


The logo consists of an orange hexagon with the text 'TMF LABS' inside. The background of the entire page is a vibrant, colorful mosaic of small squares in shades of red, orange, yellow, and blue, creating a tunnel-like perspective that converges towards the center.

TMF
LABS

A white rectangular box with a thin black border containing the title text.

La paradoja de la
expansión: riesgos para
las multinacionales en
la gestión de entidades

The logo features the text 'TMF GROUP' in white, set against a solid red rectangular background.

TMF
GROUP

Gestionar una organización global nunca ha sido tan desafiante. En la última década, las multinacionales han expandido su presencia en nuevos mercados, enfrentado entornos regulatorios en constante evolución y llevado a cabo fusiones y adquisiciones estratégicas a un ritmo sin precedentes.

Si bien estos desarrollos impulsan el crecimiento, también generan una estructura corporativa cada vez más compleja, constituida por conjuntos de subsidiarias, sucursales y entidades legales que abarcan decenas o incluso cientos de jurisdicciones.

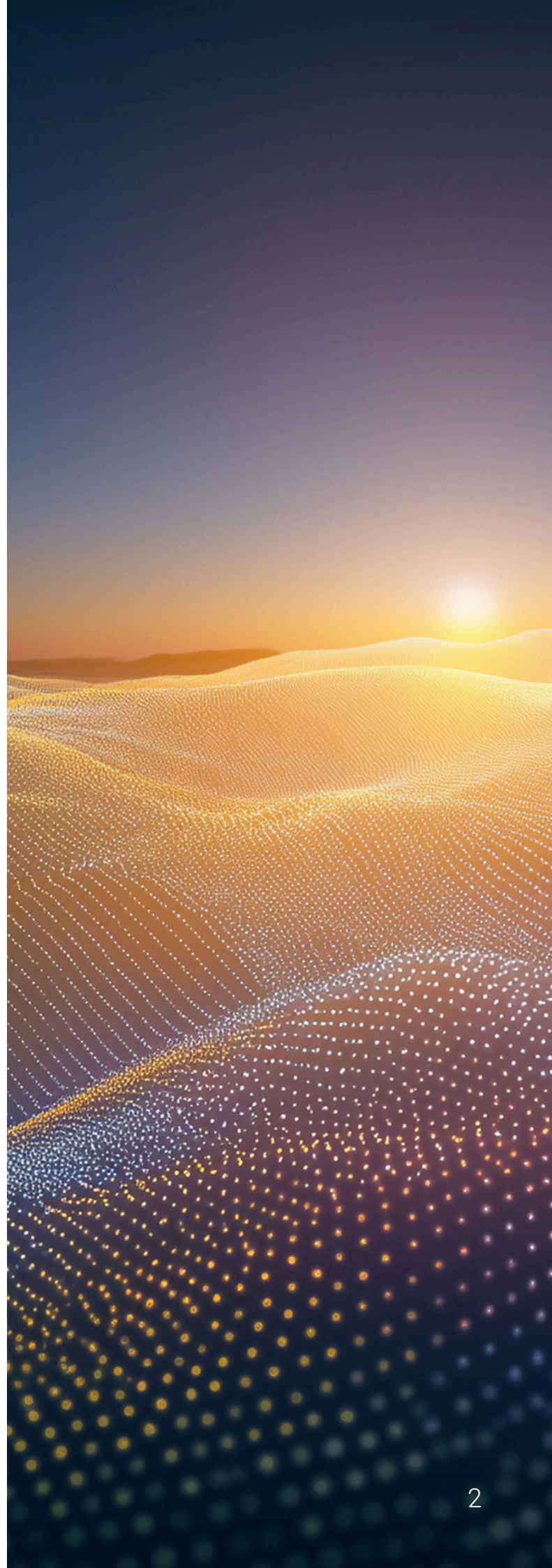
El clima geopolítico de los últimos años ha intensificado el desafío para los líderes empresariales a la hora de decidir dónde establecerse y operar con el fin de alcanzar nuevos clientes o ampliar la base actual. En ciertos casos, consolidar la presencia en nuevas geografías —las denominadas “economías conectoras”— se ha convertido en una estrategia de diversificación necesaria para fortalecer la resiliencia de las cadenas de suministro.

El costo oculto del crecimiento

La efectividad de la expansión suele evaluarse a partir de su impacto en los ingresos, la cobertura geográfica o la cuota de mercado. Sin embargo, se presta menos atención al peso administrativo que conlleva dicho crecimiento; es necesario reconocer que la expansión global implica inevitablemente una proliferación de entidades legales y el incremento de las tareas de soporte operativo (back office) que ello trae aparejado.

Muchas organizaciones ya enfrentan un fenómeno conocido como “expansión descontrolada de entidades” (entity sprawl): estructuras legales heredadas a través de fusiones y adquisiciones, expansiones anteriores, reestructuraciones o estrategias fiscales que han perdido relevancia. La mayoría de las organizaciones cuentan con entidades inactivas, que requieren recursos —aunque limitados— para mantenerse, y generan beneficios escasos o nulos.

Si estas contribuciones a la carga administrativa total —una forma de complejidad— no se miden, monitorean y gestionan activamente, pueden exponer a las organizaciones a ineficiencias operativas, limitaciones estratégicas y riesgos de cumplimiento normativo.





Un enfoque de dos ejes para deconstruir la complejidad

Muchas organizaciones carecen de un método sistemático para medir, comparar y, en última instancia, reducir la complejidad global de sus entidades.

Para abordar esta necesidad, TMF Labs —un equipo de científicos de datos especializado en extraer resultados clave a partir de nuestra información— realizó un análisis sobre las estructuras globales de organizaciones multinacionales.

El enfoque basado en datos de Labs para cuantificar esta carga total identifica la complejidad como resultado de dos factores principales:

1. La complejidad administrativa

La carga por volumen. En términos simples, la cantidad total de entidades legales dentro de la estructura organizacional.

El número de entidades funciona como un indicador relevante de la complejidad administrativa; un mayor volumen de estructuras legales implica más reuniones de directorio, estados financieros y puntos de datos que recopilar, monitorear, mantener y presentar.

Una organización con 500 entidades necesariamente afronta una carga administrativa mayor que una con 50, incluso antes de considerar los tipos de entidades o su jurisdicción. Este mayor volumen de obligaciones continuas demanda tiempo y recursos, y debe gestionarse en cumplimiento con las normativas locales vigentes.

2. La complejidad regulatoria

La carga impuesta por el lugar donde se encuentran radicadas esas entidades. No solo importa la cantidad de jurisdicciones en las que opera una organización, sino también el nivel de complejidad de esas jurisdicciones. Gestionar 10 entidades en un territorio con exigencias mínimas (por ejemplo, Delaware o las Islas Vírgenes Británicas) es completamente diferente a hacerlo en un entorno regulatorio altamente complejo o volátil.

