El modelo de sede regional

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

La función de una sede regional

Una sede regional se sitúa entre la sede central mundial de un grupo y sus filiales operativas en cada país. Fija la estrategia para la región, asigna el capital, gestiona la tesorería, coordina las compras y la logística y supervisa el cumplimiento normativo. A menudo presta servicios compartidos a las sociedades nacionales, como contabilidad, recursos humanos y tecnologías de la información. En muchos grupos es también titular de las acciones de esas sociedades, de modo que la sede regional se convierte en la sociedad holding de la región.

Cuando el Gobierno entregó los premios a las sedes a un grupo de empresas en junio de 2006, describió estas funciones en términos que siguen siendo válidos. Las sedes proporcionaban control estratégico, toma de decisiones y servicios compartidos, y muchas de ellas realizaban además actividades de mayor valor añadido, como investigación y desarrollo, gestión de la propiedad intelectual y fijación de estándares mundiales.[1] La definición es importante para lo que sigue. Una sede regional es el lugar donde se toman las decisiones, donde viven las personas que las toman y donde a menudo se contabilizan los beneficios de la región.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Los orígenes de la política

El Economic Development Board (EDB, junta de desarrollo económico), creado el 1 de agosto de 1961 y examinado en el capítulo C.III, empezó a atraer funciones de sede después de que la recesión de mediados de la década de 1980 mostrara los límites de una estrategia basada únicamente en la industria manufacturera.[2] Un incentivo para sedes operativas (Operational Headquarters), introducido en 1986, ofrecía un tipo impositivo reducido del 10 % sobre los ingresos procedentes de los servicios cualificados que una oficina regional prestaba a sociedades vinculadas de la región.[3] En 2003, el EDB introdujo dos regímenes más: la concesión de sede regional (Regional Headquarters award), con un tipo reducido del 15 %, y la concesión de sede internacional (International Headquarters award).[4] Sus ventajas se graduaban en función del alcance de las funciones y del número de directivos con base en Singapur. Las concesiones para sedes se integraron más tarde en el Development and Expansion Incentive (incentivo de desarrollo y expansión).[5]

La estrategia fijaba objetivos cuantitativos. En 2006, más del 60 % de las aproximadamente 7000 empresas multinacionales presentes en Singapur habían establecido funciones de sede para operaciones regionales o mundiales. El EDB aspiraba a atraer 500 sedes regionales e internacionales de primer nivel para 2010. Unas 385 empresas participaban ya entonces en su programa de sedes.[6] Las cifras muestran que la política de sedes estaba ya madura hace veinte años. Muestran también su método, que consistía en seleccionar a las empresas una a una y negociar el incentivo con cada una de ellas.

¿Cuántas sedes?

Ningún registro oficial contabiliza las sedes regionales, porque el término carece de definición legal fuera de los regímenes de incentivos. La cifra citada con más frecuencia procede de un estudio de EY de 2019, que estimó que Singapur albergaba unas 4200 sedes regionales. El EDB ha utilizado esa cifra en sus propias publicaciones.[7] Las declaraciones más recientes del EDB emplean otra medida.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Afirman que Singapur registró el mayor número de proyectos de sedes regionales completados de la región Asia-Pacífico entre 2013 y 2023.[8] El EDB describe asimismo la ciudad como el destino más popular de Asia para sedes regionales.[9]

Conviene tener presente la diferencia entre ambas medidas. Un recuento de sedes en una fecha determinada incluye oficinas que existen desde hace décadas. Un recuento de proyectos completados mide las nuevas llegadas y ampliaciones dentro de un periodo. Ninguna de las dos cifras indica cuántas personas trabajan en estas oficinas ni qué parte del beneficio de la región contabilizan. El orden de magnitud es, no obstante, claro: varios miles de oficinas regionales, entre ellas las de Amazon, 3M, Dyson y Unilever, cuya presencia cita el EDB como prueba del atractivo de la ciudad.[10]

¿Por qué Singapur?

Las encuestas a directivos y las declaraciones oficiales ofrecen, en líneas generales, la misma lista de razones. La primera es la conectividad. El EDB menciona conexiones con más de 170 ciudades a través de unas 100 aerolíneas, lo que permite a un directivo regional visitar la mayoría de las capitales del Sudeste Asiático y regresar en el mismo día.[11] La segunda es el talento. Una sede regional necesita personas capaces de trabajar en varios países e idiomas. Singapur combina una mano de obra local formada en inglés con un régimen de inmigración que admite a especialistas extranjeros, como explica el capítulo J.IV. La tercera es la seguridad jurídica. Un grupo que posee sus filiales regionales a través de una sociedad singapurense puede confiar en tribunales e instituciones arbitrales que aplican, en inglés, un Derecho de base inglesa, materia de la parte F.

