Estudios de Mercado

Oficina Económica y Comercial
de la Embajada de España en Singapur

El mercado de la franquicia en Singapur

ICEX

ICEX INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR

Estudios de Mercado

El mercado de la franquicia en Singapur

Este estudio ha sido realizado por Aina Sastre
bajo la supervisión de la Oficina Económica y
Comercial de España en Singapur

Noviembre 2005

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN 4
II. RESUMEN Y CONCLUSIONES 5
III. PANORÁMICA DEL PAÍS 7
1. PANORÁMICA DEL PAÍS 7
2. DATOS MACROECONÓMICOS 8
3. EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA DE SINGAPUR EN LOS ÚLTIMOS AÑOS 10
4. PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS Y EXPORTADOS POR SINGAPUR 12
5. PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES 13
IV. LAS FRANQUICIAS EN ASIA Y EN SINGAPUR 14
1. LAS FRANQUICIAS EN ASIA 14
2. LAS FRANQUICIAS EN SINGAPUR 15
V. ANÁLISIS DE LA OFERTA 22
1. RELACIÓN DE FRANQUICIAS LOCALES Y EXTRANJERAS EN SINGAPUR 22
2. FRANQUICIAS ESPAÑOLAS EN SINGAPUR 25
VI. FACTORES DE COMERCIALIZACIÓN 27
1. INTRODUCCIÓN 27
2. PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN SINGAPUR 27
3. CONSIDERACIONES LEGALES 32
4. AYUDAS PÚBLICAS Y PROGRAMAS PARA LA EMPRESA. 36
VII. ENTREVISTAS 39
VIII. ANEXOS 54

I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio de mercado sobre las Franquicias en Singapur ha sido realizado entre julio y noviembre de 2005.

El objetivo de este estudio es ofrecer una panorámica general sobre sector de las franquicias en Singapur para estudiar posibles oportunidades de negocio.

El estudio está basado en informes estadísticos y entrevistas a empresarios del sector. Todos los datos estadísticos están extraídos de una encuesta realizada por la Franchising and Licensing Association de Singapore que recoge datos de 1995 a 2000. Está previsto que a finales de 2005 se publiquen los datos de los pasados cinco años. Sin embargo, según las entrevistas mantenidas, si bien las cifras han variado, no así las proporciones, excepto que se indique lo contrario.

Las FUENTES UTILIZADAS son las siguientes:

- Developing and Managing a Franchise (LexisNexis)
- Franchising and Licensing Association Singapore.
- Singapore Franchise Industry Survey 2000.
- A.S. Louken Group.
- Asiawide Franchise.
- IE Singapore: International Enterprise Singapore Board.
- EDB: Economic Development Board (Singapore).
- MAS: Monetary Authority of Singapore.
- Ministry of Finance.
- Ministry of Trade and Industry.

La moneda utilizada en este estudio es el dólar de Singapur (SGD). Se ha tomado el tipo de cambio correspondiente a la media anual, siguiendo las estimaciones de la Autoridad Monetaria de Singapur:

TIPOS DE CAMBIO EUR:SGD					
2000	2001	2002	2003	2004	2005
1,5930	1,6050	1,6909	1,9703	2,1008	2,0936

FUENTE: Monetary Authority of Singapore

Media anual.Para los datos de 2005, media hasta el tercer cuarto del año.

II. RESUMEN Y CONCLUSIONES

No puede negarse que Singapur, en cuanto a tamaño de mercado, no es especialmente interesante por sí mismo ya que se trata de un pequeño territorio con una población que no llega a los 4 millones y medio de habitantes. Sin embrago, este peculiar país ofrece otras grandes ventajas para las franquicias extranjeras que deseen introducirse en el sureste asiático:

Singapur tiene una de las rentas per cápita más altas del mundo (28.228 $) y está mucho más desarrollado económicamente que el resto de países de la zona. Es una ciudad cosmopolita muy orientada al sector servicios, con una población muy receptiva a nuevos productos y marcas. Además en Singapur conviven gentes de diferentes culturas (chinos, malayos, tamiles, hindúes, expatriados, etc.), lo que lo convierte en un mercado ideal para realizar *tests* de producto.

Por otra parte, es un hecho conocido que esta ciudad-estado goza de una inmejorable situación geográfica, una infraestructura logística reconocida a escala mundial (posee uno de los puertos marítimos más importantes del mundo y un aeropuerto muy moderno), un sistema bancario eficiente y una amplia red de telecomunicaciones.

El capital humano es, a su vez, muy cualificado, tanto los niveles de dirección como los más básicos. Por otra parte, el inglés es lengua oficial, lo cual supone una gran ventaja para los empresarios y para el personal expatriado.

Por otro lado, Singapur depende absolutamente del comercio exterior y de la inversión extranjera y, por esta razón, el gobierno se ha preocupado especialmente por ofrecer un entorno de estabilidad política y económica muy raro en la zona. Como consecuencia, otra de las grandes ventajas que ofrece este país es el enorme apoyo gubernamental (que detallaremos más adelante), a la creación de empresa y a la inversión, que afectan también a los extranjeros que deseen invertir en Singapur.

Concretamente, y por lo que puede afectar a las franquicias, en Singapur existe un gran interés en tener un sistema de protección de la propiedad intelectual eficaz y por eso se creó la agencia estatal IPOS. El resultado es que en este país la protección de dichos derechos está prácticamente garantizada.

Por otra parte, no hay que olvidar que Singapur es un conocido centro de compras de todo el sureste asiático (la ciudad se enorgullece de recibir a más de 8 millones de turistas al año) y, para seguir siéndolo, necesita ser pionera en la oferta de marcas internacionales de prestigio. Así, no es una práctica poco habitual que el gobierno apoye, de distintas maneras, el que marcas internacionales reconocidas se sirvan de las ventajas de Singapur como plataforma de lanzamiento al resto de la zona.