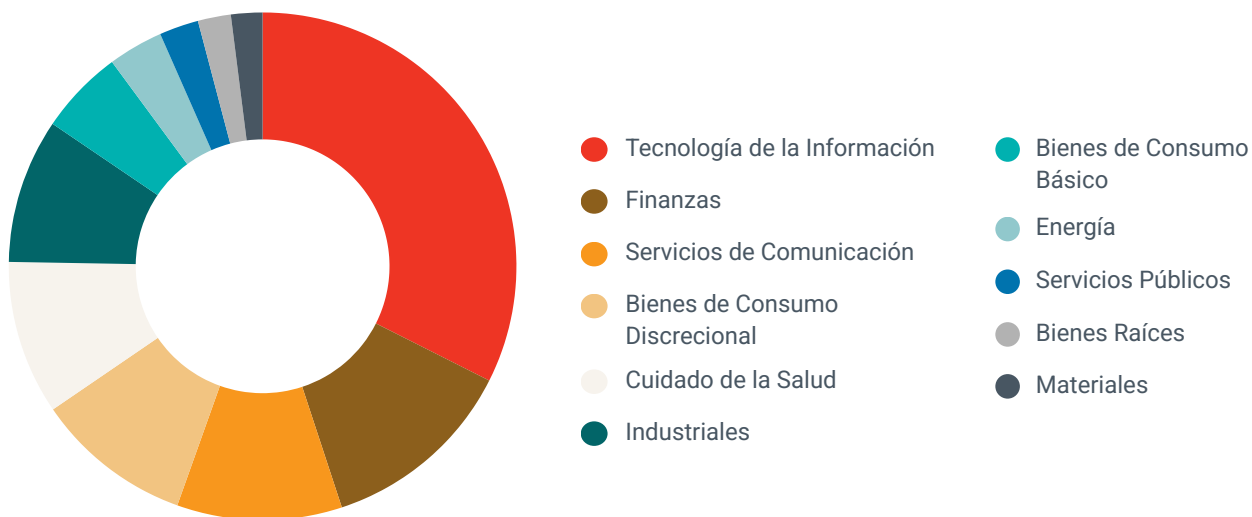
Contamos con una métrica propia para evaluar la complejidad de cada país: el Índice Global de Complejidad Corporativa (GBCI). El índice se elabora mediante una combinación de datos estadísticamente ponderados y el análisis cualitativo de nuestros expertos locales en cada jurisdicción, centrándose en tres áreas fundamentales de la administración empresarial: contabilidad e impuestos, nómina y recursos humanos y gestión de entidades.

A partir de un subconjunto de datos del GBCI, podemos asignar una puntuación a cada jurisdicción en función de la complejidad de la gestión de entidades.

Cómo visualizar la complejidad y establecer puntos de referencia para detectar riesgos

No se puede gestionar lo que no se mide. Aplicando nuestro marco de complejidad, analizamos la presencia global y los datos de entidades legales de las empresas del S&P 500 para profundizar en este aspecto.

Datos por sector

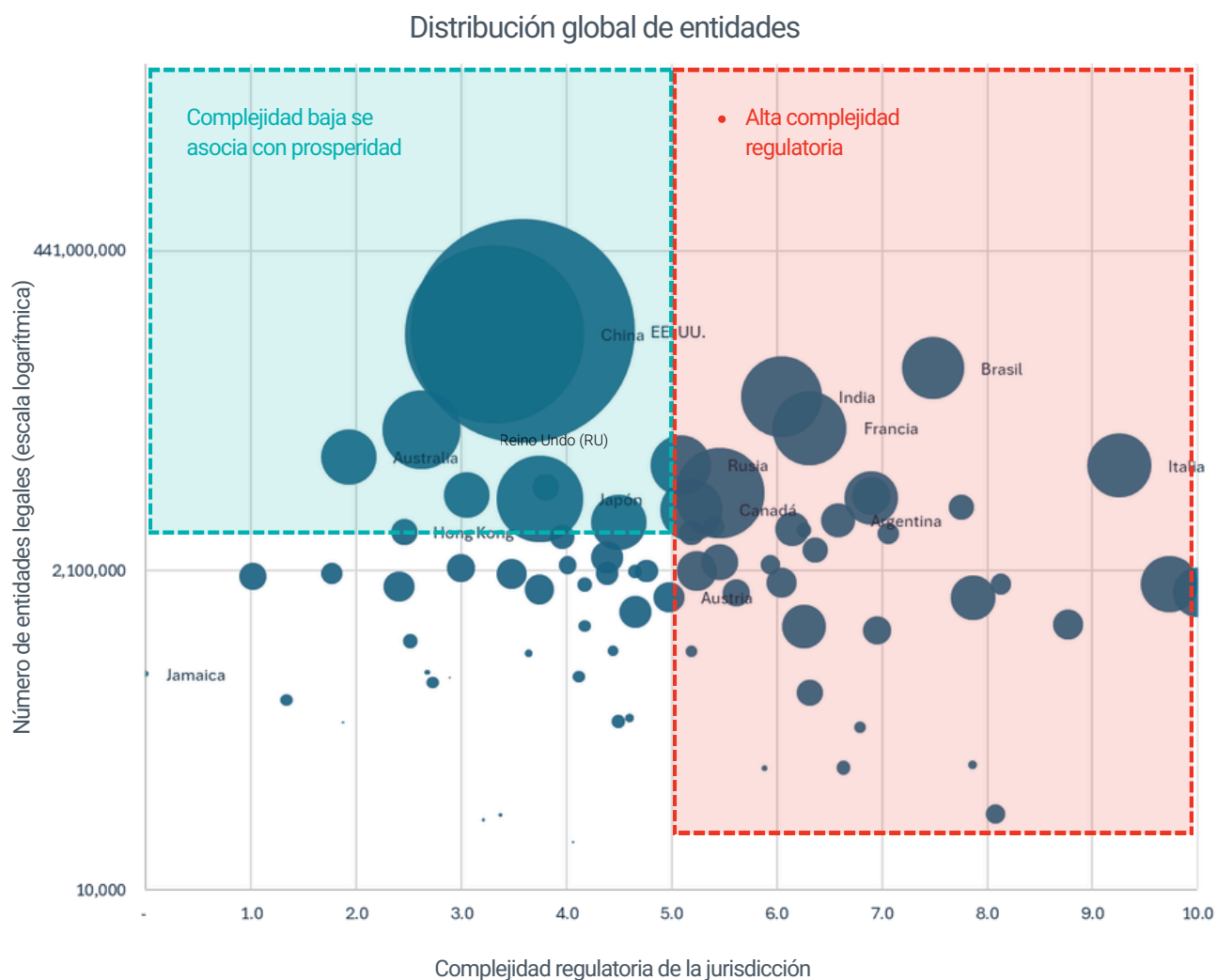


Características

Número de constituyentes:	503
Capitalización de mercado total de los constituyentes (en millones de USD)	
Capitalización de mercado más alta	4.305.717,00
Capitalización de mercado más baja	500.864,00
Capitalización de mercado media	122.152,66
Capitalización de mercado mediana	40.960,61
Incidencia del constituyente con mayor capitalización (%)	7,3
Incidencia de los 10 principales constituyentes (%)	36,4

Al observar la distribución de entidades para todas las empresas, identificamos varios países de baja complejidad y alta concentración. Estos se constituyen como centros o hubs preferidos, entornos favorables para los negocios donde las empresas agrupan sociedades holding, entidades regionales o sus sedes principales (por ejemplo, Reino Unido, Hong Kong (RAE) y Estados Unidos).

