimiento preventivo versus correctivo, reincidencia

técnica, tiempo medio de respuesta y satisfacción del cliente interno entregan información valiosa cuando se analizan como sistema, no de forma aislada. No se trata de castigar, sino de anticipar y corregir. La gobernanza efectiva se construye sobre claridad, no sobre complejidad.

Gobernanza del ecosistema: estructura que genera confianza

Las operaciones actuales son multifactoriales. Presión presupuestaria, cumplimiento normativo, expectativas crecientes, digitalización acelerada y riesgo reputacional interactúan simultáneamente.

En este contexto, la gobernanza se vuelve un habilitador estratégico. Procedimientos definidos, roles claros, reglas explícitas de escalamiento e instancias periódicas de revisión alinean expectativas y reducen fricciones.

Cuando clientes internos comprenden el modelo y participan en la priorización, el servicio deja de ser percibido como reactivo y pasa a ser valorado como sistema.

La satisfacción no se construye únicamente con cumplimiento técnico; se construye con coherencia y transparencia.

Un cliente promotor es aquel que confía en el sistema.

Estrategia dinámica en entornos cambiantes

Una estrategia de Facility Management no puede ser estática. Debe ajustarse a condiciones medibles en vivo.

La combinación de modelo híbrido, datos en tiempo real y análisis inteligente permite reconfigurar decisiones con rapidez y fundamento. La IA ordena la información. La gobernanza define reglas claras. El liderazgo estratégico toma decisiones con visión integral.



El objetivo no es diseñar un modelo perfecto, sino diseñar uno capaz de adaptarse sin perder coherencia estructural.

Conclusión: del soporte operativo al sistema estratégico de impacto

El mantenimiento estratégico no trata simplemente de reparar activos; trata de sostener la continuidad del negocio en contextos complejos y cambiantes.

Cuando la infraestructura se gestiona como sistema productivo, cuando el modelo híbrido equilibra estabilidad y adaptabilidad, cuando los proveedores se gestionan desde el valor y cuando la Inteligencia Artificial acelera decisiones en lugar de adornarlas, el mantenimiento deja de ser soporte y se convierte en

ventaja competitiva. El tiempo liberado por la tecnología es hoy una ventaja tangible. Convertir ese tiempo en agilidad estratégica es la verdadera transformación.

La evolución del Facility Management no es técnica. Es estratégica.

Y comienza cuando dejamos de administrar servicios y comenzamos a diseñar sistemas. **FML**

Nicolás Morales. Con un enfoque estratégico en la experiencia de las personas (Workplace Experience), se especializa en la transformación y optimización de entornos de trabajo, asegurando que los espacios físicos y digitales impulsen la productividad, el compromiso del talento y la cultura corporativa.



Cuando el proveedor no entiende al FM, el riesgo operativo crece en silencio

Por Albhert Matias

En muchas organizaciones, la relación con los proveedores de servicios de Facilities parece saludable: contratos vigentes, SLAs en verde, reuniones periódicas y reportes mensuales entregados a tiempo. Sin embargo, esa aparente estabilidad suele ocultar un problema más profundo y menos visible: el riesgo operativo que se genera cuando el proveedor no comprende realmente el rol del Facility Management (FM).

No se trata de mala voluntad ni de incompetencia técnica. En la mayoría de los casos, el proveedor cumple con lo que se le pidió. El problema aparece cuando cumplir tareas se confunde con entender la operación.

Cumplir no es lo mismo que entender

Desde la perspectiva del proveedor, el servicio suele estar claramente delimitado: un alcance definido, indicadores específicos y responsabilidades contractuales acotadas. Desde la perspectiva del FM, en cambio, la operación es un sistema interconectado, donde cada decisión —por pequeña que parezca— puede impactar la continuidad del negocio, la seguridad, la experiencia del usuario o los costos futuros. Aquí surge la primera brecha crítica: el proveedor ve tareas; el FM gestiona riesgos. Cuando esta diferencia no se hace explícita, el contrato se convierte en el único marco de referencia. Y cuando el contrato “manda”, la operación pierde flexibilidad y el riesgo se acumula.