El apoyo gubernamental alcanza, directa e indirectamente, también al mundo de las franquicias a través de diversas agencias estatales, como SPRING Singapore e International Enterprise Singapore. La Franchising and Licensing Association Singapore (FLA) tiene también un papel muy activo y es coorganizadora de la feria de franquicias más importante del sureste asiático, la feria Global Franchising and

Licensing que se celebra cada año en Singapur. De este modo, las franquicias se han convertido en un fenómeno omnipresente, al haber demostrado su gran eficacia en los últimos años. A modo de ejemplo, y según las últimas estadísticas disponibles, en Singapur los negocios que eligen la fórmula de franquicia para expandirse tienen una tasa de fracaso anual del 5%, mientras que la tasa de fracaso de los negocios que no siguen este sistema es del 30%.

En cuanto a sectores, la economía de Singapur está muy orientada a los servicios y ello se nota también en el mundo de las franquicias. El sector de la hostelería y la restauración sigue siendo el dominante, aunque en los últimos años otros sectores, como el de la educación, la salud y belleza personal están ganando cuota de mercado.

Por todo lo dicho, se puede concluir diciendo que, si bien Singapur es un mercado muy pequeño, no cabe duda de que es muy interesante para las franquicias que deseen probar su producto o servicio en el sureste de Asia. Así mismo, Singapur es un país más que recomendable como plataforma de lanzamiento y centro de operaciones de la franquicia en la región, dada la estabilidad política y económica de la que hace gala frente a los países vecinos.

Para terminar, es importante recalcar que las empresas españolas tienen aun una injustificada escasa presencia en este país, mientras que otros países europeos como Francia, Alemania o Gran Bretaña hace tiempo que están aprovechando las ventajas que este mercado ofrece. En este punto es interesante destacar que algunas de las pocas franquicias españolas que operan en Singapur como Mango, Zara o Women’Secret están teniendo un enorme éxito, éxito que sería interesante aprovechar para dar a conocer España como fuente de conceptos frescos, originales y de calidad.

III. PANORÁMICA DEL PAÍS

1. PANORÁMICA DEL PAÍS

PANORÁMICA DEL PAÍS	
Nombre completo país	República de Singapur
Capital	Singapur
Situación geográfica	Archipiélago situado en el sureste asiático, 137 Km. Al norte del Ecuador, al sur de la península de Malasia, entre el Mar de China Meridional y el Océano Índico.
Superficie	699 Km2
Clima	Tropical húmedo, con temperaturas entre 25 y 32 grados y precipitacuiones abundantes a lo largo de todo el año.
Idioma	Inglés, Chino Mandarín, Malayo y Tamil
Religion	Budista, Musulmana, Cristiana, Hindú, Sikh, Taoista y Confucionista.
Moneda	Dólar de Singapur (SGD)
Población	4.240.300
Densidad de población	6.066 habitantes por Km2
Crecimiento de la población	1,3%
Esperanza de vida	79,3
Grado de alfabetización	94,6%

FUENTE: Singstat

MARCO POLÍTICO:

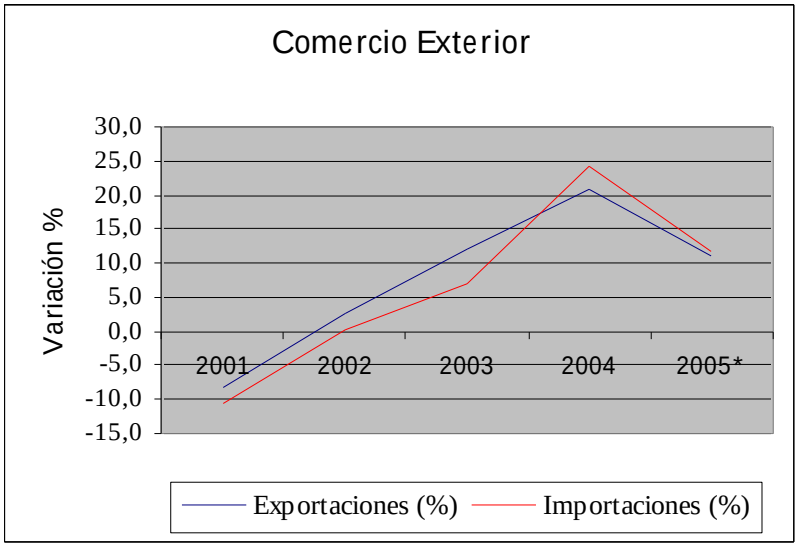
Singapur es, sin duda alguna, el país que ofrece mayor estabilidad política del sudeste asiático. En buena medida esta estabilidad se debe al fuerte control del gobierno, si bien, en los últimos años se aprecia cierta relajación por parte del ejecutivo, permitiéndose cierto incremento de las libertades individuales. La mayor parte de la población reconoce el coste de estas restricciones, pero valora en mayor medida el bienestar y nivel de desarrollo alcanzado en los últimos 30 años. No se prevén cambios de la escena política en los próximos años.

Singapur es una república parlamentaria, con una Constitución escrita que fija las funciones y atribuciones de los tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. El gobierno está dirigido por el Primer Ministro, que es el líder de la mayoría parlamentaría del Congreso (históricamente y sin excepción el PAP - Partido de Acción Popular). El Primer Ministro y Ministro de Finanzas es el Sr. Lee Hsien Long.