También observamos que ciertos mercados atraen a un gran número de entidades a pesar de las elevadas cargas de cumplimiento normativo. Esto probablemente responde al tamaño del mercado, razones vinculadas a la cadena de suministro o requisitos locales de constitución (Brasil, India).



La complejidad adopta diferentes formas según la industria. Los sectores altamente regulados —como servicios financieros, ciencias de la vida o energía— tienden a operar en jurisdicciones con mayores exigencias de cumplimiento. Mientras tanto, sectores como tecnología o bienes de consumo pueden expandirse rápidamente a nuevos mercados, generando una alta complejidad administrativa aun cuando la complejidad regulatoria sea moderada.

El valor se concentra, la complejidad no

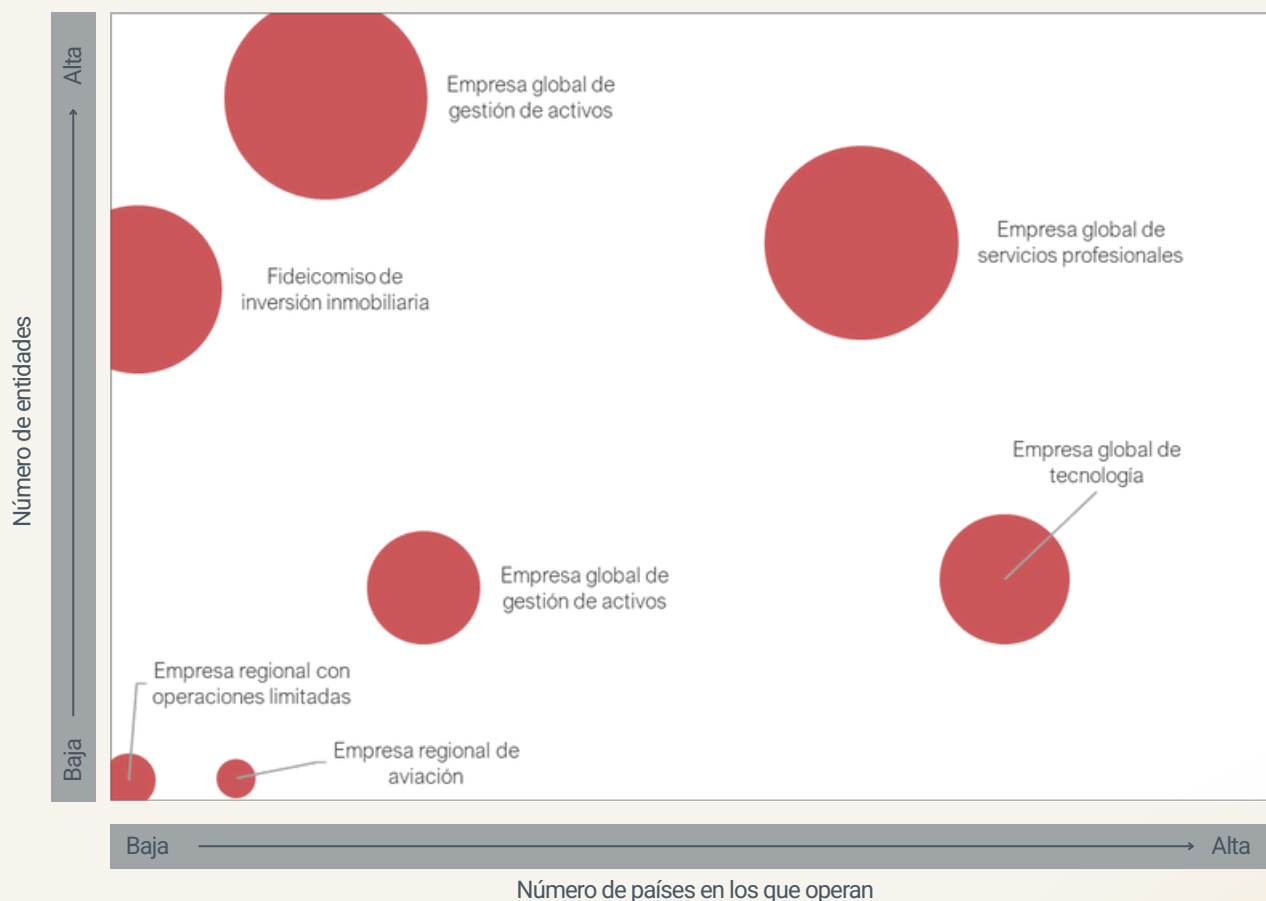
¿Qué podemos aprender de esto? En primer lugar, cuantificar esta presión y entender la posición propia en relación con los pares es un paso fundamental para identificar posibles exposiciones al riesgo.

Los puntos de referencia pueden revelar si una organización asume una complejidad desproporcionada en relación con su tamaño y ofrece la oportunidad de detectar puntos críticos. Pueden indicar dónde es necesario simplificar estructuras y también contribuir a fortalecer la gobernanza.

Y una buena gobernanza es esencial al considerar el perfil típico de una multinacional, tal como se evidencia al analizar las empresas del S&P 500.

Hemos observado que las organizaciones tienden a concentrarse en un grupo de países en ubicaciones de baja complejidad, que suelen incluir sus sedes principales y representan gran parte de la escala organizacional.