Cómo se materializa el riesgo operativo

El riesgo operativo asociado a proveedores que no entienden el rol del FM rara vez aparece de forma inmediata. Suele manifestarse en situaciones cotidianas, muchas veces normalizadas en la operación.

Ejemplo 1: Decisiones técnicamente correctas, operativamente riesgosas

Un proveedor de mantenimiento decide

postergar una intervención menor porque el equipo aún “funciona” y el SLA de disponibilidad no se ha incumplido. Desde su lógica, la decisión es razonable. Desde la mirada del FM, ese equipo es crítico para una operación mayor que se intensifica en determinadas épocas del año. La postergación no rompe el SLA, pero aumenta la probabilidad de una falla en el peor momento posible.

Ejemplo 2: respuesta lenta ante cambios del negocio

Cambios en horarios, ampliaciones temporales de operación o reconfiguración de espacios suelen requerir ajustes rápidos. Cuando el proveedor no entiende que el FM actúa como habilitador del negocio, cualquier cambio se percibe como “fuera de alcance”, iniciando una cadena de aprobaciones, cotizaciones y retrasos que impactan directamente la operación.

Ejemplo 3: escalamiento ineficiente de incidentes

En muchos contratos, los procedimientos de escalamiento están definidos. Sin embargo, cuando el proveedor no comprende qué riesgos son realmente críticos para la organización, tiende a escalar basándose solo en criterios técnicos. El FM, en cambio, necesita priorizar según impacto operativo, reputacional o de seguridad, no solo por severidad técnica.

En todos estos casos, el servicio puede seguir “cumpliendo”, mientras el riesgo operativo crece de forma silenciosa.

El error de origen: reducir la gestión de proveedores a una tarea administrativa

Uno de los errores más comunes en Facilities Management es tratar la gestión de proveedores como una función administrativa: seguimiento de contratos, validación de facturas, revisión de indicadores y control de cumplimiento.



En realidad, gestionar proveedores es una competencia clave del FM, porque implica traducir el contexto del negocio a la operación diaria de terceros. Cuando esta traducción no ocurre, el proveedor opera “a ciegas”, tomando decisiones aisladas que pueden ser coherentes con el contrato, pero incoherentes con la realidad operativa.

En Latinoamérica, este problema se agrava por tres factores frecuentes:

- Contratos rígidos, diseñados más para controlar costos que para gestionar riesgos;
- Alta rotación de personal en proveedores, que dificulta la acumulación de conocimiento operativo;
- Presión constante por eficiencia económica, que reduce los espacios de conversación estratégica.

Hacer visible el rol del FM para reducir el riesgo

Reducir el riesgo operativo no pasa únicamente por renegociar contratos o agregar más KPIs. Pasa, sobre todo, por hacer visible el rol del FM ante los proveedores.

Esto implica que el proveedor entienda, desde el inicio, que:

- El FM no solo administra servicios, sino que gestiona continuidad operativa;
- Las decisiones técnicas tienen impacto en usuarios, procesos y reputación;
- La flexibilidad es parte del servicio, no una excepción permanente.

Un error habitual es asumir que el proveedor “ya sabe” cómo funciona la operación. En la práctica, rara vez es así.

Qué debería saber un proveedor para operar con menor riesgo.

Sin convertir esto en un manual ni en una lista de requisitos formales, existen algunos elementos que marcan una diferencia real cuando son compartidos de forma clara:

Qué es crítico y por qué

No todo lo crítico está en el contrato. El proveedor necesita entender qué activos, procesos o servicios tienen mayor impacto si fallan, incluso cuando no están explícitamente priorizados en los SLAs.

Cómo se toman las decisiones en FM

Entender cuándo el FM puede flexibilizar una condición y cuándo no, evita fricciones y decisiones erróneas. La ausencia de este entendimiento suele llevar a respuestas defensivas y poco oportunas.