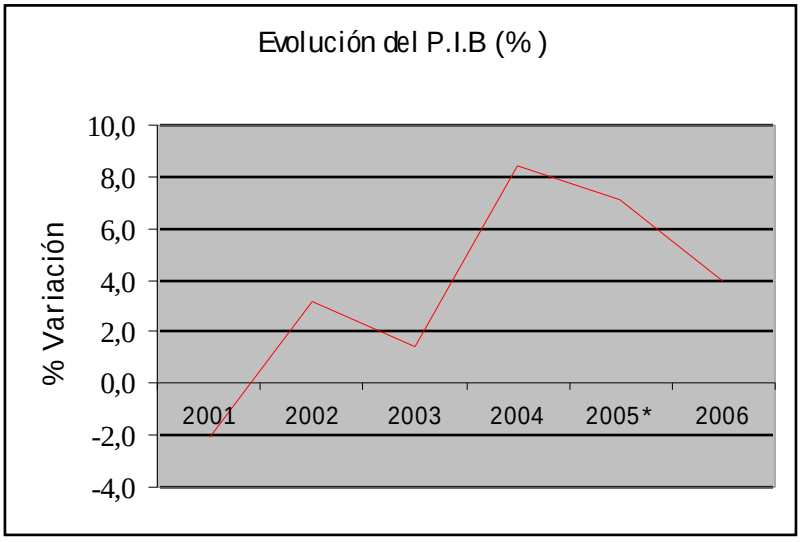
2. DATOS MACROECONÓMICOS

DATOS MACROECONÓMICOS SINGAPUR					
	2001	2002	2003	2004	2005*
P.I.B. Absoluto a precios de mercado (Millones de S$)	159.212	164.255	166.492	180.496	
Evolución del P.I.B (%)	-2,1	3,2	1,4	8,4	7,1
Índice de precios al consumo (%)	1,0	-0,4	0,5	1,7	0,3
Tipos de interés interbancario al final del perído (%)	1,2	0,8	0,8	1,4	2,2
Tasa de Desempleo (%)	2,7	4,2	4,4	4,3	3,3
Exportaciones (Millones de S$)	218.026	223.901	251.096	303.476	
Exportaciones (%)	-8,3	2,7	12,1	20,9	11,2
Exportaciones a UE (%)	-12,3	-6,6	31,7	25,4	-1,8
Importaciones (Millones de.S$)	207.692	208.312	222.811	276.894	
Importaciones (%)	-10,5	0,3	7,0	24,3	11,6
Reservas Exteriores (Millones de.S$)	135.811	147.323	167.816	190.678	
Saldo Presupuestario (%PIB)	2,63	-1,73	1,06	-0,57	
Deuda Externa (Millones de.S$)	0	0	0	0	0
Tipos de cambio (€: S$) Media anual	1,605	1,6909	1,9703	2,1008	2,0936

FUENTE: Economic Survey of Singapore, Ministry of Trade and Industry.
** Media de los tres primeros trimestres de 2005*



FUENTE: Ministry of Trade and Industry



FUENTE: Ministry of Trade and Industry

3. EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA DE SINGAPUR EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

Singapur es una economía de libre mercado con un gran nivel de desarrollo y que disfruta de un ambiente para los negocios prácticamente sin corrupción, con precios estables y un PIB muy elevado. La economía depende extremadamente de las exportaciones, particularmente en electrónica y productos manufacturados. En este sentido, entre los años 2001 y 2003 se vio muy afectado por la recesión global que se produjo en el sector de las nuevas tecnologías.

El gobierno ha tratado por todos los medios de procurar modernas infraestructuras para el país en orden a cubrir las necesidades de los inversores locales, ya que las empresas multinacionales representan el pilar de su economía. Es por eso también que Singapur, en los últimos años, está siguiendo una política de firma de tratados de libre comercio con terceros países, como el que ha sido pactado en 2004 con Estados Unidos.

La evolución económica de Singapur en los últimos años ha sido irregular debido a las crisis periódicas por las que ha atravesado el país. En 1997 superó, probablemente mejor que ningún otro país de la zona, la crisis económica que azotó gravemente al sureste asiático. Superada ya la crisis, en 2000 experimentó un crecimiento del 9,7% gracias el tirón de las empresas de la nueva economía en Estados Unidos y en todo el mundo desarrollado.

Sin embargo, en 2001 la economía de Singapur se contrajo un 2% a causa de la crisis de las nuevas tecnologías y los atentados del 11 de Septiembre en Nueva York. Hay que tener en cuenta que Singapur depende completamente del comercio exterior, por lo que cualquier cambio en la economía global se hace sentir notoriamente en la isla. En concreto, Estados Unidos es el principal comprador de los productos manufacturados y de semiconductores de Singapur, por tanto, un cliente fundamental.

De nuevo, en el año 2003, la economía de Singapur se vio muy afectada por el brote de Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SARS), que llevó a un descenso en los pedidos de las empresas, así como en el turismo y en la actividad comercial en general. Ese año el PIB creció tan sólo un 1,4%.

En 2004, por el contrario, se produjo un crecimiento espectacular del PIB (del 8,4% con respecto al año anterior) impulsado principalmente por la contribución del sector manufacturero, que aumentó su actividad en un 13,1% en 2004 y al sector servicios que experimentó un crecimiento del 7,5%.

Pronóstico para 2005 y 2006:

La ralentización del crecimiento económico a principios de año ha sido más que superada en el segundo y tercer cuarto del año. Este resurgimiento no ha sido más que un espejo de la mejora económica global y se ha debido principalmente a la mejora en la producción, en los servicios financieros y en el comercio en general.

Es previsible que esta tendencia se mantenga durante el resto del año. Una de las principales razones es que el crecimiento económico de EEUU no va a verse afectado en demasía por los reveses climáticos que ha sufrido y que han afectado particularmente a la industria petrolífera y del gas natural. Así mismo, se espera que la mejora en el sector electrónico en el mercado global tenga un impacto favorable en la producción en Singapur. Por otra parte, las últimas encuestas sobre expectativas de negocio, aunque con cautela, continúan mostrándose positivas en relación a la evolución de los sectores industriales más importantes.

Para 2006 Singapur debería poder lograr su potencial de crecimiento a medio plazo ya que las previsiones para la economía global y para el sector de la electrónica siguen siendo optimistas. No se espera que las economías de los países asiáticos cambien demasiado con respecto a 2005. Por otro lado, se prevé que el crecimiento global en las ventas de semiconductores mejore en 2006, lo cual llevaría a un aumento en la producción y las actividades relacionadas con el comercio en Singapur. Por otra parte, las mejoras en las condiciones del mercado laboral, junto con la baja inflación deberían contribuir a aumentar la demanda interna.