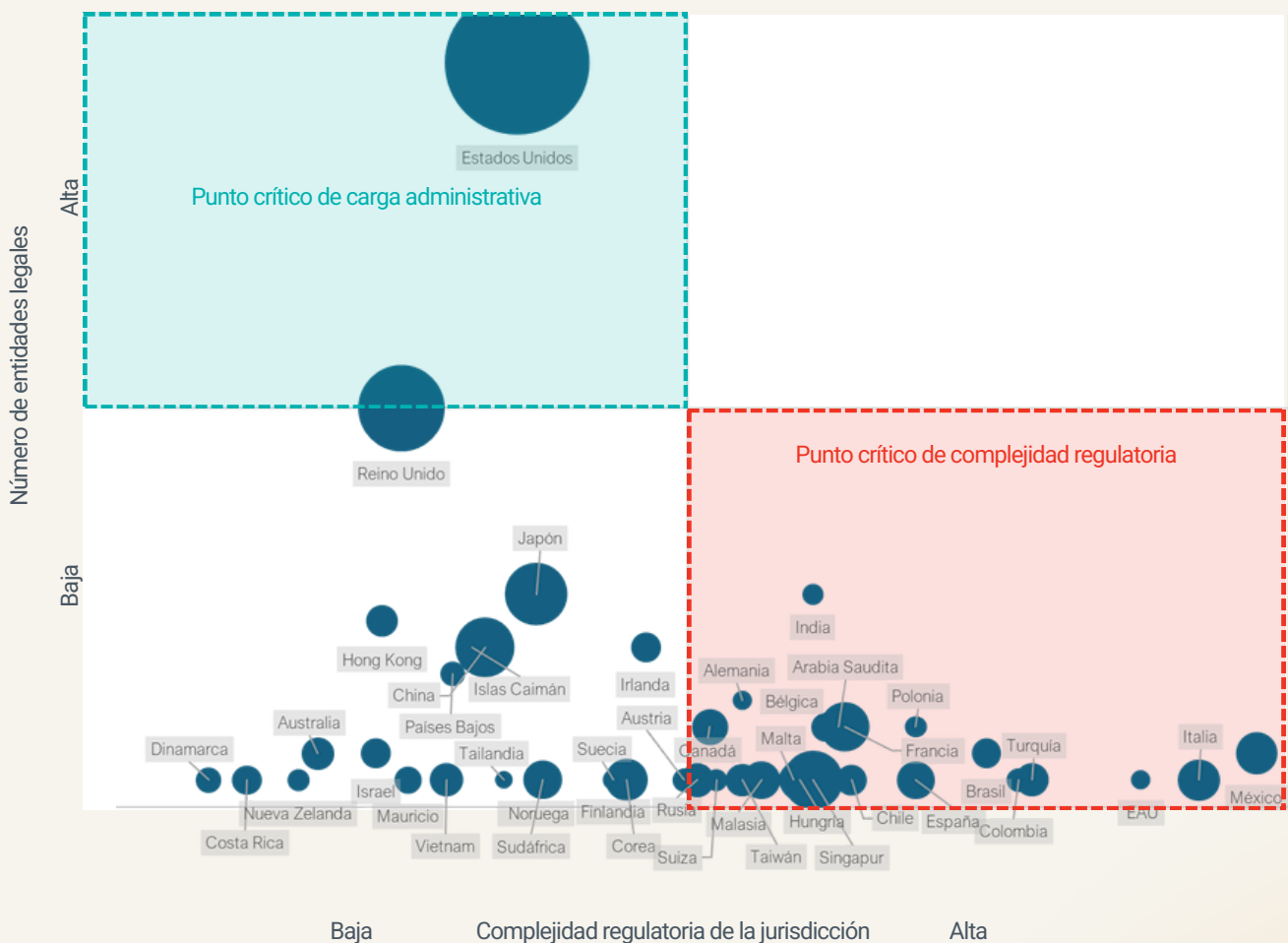
Perfiles típicos de diferentes tipos de empresas



El conjunto disperso de ubicaciones complejas, caracterizadas por baja escala y alta complejidad es más problemático. En este escenario, la supervisión puede volverse fragmentada y, debido a la baja escala, existe una falta de experiencia específica en aquellos lugares donde más se requiere. Por ejemplo, un equipo legal o de secretaría corporativa suele encargarse de las tareas de cumplimiento en la sede principal o regional; sin embargo, es posible que en ubicaciones con escasa dotación de personal y requisitos complejos de cumplimiento no exista ni siquiera una persona responsable de dichas funciones.

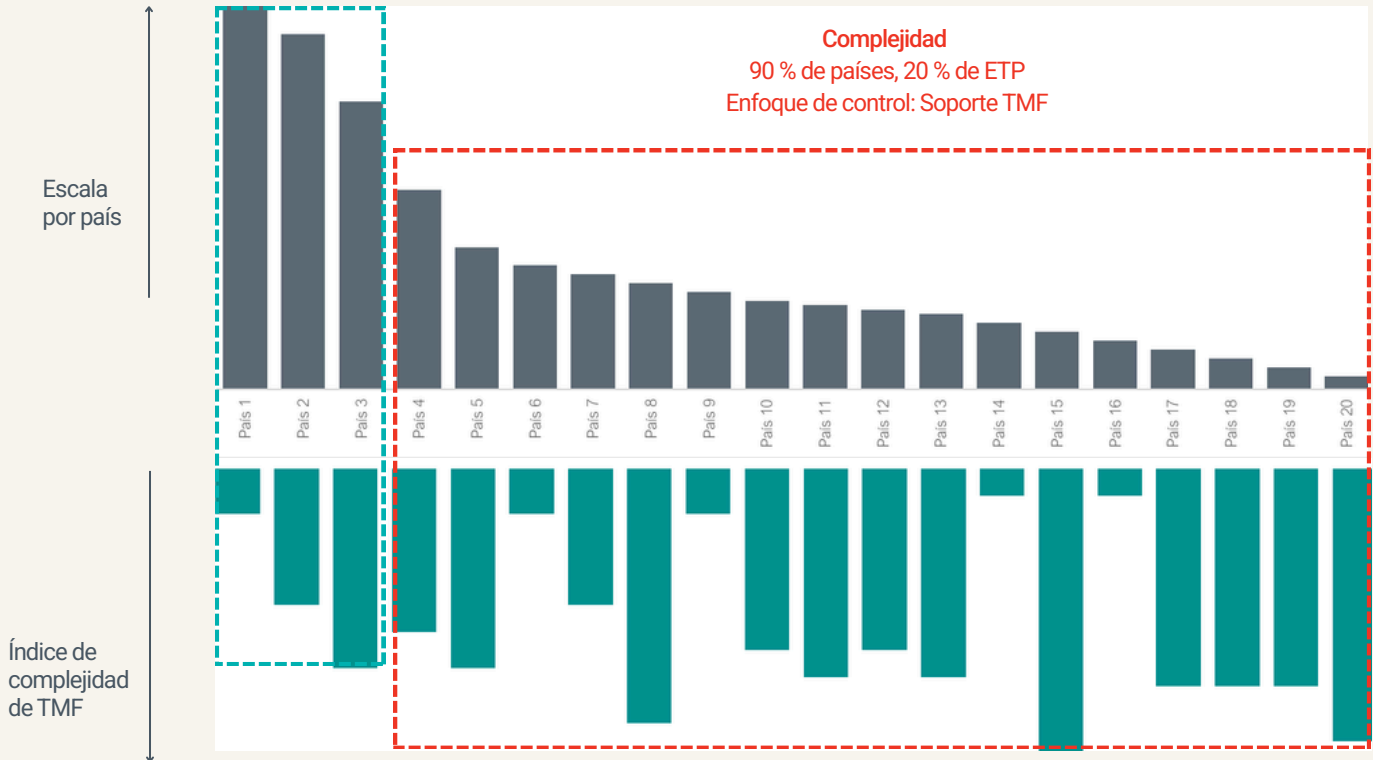
Dado que las sedes suelen estar ubicadas en lugares de baja complejidad y con una carga operativa reducida, quienes lideran el cumplimiento global desde allí pueden subestimar la verdadera carga que enfrentan las ubicaciones de pequeña escala, donde las obligaciones normativas son mucho más exigentes que las habituales. Las barreras idiomáticas pueden agravar este problema, dado que ciertas jurisdicciones exigen presentaciones y brindan directrices en su idioma local.