La cuarta razón es la fiscalidad. Singapur grava a las sociedades a un tipo único del 17 % de la renta imponible, aplicable por igual a las sociedades locales y extranjeras.[12] Las ganancias de capital no suelen tributar, y los dividendos procedentes del extranjero pueden quedar exentos si se cumplen las condiciones de la Income Tax Act.[13] Muchas sedes disfrutaban además de tipos reducidos en virtud de los regímenes de incentivos. La quinta razón es menos tangible. Singapur se percibe como un lugar estable, limpio y seguro. En el Índice de Percepción de la Corrupción

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

de 2025 ocupó el tercer puesto de 182 países, con una puntuación de 84.[14] Para una empresa que debe gestionar operaciones en países con puntuaciones muy inferiores, situar su dirección regional en una jurisdicción con una sólida reputación de integridad es en sí una forma de gestión del riesgo.

El impuesto mínimo global y el fin de la competencia por tipos

El acuerdo internacional sobre un impuesto mínimo global ha cambiado la lógica económica del modelo de sedes. El 8 de octubre de 2021, 136 miembros del Marco Inclusivo de la OCDE y el G20 aprobaron una declaración sobre una solución de dos pilares, cuyo segundo pilar fija un tipo efectivo mínimo del 15 % para los grandes grupos multinacionales. Más tarde se sumó otro miembro, con lo que el número de jurisdicciones que lo aprobaron ascendió a 137.[15] Singapur aplicó las normas a partir del 1 de enero de 2025, mediante una regla de inclusión de rentas para los grupos con sede en Singapur y un impuesto complementario nacional que recauda localmente cualquier diferencia por debajo del 15 %.[16]

Para los grandes grupos, el impuesto complementario nacional neutraliza los tipos reducidos inferiores al 15 %. Singapur recauda la diferencia por sí mismo, de modo que un grupo no gana nada trasladando el beneficio a otro lugar ni pierde nada manteniéndolo en Singapur. El Gobierno respondió con incentivos que las nuevas normas tratan de forma más favorable. El Refundable Investment Credit (crédito fiscal reembolsable a la inversión), anunciado en los presupuestos de febrero de 2024, apoya el gasto cualificado en nuevas actividades y se abona en efectivo si no puede compensarse con el impuesto dentro de un plazo determinado.[17] El acuerdo de enero de 2026 que exime a los grupos con sede en los Estados Unidos de partes del régimen ha añadido incertidumbre, porque los grupos estadounidenses representan una gran parte de las sedes regionales en Singapur. El efecto a largo plazo es, no obstante, claro. La competencia entre ubicaciones de sedes se ha desplazado de los tipos impositivos al talento, las infraestructuras, la regulación y las subvenciones.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Notas

1. Lee Yi Shyan, Minister of State for Trade and Industry, discurso en la EDB Combined Headquarters Award Ceremony, The Arts House, 1 de junio de 2006 (archivado en el sitio web del Ministry of Energy, Trade and Industry, antes Ministry of Trade and Industry): las sedes proporcionan control estratégico, toma de decisiones y servicios compartidos, y muchas realizan además «higher value-added activities», como investigación y desarrollo, gestión de la propiedad intelectual y fijación de estándares mundiales. ↩
2. Wikipedia, «Economic Development Board» (consultado en noviembre de 2026): la ordenanza entró en vigor el 1 de agosto de 1961 y asumió las funciones del Singapore Industrial Promotion Board; organismo creado el 1 de agosto de 1961. ↩
3. Incentivo Operational Headquarters (OHQ), fechado habitualmente en 1986, con un tipo reducido del 10 % sobre los ingresos cualificados de la sede (Income Tax Act, s. 43E, en su versión entonces vigente). *The Nation* (Bangkok), «How Singapore's incentives for headquarters evolved», 24 de abril de 2015 (nationthailand.com, consultado en noviembre de 2026), afirma en cambio que el incentivo fue «first brought in around late 1992». ↩
4. *The Nation* (Bangkok), «How Singapore's incentives for headquarters evolved», 24 de abril de 2015 (nationthailand.com, consultado en noviembre de 2026): el incentivo OHQ conllevaba «a 10-per-cent rate of tax on qualifying fee income»; en 2003, el EDB introdujo el incentivo Regional Headquarters (RHQ), con un «15-per-cent tax rate on qualifying income», y el incentivo International Headquarters (IHQ). ↩
5. Condiciones graduadas de las concesiones RHQ e IHQ y su posterior integración en el Development and Expansion Incentive: Economic Expansion Incentives (Relief from Income Tax) Act 1967. ↩
6. Lee Yi Shyan, discurso de 1 de junio de 2006, op. cit.: «more than 60%» de las 7000 multinacionales de Singapur habían establecido sedes para gestionar operaciones regionales o mundiales; objetivo del EDB de «attract 500 world-