Cuáles son los límites reales de la operación

Horarios, recursos, restricciones legales o presupuestarias que no están en el contrato, pero condicionan la ejecución del servicio.

Qué cambios son habituales y cuáles son excepcionales

Cuando todo se trata como excepcional, la operación se vuelve lenta. Cuando el proveedor entiende la dinámica real del negocio, puede anticiparse y adaptarse mejor.

El FM como integrador del ecosistema de proveedores

En operaciones complejas, el riesgo no proviene solo de un proveedor aislado, sino de la interacción entre varios. Limpieza, mantenimiento, seguridad, servicios técnicos y supply chain operan en paralelo, pero el impacto se manifiesta de forma conjunta.

Aquí el FM cumple un rol que ningún proveedor puede asumir: integrar el ecosistema. Cuando los proveedores no entienden esta función integradora, cada uno optimiza su parte, pero nadie optimiza el sistema

completo. El resultado es una operación aparentemente eficiente, pero frágil ante cualquier cambio o contingencia.

Más allá del SLA: entendimiento como herramienta de gestión del riesgo

Los SLAs y KPIs siguen siendo necesarios. Pero no son suficientes. Pueden medir cumplimiento, pero no garantizan entendimiento. Y sin entendimiento, el riesgo operativo permanece latente.

La verdadera gestión estratégica de proveedores en Facilities Management ocurre cuando el FM logra que sus proveedores comprendan:

- Qué hace el FM,
- Por qué lo hace,
- Y cómo su servicio impacta más allá de su propio alcance.

Conclusión

En Facilities Management, el riesgo operativo no siempre aparece donde se lo espera. Muchas veces se origina en relaciones de outsourcing aparentemente ordenadas, pero desconectadas del contexto real de la operación.

Cuando el proveedor no entiende el rol del FM, el contrato se transforma en un límite en lugar de una herramienta, y el cumplimiento

reemplaza al criterio. Gestionar proveedores, entonces, deja de ser una tarea administrativa para convertirse en una competencia estratégica clave del Facility Manager.

Hacer visible el rol del FM, compartir contexto y alinear prioridades no elimina el riesgo operativo, pero sí lo reduce de forma significativa. En entornos cada vez más dinámicos y exigentes, esa diferencia puede ser la que permita a la operación sostenerse cuando el contexto cambia. **FML**

Albherth Matias. Profesional especializado en la gestión integral administrativa y operativa, con sólida experiencia en servicios Facilities, impulsando la mejora continua, la eficiencia operativa y la excelencia en el servicio en diversos sectores. Se caracteriza por diseñar e implementar estrategias innovadoras.



FM LATINOAMÉRICA INSIGHTS

Tendencias y datos clave del Facility Management en América Latina.



De acuerdo a nuestro estudio ¿Sabías que la resistencia al cambio es la barrera cultural más significativa para la transformación digital (51%)? o que la compatibilidad con sistemas existentes es el criterio clave para seleccionar nueva tecnología (42%)?

Accede a la encuesta ►



EXCLUSIVO PARA SUSCRIPTORES

Queremos acompañarte en tu desarrollo profesional y ayudarte a que el FM tenga cada vez más impacto dentro de tu organización. Al mantenerte en contacto con nosotros, accedes a oportunidades exclusivas:

- **Publicaciones y estudios exclusivos:** Accede a análisis, artículos y reportes especializados elaborados por la Revista.
- **Eventos y congresos con tarifas preferenciales:** Como medio aliado de las principales conferencias de Facility Management, te ofrecemos descuentos especiales para

que participes en espacios de alto nivel donde se comparten las tendencias más relevantes de la industria.

Pases de cortesía: De forma ocasional, nuestros aliados brindan accesos gratuitos a eventos seleccionados, y tú puedes ser parte de esa experiencia sin costo.

Únete ►



Refri AMERICAS

Julio 29 y 30, 2026
Miami - Ft. Lauderdale

Broward County Convention Center

www.refriamericas.com

Organizado por:



QCR
latinoamérica



Redes Sociales:
@RefriAméricas