Complejidad regulatoria vs complejidad administrativa: Multinacional con sede en EE. UU.

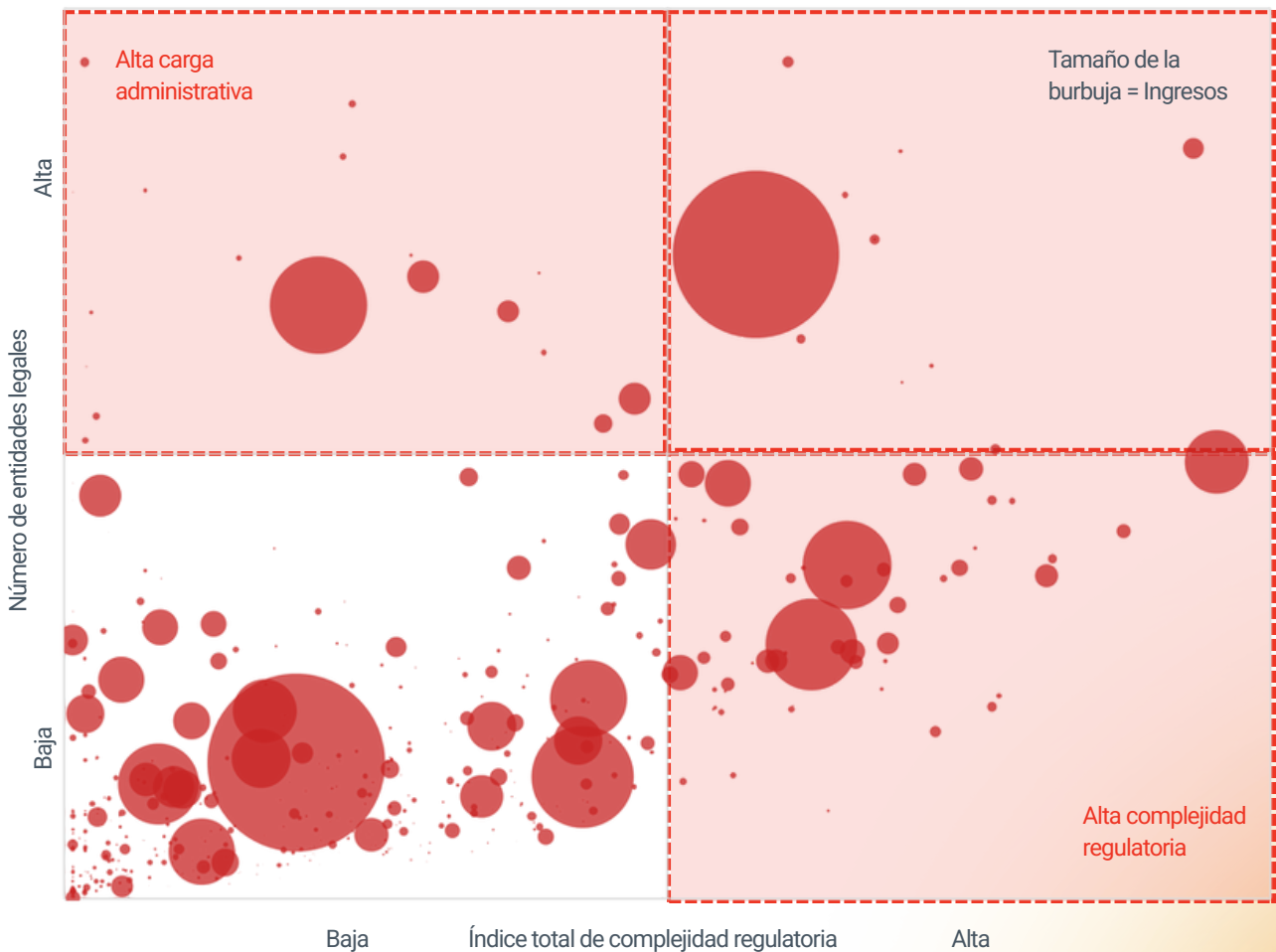


Núcleo simple
 80% de ETP, 10% de países
 Enfoque de costos: DIY o BPO*

Complejidad
 90 % de países, 20 % de ETP
 Enfoque de control: Soporte TMF



Más países conducen a una mayor complejidad regulatoria; más entidades conducen a una mayor complejidad administrativa



Los riesgos asociados a una gestión deficiente de entidades

No gestionar esta complejidad de manera efectiva puede exponer a las organizaciones a riesgos en diversos ámbitos.

Existe riesgo de cumplimiento: la inobservancia de plazos, los registros inexactos o las presentaciones incorrectas pueden derivar en sanciones económicas, responsabilidades legales para los directores u otras penalizaciones. En ciertos casos, las actividades comerciales pueden verse interrumpidas si se suspende el acceso a portales de cumplimiento o se revocan licencias.

Las estructuras complejas con entidades inactivas también representan un riesgo estratégico, limitan la capacidad de la organización para implementar cambios, como reestructuraciones o reorganizaciones, y reducen la agilidad a la hora de realizar integraciones o desinversiones derivadas de fusiones y adquisiciones.

Finalmente, está el riesgo reputacional asociado a un cumplimiento local deficiente. Si consideramos el cumplimiento y la gobernanza en la gestión de entidades como un termómetro de la salud organizacional, las fallas por negligencia o descuido son indicadores de que algo no está funcionando correctamente.

Estas complicaciones pueden erosionar la confianza de los inversores, dañar la marca y, en casos extremos, incluso afectar la valoración. En industrias altamente reguladas, esta pérdida de buena reputación puede ser especialmente perjudicial y probablemente atraerá un mayor nivel de escrutinio por parte de los reguladores.

El cumplimiento como prioridad: controle la salud de sus entidades

Brindamos servicios a un amplio espectro de organizaciones: sociedades, instituciones financieras, administradores de activos, inversores de capital privado e inmobiliarios y empresas familiares. Entendemos los desafíos que implica gestionar estructuras corporativas, la importancia de cumplir con los requisitos locales y las crecientes exigencias en materia de gobernanza y transparencia.

Para muchos de nuestros clientes, un punto de partida fundamental es nuestro servicio de revisión de integridad: análisis exhaustivos diseñados para evaluar y luego mejorar el estado de cumplimiento legal de sus entidades.

Con un enfoque en la mitigación del riesgo y la garantía de operaciones globales sin contratiempos, los distintos servicios de revisión de integridad/análisis de brechas proporcionan tranquilidad, al ofrecer soporte local de cumplimiento a las entidades legales del cliente. Nuestros expertos realizan un análisis profundo de los registros públicos y estatutarios, así como de la documentación interna, para identificar cualquier posible inconveniente antes de que afecte las operaciones del cliente.