Sin embargo los riesgos al crecimiento económico aun están presentes pues el precio del petróleo seguirá aumentando. Como consecuencia, los países desarrollados podrían seguir políticas monetarias restrictivas. Así mismo, si la amenaza de la gripe aviar persiste, las actividades económicas a escala mundial podrían verse gravemente afectadas.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el Ministerio de Comercio de Industria de Singapur ha aumentado las expectativas de crecimiento económico del país a un 5% en 2005, mientras que para 2006 se espera un crecimiento entre el 3% y el 5%.

4. PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS Y EXPORTADOS POR SINGAPUR

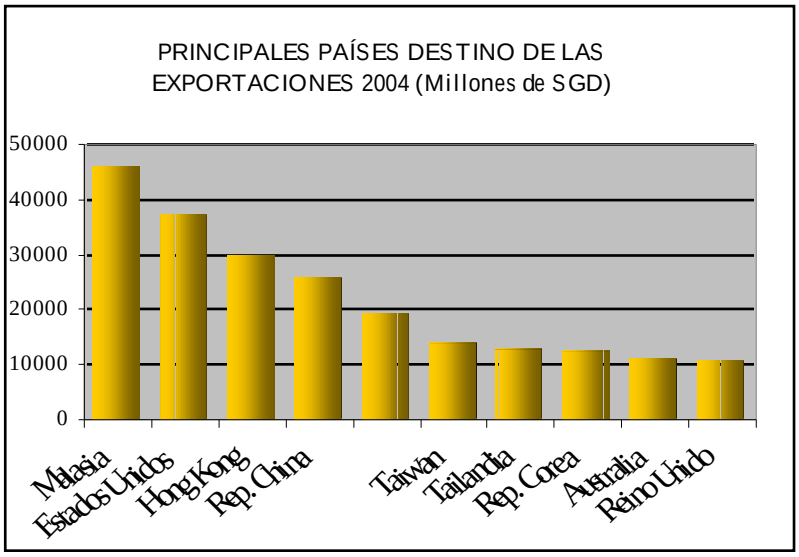
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS (Millones de SGD)	
Productos petrolíferos	28.700,4
Componentes electrónicos	81.656,3
Maquinaria industrial	5.755,2
Radio y receptores de TV y componentes	4.903,3
Ropa	3.108,2
Vehículos para carretera a motor	2.979,3
Productos medicinales	1.903,9
Hierro y acero	1.693,6
Generadores eléctricos	1.377,3
Carne, pescado y productos diarios	937,5

FUENTE: International Enterprise Singapore 2004

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS (Millones de SGD)	
Componentes electrónicos y sus partes	63.488,0
Petróleo crudo	20.649,1
Generadores eléctricos	9.798,4
Aeronaves y buques	7.193,8
Máquinas industriales	6.539,0
Vehículos para carretera a motor	5.821,2
Hierro y acero	4.648,1
Radio y receptores de TV y componentes	4.371,3
Carne, pescado y productos diarios	2.672,3
Materiales del plástico	2.567,6

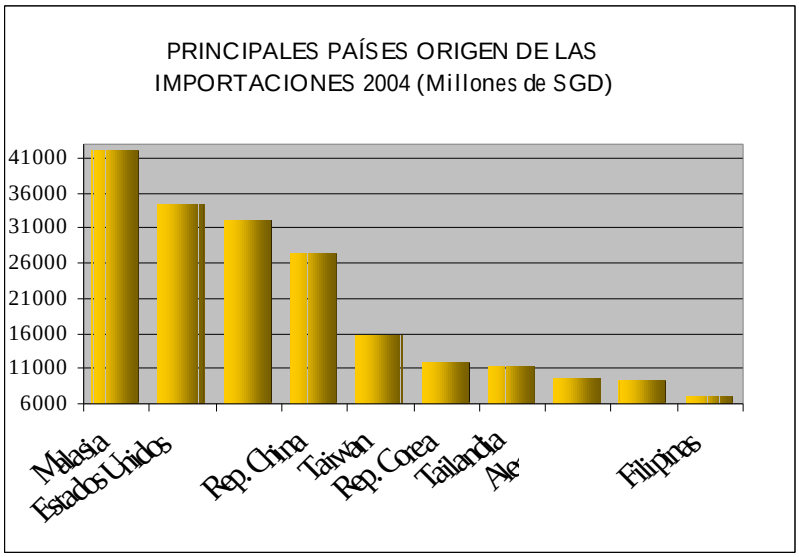
FUENTE: International Enterprise Singapore 2004

5. PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES



FUENTE: International Enterprise Singapore

Los principales destinos exportadores de Singapur se encuentran en Asia, exceptuando los Estados Unidos, que ocupa el segundo puesto.



FUENTE: International Enterprise Singapore

Los principales países proveedores de Singapur son asiáticos, exceptuando a los Estados Unidos que tiene en la isla un mercado muy importante.

IV. LAS FRANQUICIAS EN ASIA Y EN SINGAPUR

1. LAS FRANQUICIAS EN ASIA

En la última década el mercado de las franquicias en Asia ha ganado mucha importancia en Asia y ha supuesto una nueva forma de expansión rápida de los negocios.

El mercado asiático de las franquicias ha ido creciendo a pasos de gigante. En cada país se ha ido generando un número creciente de sistemas de franquicias, de los que proviene una gran parte de la facturación del país. Por otra parte, cada vez se organizan más seminarios y ferias internacionales dedicadas a las franquicias, tales como la feria anual Global Franchising and Licensing que se viene celebrando anualmente en Singapur desde 2001.

Las franquicias en Asia 2002/2003:

País	Habitantes	Nº de conceptos	Nº de negocios franquiciados
China	1.306.313.812	1.900	87.000
Japón	127.417.244	1.100	220.000
Singapur	4.425.720	380	3.000
Hong Kong	6.898.686	Más de 90	n.d.
Indonesia	241.973.879	280	n.d.
Filipinas	87.857.473	749*	100.000*
Tailandia	65.444.371	175	100.000*
Malasia	23.953.136	321	6.800
India	1.080.264.388	Más de 600	Más de 40.000

FUENTE: Developing and Managing a Franchise.
**Datos de 2003*

Hay muchos factores que explican el crecimiento de las franquicias en Asia. Actualmente Asia no solo se está convirtiendo en el centro de la fabricación mundial, sino también en un gran mercado de consumo. Una de las principales razones del explosivo crecimiento de este continente es el creciente comercio entre sus países.