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

class regional and international headquarters» para 2010; unas 385 empresas en el programa; ocho empresas recibieron premios en la ceremonia. ↩

7. Singapore Economic Development Board, «Futuristic workspace: Singapore a hub for corporate headquarters», 18 de abril de 2022 (edb.gov.sg): «the city-state is home to about 4,200 regional headquarters», con cita de un estudio de EY de 2019. ↩
8. Singapore Economic Development Board, «Scale across Southeast Asia» (edb.gov.sg): entre 2013 y 2023, Singapur registró «the highest number of completed regional HQs in the Asia-Pacific region». ↩
9. Singapore Economic Development Board, «Headquarters» (edb.gov.sg, consultado en noviembre de 2026): «#1 most popular regional headquarter destination in Asia». ↩
10. Singapore Economic Development Board, «Headquarters» (edb.gov.sg, consultado en noviembre de 2026): Amazon, Dyson y Unilever tienen centros mundiales o regionales en Singapur; Amazon y 3M se citan como empresas con sede regional; noticia «FedEx primes for growth with new regional headquarters in Singapore», 27 de febrero de 2024. ↩
11. Singapore Economic Development Board, «Headquarters», op. cit.: Singapur está conectado con «over 170 cities via 100 airlines»; primer puesto en el Global Talent Competitiveness Index 2025. ↩
12. Inland Revenue Authority of Singapore, «Corporate Income Tax Rate, Rebates & Tax Exemption Schemes» (iras.gov.sg, consultado en noviembre de 2026): las sociedades «taxed at a flat rate of 17% of its chargeable income»; para el ejercicio fiscal (YA) 2026, una bonificación del impuesto sobre sociedades (CIT rebate) del 50 % de la cuota, con un beneficio total máximo de 40 000 S$, incluida la CIT Rebate Cash Grant de 2000 S$. ↩
13. Income Tax Act 1947, s. 13(8) a 13(12): exención de determinadas rentas de fuente extranjera, incluidos los dividendos extranjeros, cuando la renta haya tributado al menos al 15 % en la jurisdicción de origen y el Comptroller (director de la administración tributaria) considere que la exención beneficia

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

al residente; compruébense las condiciones vigentes en la ley y en las orientaciones de la IRAS. ↩

14. Wikipedia, «Corruption Perceptions Index» (consultado en noviembre de 2026), tabla del índice de 2025 publicado en febrero de 2026: Singapur, puntuación 84, puesto 3 de 182. ↩
15. Wikipedia, «Global minimum corporate tax rate» (consultado en noviembre de 2026): «137 countries in total have approved it», con cita, entre otros, de Osler, «136 countries agree to OECD/G20 Inclusive Framework's two-pillar solution to international tax reform», 12 de octubre de 2021, para la situación a 8 de octubre de 2021; tipo mínimo de al menos el 15 %; Singapur figura con fecha de aplicación de 1 de enero de 2025; en enero de 2026, los 147 miembros del Marco Inclusivo acordaron un «side-by-side arrangement» en virtud del cual las empresas con sede en los Estados Unidos quedan sujetas únicamente a los impuestos mínimos estadounidenses. ↩
16. Multinational Enterprise (Minimum Tax) Act 2024, que aplica la regla de inclusión de rentas y el impuesto complementario nacional a los ejercicios que comiencen a partir del 1 de enero de 2025 para grupos con ingresos consolidados anuales de al menos 750 millones de EUR; compruébese la ley en Singapore Statutes Online. ↩
17. Budget Statement 2024 (16 de febrero de 2024): Refundable Investment Credit de hasta el 50 % del gasto cualificado, compensable con el impuesto sobre sociedades, con reembolso en efectivo del crédito no utilizado en un plazo de cuatro años; compruébense el Budget Statement en mof.gov.sg y las directrices del régimen del EDB. ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.