Soluciones para reducir la fragmentación y consolidar la supervisión

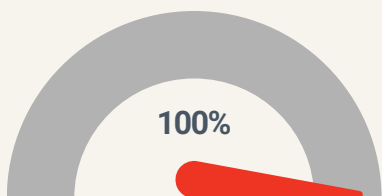
Una vez que se revisan todas las entidades y se establece la presencia global, se pueden calcular los índices de complejidad y realizar un análisis comparativo. Si la organización presenta una complejidad desproporcionada en relación con su tamaño, esto puede ser una oportunidad para reducir el número de entidades y simplificar las estructuras, manteniendo la cobertura y agilidad necesarias, pero con la menor complejidad posible.

Afortunadamente, la complejidad de las entidades no solo puede medirse, sino también gestionarse de manera efectiva. La combinación de gobernanza, tecnología, soporte especializado y monitoreo continuo puede reducir significativamente el riesgo y mejorar la eficiencia.

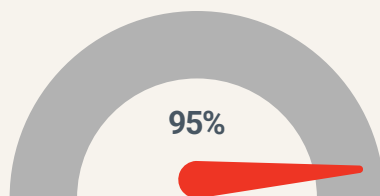
Si aún no existe un marco de gobernanza sólido, es imprescindible establecer uno que defina con claridad quién es responsable de la gobernanza de las entidades en toda la organización. Posteriormente, se deben tomar decisiones sobre cómo distribuir las responsabilidades entre los equipos locales, el área global de cumplimiento y las funciones corporativas centrales.

Análisis comparativo de la complejidad de la gestión global de entidades de una institución financiera

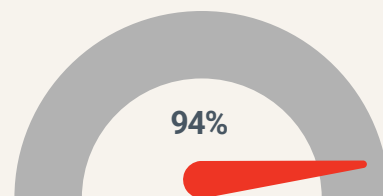
Percentil de complejidad regulatoria de la empresa dentro del sector de cuidado de la salud



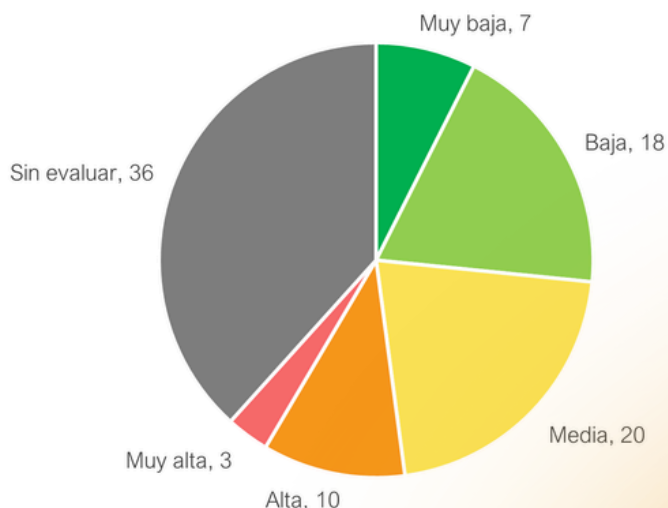
Percentil de complejidad administrativa de la empresa dentro del sector de cuidado de la salud



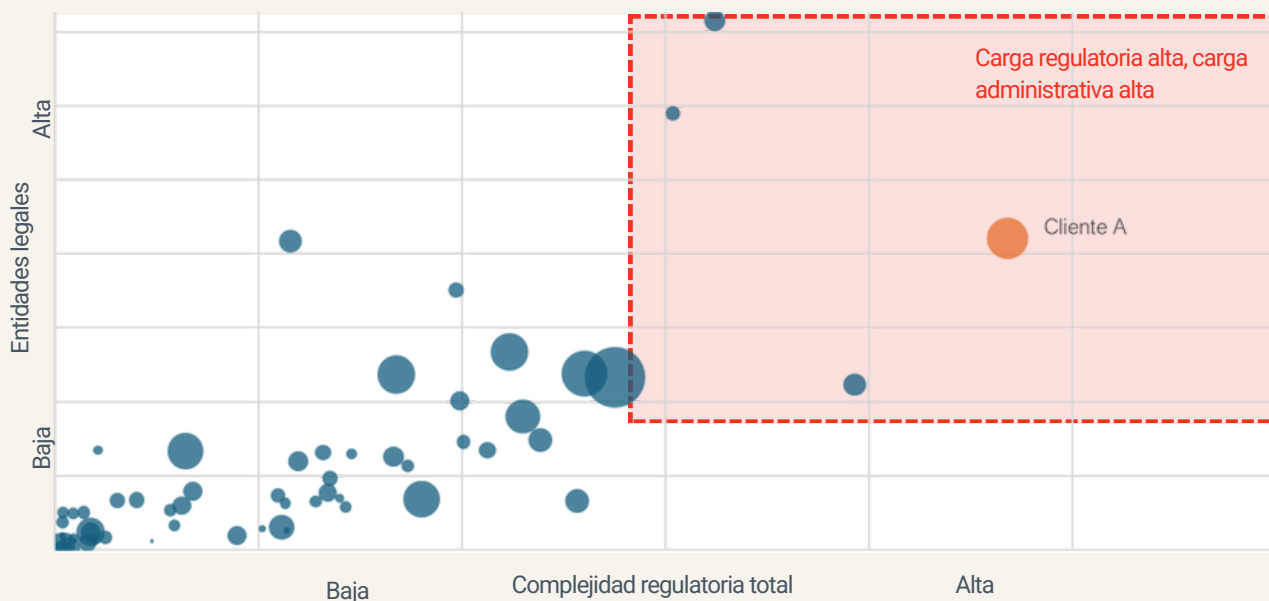
Percentil de ingresos de la empresa dentro del sector de cuidado de la salud



Distribución de complejidad por jurisdicción



Análisis comparativo con empresas del S&P en el sector de servicios financieros



- El Cliente A opera en 94 países en todo el mundo; tres países (México, Italia e Indonesia) se clasifican en la categoría de complejidad regulatoria muy alta.
- El Cliente A se encuentra en el percentil 100 de carga de complejidad regulatoria y en el percentil 95 de carga administrativa, comparado con empresas de servicios financieros del S&P 500, lo que lo ubica en una posición estructuralmente más riesgosa.
- Se recomienda realizar un análisis adicional para identificar puntos críticos regulatorios y optimizar el panorama de entidades.

Muchas organizaciones tercerizan estas responsabilidades a proveedores de servicios, ya sea por tarea o por ubicación o ambas. Se trata de una solución óptima, especialmente en aquellas ubicaciones donde la organización no dispone de escala o experiencia específica para gestionar con confianza el cumplimiento local de las entidades.

Sin embargo, tercerizar a múltiples proveedores puede generar obstáculos derivados de procesos y reportes inconsistentes, así como la persistencia de problemas en la supervisión global que pueden crear riesgos adicionales en el intento de mitigarlos. Por ello, es necesario optimizar la cantidad de proveedores externos para garantizar calidad, consistencia y agilidad, o mejor aún, llevar a cabo un proceso de consolidación.