Dentro de los mercados asiáticos existe, a su vez, una fuerte competencia entre países o ciudades que están luchando por alcanzar una mejor posición en cuanto a centro de expansión de las franquicias en Asia. Hong Kong, Singapur, Shanghai, Beijing e India están haciendo grandes esfuerzos para multiplicar su importancia en este mercado a través de una mejor organización y planificación de eventos o actividades encaminadas a atraer a existentes o potenciales franquiciadores y franquiciados a su país como base de operaciones.

2. LAS FRANQUICIAS EN SINGAPUR

1. INTRODUCCIÓN:

El desarrollo de la industria de la franquicia en Singapur comenzó en los años 70, años en los que empresas como Singer y Bata operaban bajo un sistema de licencia, que tenía características comunes al actual sistema de franquicias. Ya en los años 80 franquicias internacionales como 7-Eleven y Kentucky Fried Chicken entraron en el mercado doméstico. Poco después empezaron a desarrollarse las franquicias locales.

Con el transcurso de los años ha quedado demostrado que, en Singapur, la franquicia es un formato altamente efectivo para mejorar la productividad de las pequeñas y medianas empresas.

2. PANORAMA ACTUAL:

En Singapur el sistema de franquicias ha ido ganando importancia y está suponiendo una presencia significativa en Asia. A pesar de ser un pequeño país, se ha convertido en la base de operaciones de muchas franquicias de todo el mundo. El crecimiento de las franquicias locales ha sido posible, en gran medida, gracias al enorme apoyo recibido por parte de la Asociación de Franquicias de Singapur (Franchising and Licensing Association of Singapore) y otras agencias gubernamentales. Estas agencias incluyen Spring Singapore, International Enterprise Singapore y la Singapore Economic and Development Board.

Según datos de la FLA, la asociación tenía unos 120 miembros en 2003. Además existen aproximadamente 190 empresas franquiciadoras y 3.000 franquiciados y 380 sistemas de franquicias en total.

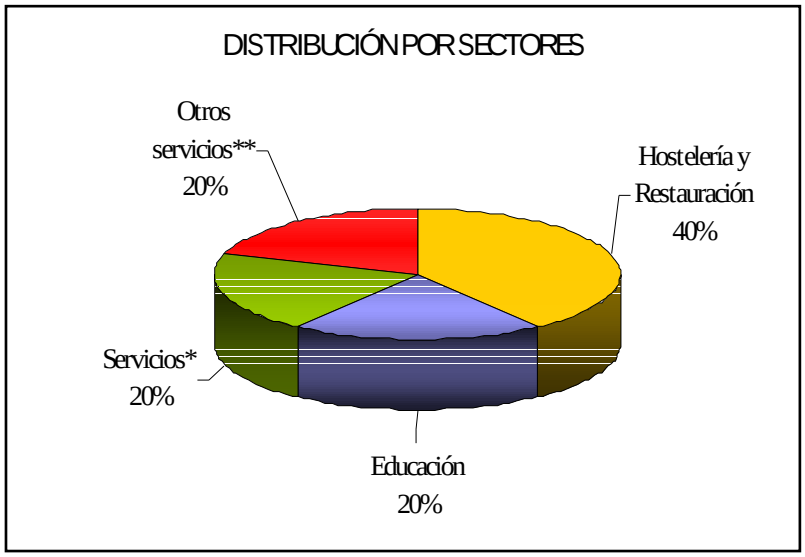
Según los últimos datos disponibles de 2003 el número de empresas franquiciadoras en Singapur es de 380, de las cuales, 210 son de origen nacional (55,3%) y 170 de origen extranjero (44,7%).

La cifra de negocio generada por las franquicias fue de 2.000 millones de dólares americanos.

A) Distribución por sectores:

Sector	Porcentaje
Hostelería y restauración	40
Educación	20
Servicios*	20
Otros Servicios**	20

FUENTE: Franchising and Licesing Association Singapore
**Salud, belleza, servicios de limpieza.*
***Bufetes de abogado y consultorías.*



FUENTE: Franchising and Licesing Association Singapore

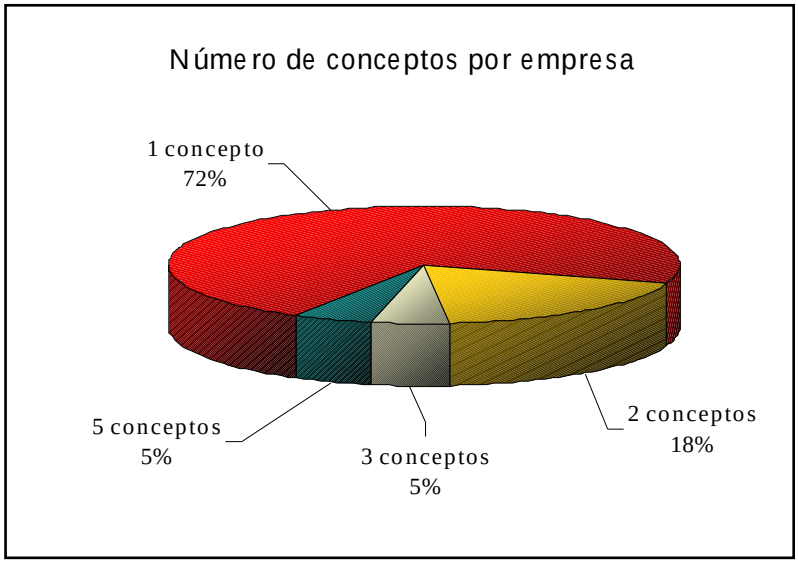
Una encuesta realizada en 1999 por la FLA reveló que el sistema de franquicias es predominante en el sector de la alimentación y bebidas (29%), seguido por el comercio minorista (20%), educación (14%) y servicios profesionales (11%). El resto incluye servicios personales, limpieza, inmobiliaria, salud y el sector de la automoción.

