

Cómo una crisis en la sede central puede trastocar las operaciones globales

¿Qué ocurre con las filiales cuando los *shocks* financieros afectan a la sede de una multinacional? ¿Qué pueden hacer estas corporaciones para reforzar su resiliencia?



23 de julio de 2025

Estamos tan acostumbrados al modelo de empresa multinacional que pocas veces nos preguntamos por qué sigue siendo la norma. En un mundo donde los mercados buscan ser

cada vez más resilientes y las empresas tienden a especializarse, ¿por qué prevalecen estas estructuras complejas, con filiales repartidas por decenas de países?

Una de las respuestas es la existencia de mercados internos de capital: la capacidad de una gran compañía para transferir recursos entre divisiones sin depender de bancos o inversores externos.

Pero esa ventaja solo se mantiene mientras todo va bien. En un estudio, el profesor del IESE [Govert Vroom](#), junto con Timo Sohl (UPF Barcelona School of Management) y Brian T. McCann (Owen Graduate School of Management), analiza [cómo se comportan estos flujos internos de capital cuando la empresa entra en crisis](#). La conclusión es clara: las filiales extranjeras suelen ser las más perjudicadas cuando los problemas empiezan en casa.

El poder y la vulnerabilidad de los mercados internos de capital

En teoría, el capital interno ofrece una gran ventaja. Si un directivo en España tiene una idea de negocio, le resultará más fácil conseguir financiación de la sede en Francia que de un banco tradicional. La sede conoce a su gente, entiende el contexto empresarial y asigna recursos en base a la confianza y una visión a largo plazo.

Pero cuando una crisis bancaria sacude el país donde se encuentra la sede central, la inversión no solo se frena allí, sino también en el extranjero. Así lo revela este estudio, centrado en los patrones de inversión y expansión de grandes minoristas internacionales como Carrefour, Walmart o Aldi.

Las filiales en mercados estables detienen su crecimiento no por falta de oportunidades locales, sino porque el grifo del capital se cierra en la sede central. Este fenómeno se acentúa en crisis sistémicas, cuando escasea la liquidez y la prioridad pasa a ser proteger el núcleo del negocio. Iniciativas que iban viento en popa –como la apertura de nuevas tiendas o campañas locales– quedan de pronto congeladas.

Parte de esta reacción tiene lógica: en tiempos difíciles, las empresas tienden a proteger sus mercados clave. Si Francia es la principal fuente de ingresos de Carrefour, priorizar recursos allí parece una decisión sensata.

Pero no todo responde a la razón. También entran en juego factores emocionales, señalan los autores. Las sedes centrales suelen sentirse más vinculadas a su país de origen, ya sea por

cercanía cultural, afinidad personal o incluso orgullo nacional. Y esa inclinación puede llevarlas a invertir menos de lo necesario en mercados extranjeros con mayor potencial de crecimiento.

¿Qué filiales sufren más en una crisis?

El estudio identifica tres factores que determinan cuánto afecta una crisis en la sede a las filiales internacionales:

- **Productos esenciales vs. no esenciales**

Las filiales que venden productos esenciales, como alimentos, tienden a resistir mejor. En tiempos de crisis, la demanda de bienes básicos se mantiene, lo que reduce la presión financiera sobre la sede. En cambio, si la empresa se centra en productos no esenciales, el riesgo de recortes en la inversión exterior es mucho mayor.

- **Proximidad geográfica de la filial**

La distancia sigue siendo importante. Las filiales más cercanas a la sede mantienen vínculos personales más estrechos y canales de comunicación más fluidos, lo que les otorga mayor peso en la toma de decisiones. Las más alejadas, por muy conectadas que estén digitalmente, suelen quedar relegadas.

- **Estructura organizativa centralizada vs. descentralizada**

Las empresas muy centralizadas, donde la sede controla directamente la asignación de capital, son más vulnerables al contagio interno. En cambio, las estructuras descentralizadas o tipo *holding* otorgan mayor autonomía a las filiales, que pueden buscar financiación local y capear mejor la tormenta. Es cierto que esto limita la redistribución de recursos en épocas de bonanza, pero puede marcar la diferencia cuando llegan turbulencias.

Lecciones para la estrategia multinacional

En las últimas décadas, muchas empresas han centralizado sus cadenas de suministro, especialmente en sectores como el del automóvil, la moda o la farmacia. Pero el aumento de las tensiones geopolíticas y los cambios en la política comercial están poniendo ese modelo en entredicho.

Este estudio invita a repensar no solo la arquitectura organizativa de las multinacionales, sino también los sesgos culturales que pueden frenar su crecimiento.

Durante mucho tiempo, se ha asumido que los mercados internos de capital son siempre una ventaja. Esta investigación demuestra que también pueden ser una vía de contagio en tiempos de crisis. El equilibrio entre autonomía y control central es más importante que nunca.

He aquí algunos consejos estratégicos para las empresas multinacionales:

- **Diversificar la toma de decisiones.** Dar más autonomía a los líderes regionales puede ayudar a amortiguar el impacto de una crisis. Esto aplica tanto a decisiones financieras como operativas, de marketing o innovación. En este sentido, una estructura tipo holding se presenta como una buena opción.
- **Fomentar el acceso a capital local.** Animar a las filiales a [construir relaciones con bancos locales](#) antes de una crisis mejora su resiliencia.
- **Reconocer los sesgos.** Las decisiones en tiempos de crisis deben basarse en datos y criterios objetivos, no en vínculos emocionales con el mercado nacional.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[¿Dónde ubicar la sede? Así influye la política económica local en las multinacionales](#)

Este artículo forma parte de la revista [IESE Business School Insight núm. 170](#) (sept.-dic. 2025).



Govert Vroom

Profesor de Dirección Estratégica en el IESE. Experto en estrategia competitiva, diversificación corporativa, estrategia en la economía en red e iniciativa emprendedora.

www.iese.edu/es/insight