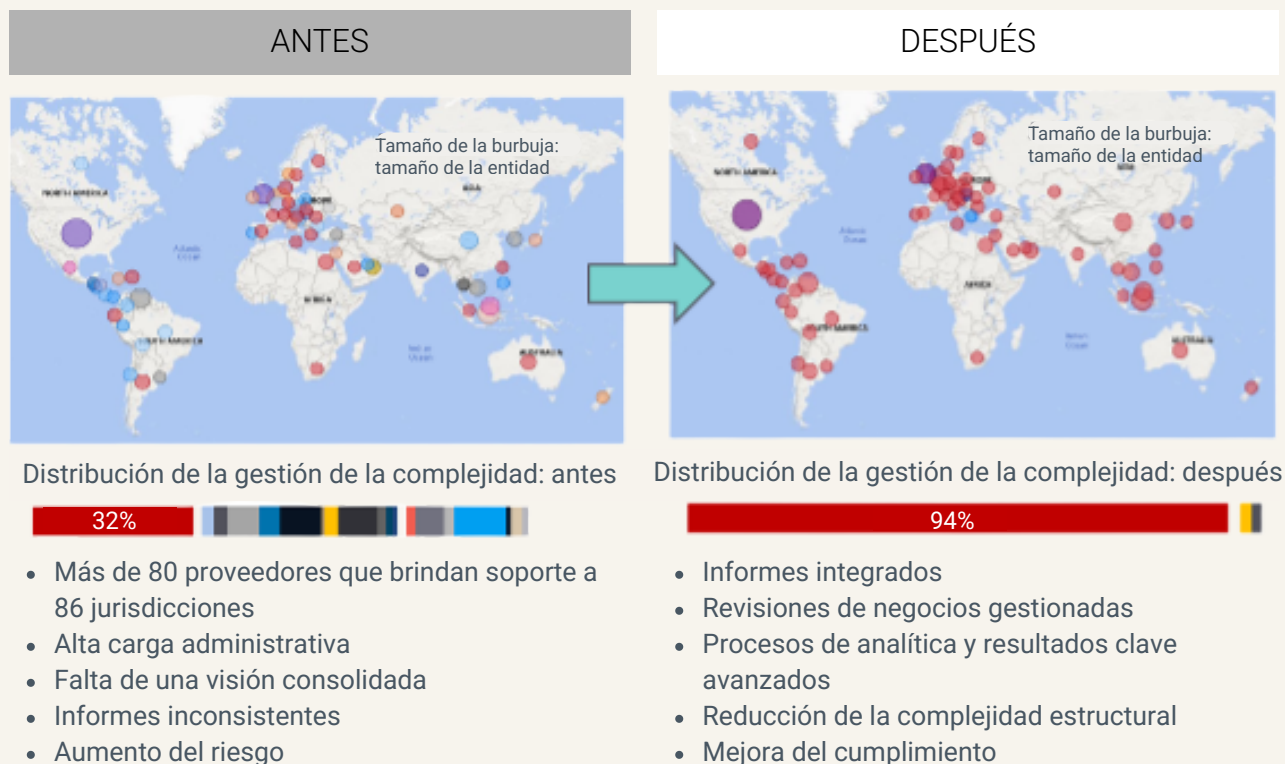
Una de las principales ventajas de la consolidación es la oportunidad de optimizar la gestión y el control, garantizando que los recursos se asignen de manera eficiente y que los riesgos asociados a proveedores externos se minimicen. La tercerización de procesos empresariales esenciales a un único proveedor mejora la continuidad del negocio y ofrece ventajas prácticas en áreas fundamentales.

Esto es justamente lo que ofrecemos a nuestros clientes: control global unificado que se convierte en una alianza estratégica.

Una hoja de ruta práctica: de un enfoque reactivo a un enfoque proactivo

1. **Evaluar:** realizar una revisión completa de la presencia global de sus entidades y sus índices de complejidad.
2. **Comparar:** contrastar los resultados con aquellos obtenidos por pares del sector para entender la posición relativa.
3. **Racionalizar:** identificar entidades que pueden fusionarse, eliminarse o simplificarse.
4. **Estandarizar:** implementar políticas y controles de gobernanza globales.
5. **Automatizar:** emplear soluciones tecnológicas para optimizar flujos de trabajo y gestión de datos.
6. **Monitorear:** realizar reportes continuos, seguimiento normativo y reevaluaciones periódicas de la complejidad.

Ejemplo de un cliente: gestión fragmentada de entidades en 80 países



Obligaciones continuas y la ventaja del uso de la IA

Así como se monitorean regularmente indicadores financieros, las métricas relacionadas con la presencia y complejidad de las entidades deben revisarse periódicamente.

La reevaluación constante del volumen de entidades, su distribución, ubicación y carga de complejidad no debe limitarse a un ejercicio puntual. Establecer un ciclo de revisión ayuda a mantener una estructura corporativa óptima y a prevenir que la deuda estructural se acumule nuevamente.

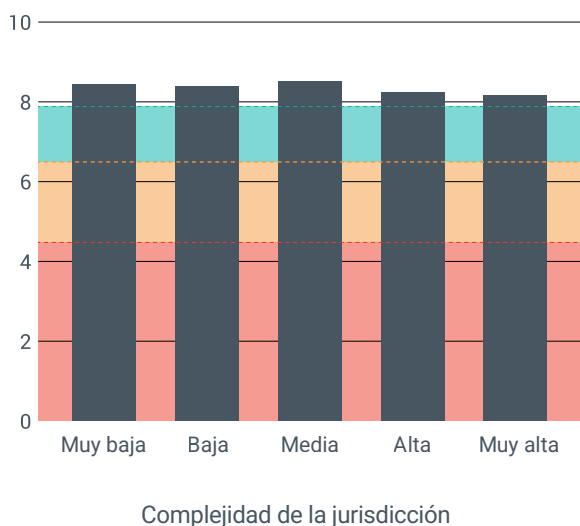
Las organizaciones líderes implementan marcos de políticas globales con procesos estandarizados para constituciones, disoluciones, cambios de directores, mantenimiento de registros y supervisión del cumplimiento. Una rendición de cuentas clara reduce la variabilidad y garantiza que nada pase desapercibido, proporcionándole una visión integral y precisa de sus obligaciones continuas.

Un aspecto clave en la gestión de entidades es mantenerse al día con las obligaciones específicas de cada jurisdicción. Hemos aprovechado el poder de la inteligencia artificial, en colaboración con nuestros expertos locales, para mantener informados a nuestros clientes sobre el entorno regulatorio en constante cambio.

Los agentes de IA rastrean y resumen las novedades legislativas y regulatorias publicadas por fuentes oficiales en todo el mundo; nuestros expertos locales actúan como el "factor humano" en el proceso, revisando estas actualizaciones y difundiéndolas a colegas y clientes.

De carga a activo estratégico

La satisfacción del cliente (CSAT) refleja cómo absorbemos la complejidad



Gestionar la complejidad de las entidades requiere comprender que es más que una responsabilidad de la función de soporte operativo: como indicador de la salud organizacional, tiene una importancia estratégica.