Según los datos de FLA, en 2004 y basándose en los miembros registrados en la asociación, el sector de la alimentación y bebidas sigue siendo el predominante (40%), seguido por el sector de la educación (20%) y el sector servicios (salud, belleza y servicios de limpieza) con un 20%. El 20% restante se refiere a servicios de franquicia menos comunes, como bufetes de abogados y consultorías.

Es decir que en 2004 los sectores que han experimentado un mayor crecimiento han sido alimentación y bebidas y educación, a la par que han hecho su aparición sectores menos comunes como los bufetes de abogados y las consultorías.

I.1.1. B) Número de conceptos por empresa:

Número de conceptos por empresa	Porcentaje %
1 concepto	72
2 conceptos	18
3 conceptos	5
4 conceptos	0
5 conceptos	5



FUENTE: Franchising & Licensing Association

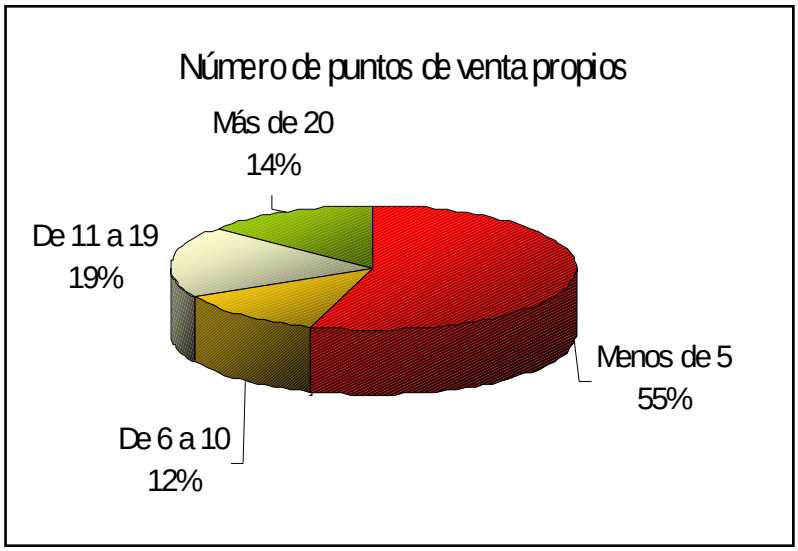
A pesar de que el número de negocios operando como franquicias está aumentando, las estadísticas muestran que muchas de estas empresas solo tienen un concepto franquiciable (72%). Las empresas propietarias de 2 o más conceptos constituyen el 30% restante.

I.1.2. C) Número de puntos de venta propios y número de puntos de venta franquiciados en Singapur:

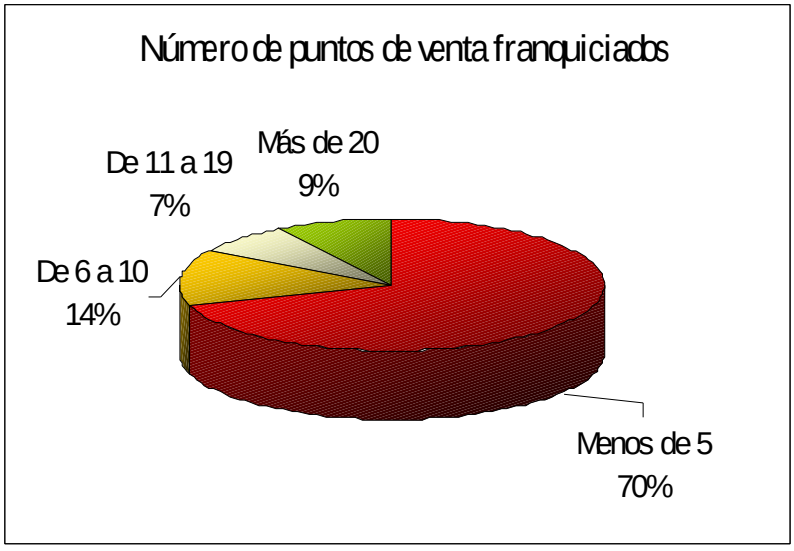
I.1.3.

Número de Puntos de Venta	%	Número de puntos de venta franquiciados	%
Menos de 5	55	Menos de 5	70
De 6 a 10	12	De 6 a 10	14
De 11 a 19	19	De 11 a 19	7
Más de 20	14	Más de 20	9

FUENTE: Franchising and Licensing Association.



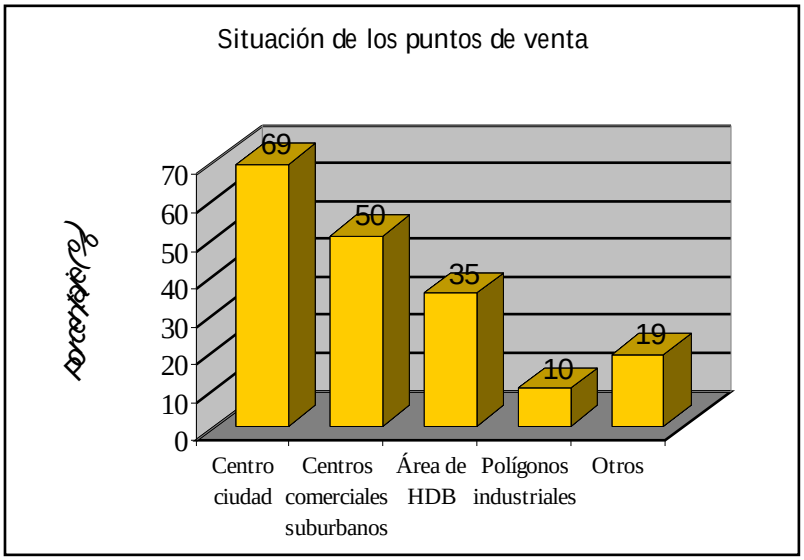
Las encuestas indican que alrededor del 55% de los franquiciadores tienen 5 puntos de venta propios operando en Singapur; el 12% tienen entre 6 y 10 puntos de venta; el 19% tienen de 11 a 16 puntos de venta, mientras que el 14% tiene 20 o más puntos de venta.