La complejidad es manejable, al menos para las empresas multinacionales más grandes. La complejidad se deriva de reglas conocidas. Estas reglas cambian lentamente y los países que se ubican en los extremos superior e inferior de nuestro índice de complejidad tienden a mantenerse estables año tras año.

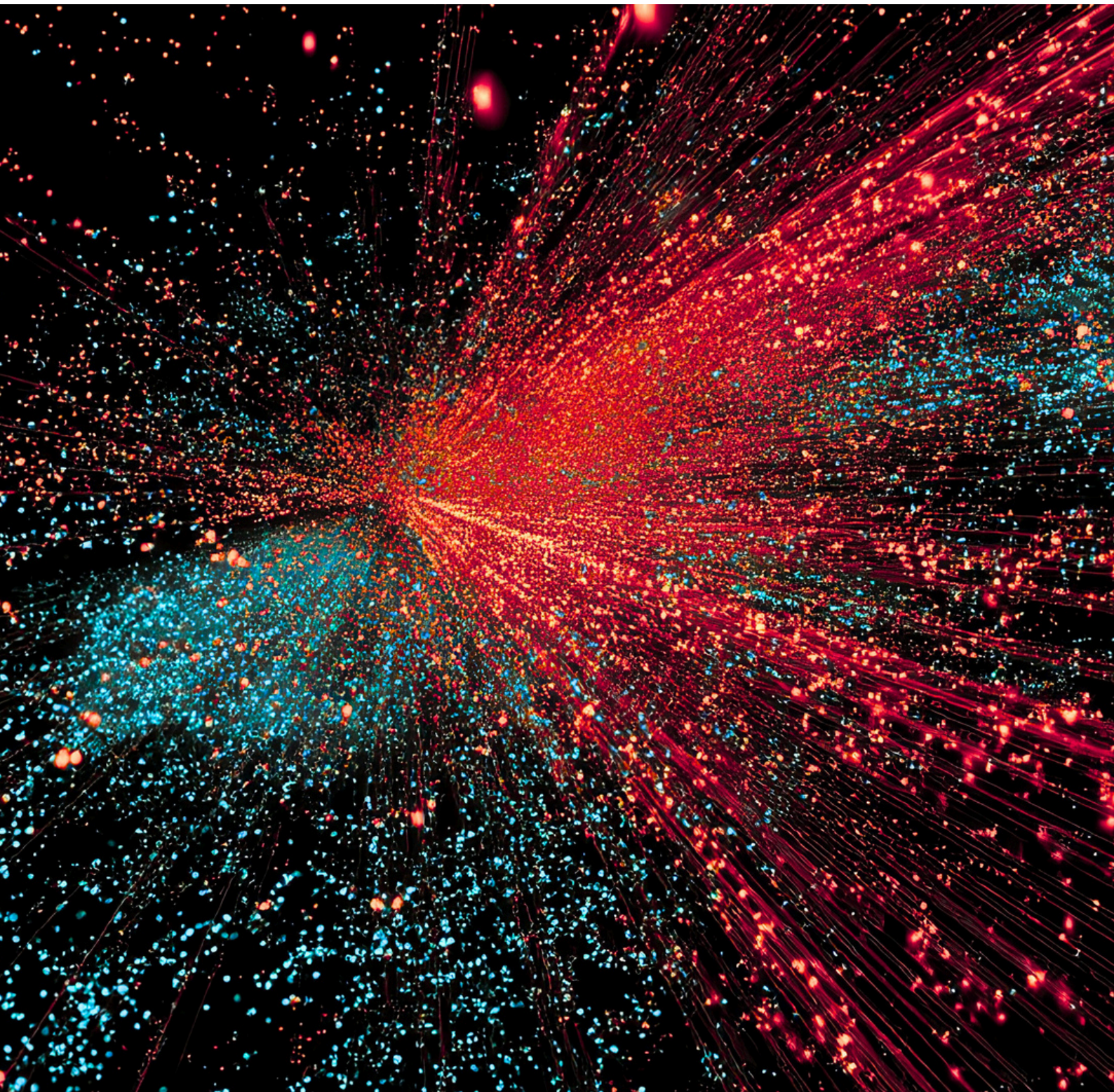
Absorbemos esa complejidad local en nombre de nuestros clientes, sin que esto implique un deterioro en la calidad del servicio o en la satisfacción del cliente en jurisdicciones más complejas. En resumen, sabemos qué se requiere y nos aseguramos de que se cumpla.



Acerca de TMF Labs

TMF Labs es una unidad de investigación y análisis que utiliza los datos y la tecnología para maximizar el valor que TMF Group aporta a los negocios de sus clientes.

Mediante la transformación de datos, análisis comparativos, inteligencia de clientes y procesos analíticos, TMF Labs tiene como objetivo generar resultados clave que conduzcan a soluciones integrales, la mejora del desempeño operativo y una gestión proactiva del riesgo para los clientes de TMF Group.



Hacemos un mundo complejo, simple

TMF Group es un proveedor líder de servicios administrativos esenciales, que ayuda a sus clientes a invertir y operar de manera segura en todo el mundo.

Con más de 13.000 expertos en más de 125 oficinas distribuidas en 87 jurisdicciones, y respaldados por estrictos estándares de servicio y seguridad, brindamos a nuestros clientes la experiencia local donde más se necesita. Nuestras ubicaciones abarcan el 92 % del PBI mundial y el 95 % del flujo de Inversión Extranjera Directa (IED).

Somos un pilar fundamental en la gobernanza de nuestros clientes y brindamos servicios esenciales de contabilidad, impuestos, nómina, administración de fondos y gestión de entidades legales para garantizar su éxito. Nos aseguramos de que se cumplan las normativas, se protejan las reputaciones y se mantenga la conformidad operativa.

Nuestro modelo de servicio global y plataforma tecnológica permiten a nuestros clientes tener control total sobre su cartera de entidades y ubicaciones globales. Las perspectivas de datos que brindamos permiten a nuestros clientes mantenerse al tanto de las regulaciones emergentes, del estado de sus propias actividades y de cualquier punto de riesgo.

Brindamos servicios a sociedades, instituciones financieras, administradores de activos, inversores de capital privado e inmobiliarios y empresas familiares. Trabajamos con el 60% de las empresas Fortune Global 500 y FTSE 100 y con cerca de la mitad de las 300 principales empresas de capital privado.

Aprovechamos tecnologías de vanguardia para optimizar las operaciones, reducir las tareas manuales y brindar información práctica de modo de mejorar su experiencia con TMF Group y respaldar la transformación de su negocio con decisiones más inteligentes basadas en datos.

Ya sea que opere en un solo país o en varios, con un equipo reducido o con varios miles de empleados, contamos con el soporte crítico que necesita para expandir su negocio, operar y crecer de manera segura en cualquier lugar.

Descubra cómo podemos apoyar a su organización en su proceso de expansión a través de nuestros [Servicios de gestión global de entidades](#).

www.tmf-group.com

TMF
GROUP