Por otra parte, el 70% tiene menos de 5 puntos de venta franquiciados en Singapur. Solamente alrededor de un 30% tiene una red de franquicias de más de 5 puntos de venta. Este dato podría indicar que la falta de recursos humanos y financieros para poder disponer de un correcto equipo de gestión de la franquicia para dar apoyo a una gran red de franquiciados. Sin embargo, tal resultado también podría indicar que muchas de esas franquicias han sido lanzadas recientemente.

I.1.4.

I.1.5. D) Situación de los puntos de venta[1]:



El 70% de los franquiciadores tienen sus puntos de venta en el centro de la ciudad. Ello probablemente se debe a la gran afluencia de público que tienen estas zonas actualmente, lo cual conlleva necesariamente mayores ventas. A su vez, operar en el centro de la ciudad otorga automáticamente un mayor prestigio, sobre todo para determinados bienes de consumo como la ropa y el calzado.

Alrededor de la mitad de ellos operan en los centros comerciales suburbanos; el 35% operan en los barrios de HDB[2] y el 10% tienen puntos de venta en los polígonos industriales.

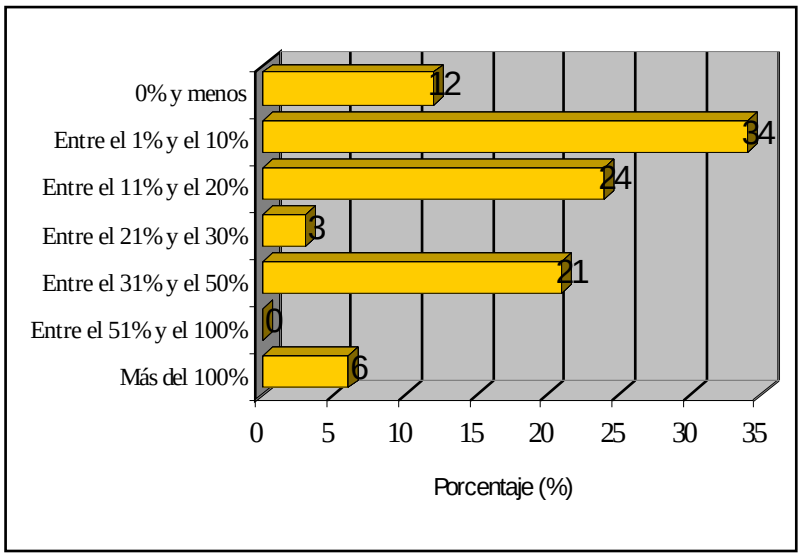
I.1.6.

I.1.7. E) Mejora en las ventas y en el beneficio neto desde que el negocio se franquició[3]:

[1] Ver en anexos el mapa de Singapur.

[2] HDB: Housing and Development Board. Los HDB equivalen a lo que en España llamamos viviendas de protección oficial. Toman el nombre de la agencia estatal que se ocupa del programa público de viviendas. Actualmente entre un 80 y un 90 por ciento de la población vive en este tipo de pisos.

[3] Datos de 2000.



FUENTE: Franchising and Licensing Association.

Desde que los negocios encuestados decidieron franquiciar algunos puntos de venta, el 88% de los mismos han afirmado que han incrementado las ventas en su media mensual. De hecho, el 6% de los mismos han mejorado sus ventas en un 100%. En total, el 90% de los franquiciadores disfrutaron de un incremento en sus ventas mensuales desde que franquiciaron.

En términos de beneficio el 87% de los franquiciadores informaron de una mejora en la media mensual del beneficio neto desde el lanzamiento de su franquicia. Además, cerca del 20% casi doblaron dicho beneficio. Ello puede deberse a una mejora significativa de las ventas a la vez que a una disminución en los costes dado el aprovechamiento máximo de las economías de escala en publicidad conjunta, compras al por mayor de grandes volúmenes, y la adopción de un sistema de negocio establecido.

I.1.8. F) Contratación de franquiciados:

Según las encuestas y las entrevistas realizadas a lo largo de este estudio de mercado, la correcta elección del franquiciado es clave para el éxito de la franquicia.

I.1.9.

Según la mitad de los encuestados su forma preferida de reclutar socios comerciales es a través de la participación en seminarios y en talleres sobre franquicias. Tales eventos sirven como una buena plataforma para que los franquiciadores exhiban sus conceptos de negocio y para que el potencial franquiciado elija la franquicia ideal para él.

Las encuestas también indicaron que un factor fundamental tenido en cuenta por el franquiciado a la hora de elegir franquicia es la reputación y credibilidad del franquiciador.

Por otra parte, el franquiciado ideal es una persona que posee una actitud correcta, tiene expectativas a largo plazo y tiene un soporte económico suficiente. Como contrapartida, los dos principales problemas con los que se encuentran los franquiciadores a la hora de contratar franquiciados, son las excesivas expectativas del

franquiciado y las dificultades de encontrar una correcta ubicación para el punto de venta.

V. ANÁLISIS DE LA OFERTA

1. RELACIÓN DE FRANQUICIAS LOCALES Y EXTRANJERAS EN SINGAPUR[4]

AUTOMOCIÓN:

- Karx
- V-KOOL
- Star Automotive Centre

SALUD Y BELLEZA :

- Body Contours.
- Derma Aesthetics Cosmetical center.
- Elvie's Grace Beauty center.
- Expressions International.
- OSIM International.
- Slimming Sanctuary.

CONSULTORÍAS:

- JAS Brand Creations Pte Ltd.

CONSULTORÍA DE FRANQUICIAS:

- A.S Louken Group Pte Ltd
- Asiawide Franchise Consultants Pte Ltd
- FT Consulting
- Franchise One Pte Ltd
- Harrods & Coopers Consultants Pte Ltd
- Inovis Consultancy Services
- International Business Management Consultants Pte Ltd
- PriceWaterhouseCoopers
- SSA Management Consultants Pte Ltd

LIBROS:

- Star Bookstore.

SERVICIOS PROFESIONALES:

- Allied Pickfords
- Centrilink
- DCS Solutions Pte Ltd.
- Ernst & Young
- Expense Reduction Analyst.

[4] Relación no exhaustiva.

- First Impressions Image International.
- Interasia & Associates.
- Kelly Services.
- Softfall and Isoface.
- Service Quality (SQ) Centre.
- Whizzwork.

LIMPIEZA E HIGIENE

- Calfarme.
- Dryclean Express

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

- Ascend International
- Baby Bright
- CAL (Cambridge Child Development).
- Crestar Learning Centre.
- EF English First.
- Elias kindergarten & Childcare.
- Eton House
- I Can Read
- Informatics Computer School
- JWT Kids Gym
- Kinder Golf
- Kinderland Educare Services
- Learning Vision
- Little Skool-House
- MDIS
- MIS Technologies
- MIS Technologies
- Modern Montessori International
- MRC Learning Centre
- Musictec
- Pat’s School House
- Q-Dees
- Science Buddies
- Shines Education
- TMC International
- Town For Kids

ALIMENTACIÓN – MINORISTAS

- 7-Eleven
- Bee Cheng Hiang
- Bread Talk
- Cheers Convenience Store
- Polar Puffs & Cakes
- Prima Deli
- PSC Corporation Ltd
- Old Chang Kee Curry Puffs

ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS (RESTAURANTES, CAFÉS, ETC.)

- Andersen's of Denmark
- Baker's Inn
- Carona Chicken
- Country Manna Restaurants
- Délifrance
- Billy Bombers
- Do & Me Freíd Chiken
- Dome
- Fish & Co.
- Fusion Smoothie Café
- Gelato
- O'Briens Irish Sandwich Bars
- Jack's Place Steack & Restaurant
- Kenny Rogers Roasters & Roadhause Grill
- Long Beach Seafood Restaurant
- Marche
- Muddy Murphy's Irish Pub & Restaurant
- My Mum's Cuisine
- New Zealand Natural Ice Cream
- n.y.d.c Café & Restaurant
- Palm Beach Seafood Restaurant
- Pasta Fresca
- Pasta mania
- Phin's Steackhouse
- Pho Hoa Vietnamese Noodle Soup
- Sakae Sushi
- Siam Kitchen
- Silk Road Restaurants
- SnowIce
- Subway
- Swensen's Ice Cream
- Thai Villa restaurant
- Tung Lok Restaurants
- Ya Kum Kaya Toast

SERVICIOS FINANCIEROS

- Standard Chartered Bank

REGALOS

- Noel Gifts International

MUEBLE

- Art et Domain

SERVICIOS INMOBILIARIOS

- ERA Realty Pte Ltd

CONSULTORÍAS LEGALES

- Alban Tay Matan De Silva
- Drew & Napier
- Ella Cheong Sprusons & Freguson (Singapore) Pte Ltd
- Infinitus law Corporation
- Khattar Wong
- Ravindran Associates
- Rodyck & Davidson

MODA

- Blush
- Bici
- Charles & Keith
- Retro
- Walking Culture
- X: ODUS

FITNESS

- Amore

OTROS

- Homemaker

2. FRANQUICIAS ESPAÑOLAS EN SINGAPUR

Actualmente existen solo cuatro empresas españolas que han llegado a Singapur a través del sistema de franquicias, pero hay que decir que están teniendo un enorme éxito. Estas empresas son Zara, Mango, Women´Secret y Camper (en este caso la franquicia master tiene su sede en Taiwán).

Royal Sporting House es la empresa que ostenta la franquicia master de las tres grandes enseñas españolas: Mango, Zara y Women'Secret.

Mango es la más veterana en el mercado. Llegó a Singapur en 1996 pero no fue hasta el año 2000 cuando adoptó el sistema de franquicias de la mano de la Royal Sporting House. Fue a partir de ese momento cuando empezó su verdadera expansión en la ciudad. Actualmente tienen 9 tiendas en Singapur, todas ellas establecidas en las zonas comerciales más importantes de la ciudad. Mango ha sabido adaptar el producto a los gustos locales de forma magistral.

Por su parte, el Inditex eligió Singapur para abrir su primera tienda Zara en el sureste de Asia en Octubre de 2002 y desde un principio ha tenido una buena aceptación. No hay duda de que además de un concepto de negocio acertado, la elección de la ubicación de su primera tienda tuvo mucho que ver en ello. Zara abrió sus puertas en el centro

comercial Ngee Ann City situado en el corazón de Orchard Road (la calle comercial por excelencia en Singapur). Actualmente tiene 3 tiendas, una más en Orchard Road y otra en Great World City, todas zonas comerciales de primer orden.

Por su parte, Women´Secret llegó a Singapur en marzo de 2003, eligiendo a esta ciudad como su plataforma de lanzamiento al resto de la región.

VI. FACTORES DE COMERCIALIZACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En Asia muchas leyes y regulaciones que conciernen a las franquicias no están tan bien establecidas como en los Estados Unidos y Europa, dada su corta historia. No obstante, China, Singapur y Malasia están construyendo sus defensas a través del desarrollo de un cierto control regulador para gestionar esta creciente forma de negocio. Las áreas de incidencia más importantes de dichas leyes son las relacionadas con la protección de la propiedad intelectual, las condiciones de capacidad para modelos de franquicia específicos, resolución de litigios e impago del canon de franquicia.

Singapur ha estado promoviendo activamente el uso, protección y explotación de marcas de fábrica en diferentes mercados y haciendo hincapié en los asuntos relacionados con la propiedad intelectual que afectan a las franquicias a través del establecimiento de la Oficina de Propiedad Intelectual de Singapur (IPOS)

2. PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN SINGAPUR

OFICINA PARA LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN SINGAPUR

Desde abril de 2001 y dependiendo del Ministerio de Justicia, existe en Singapur la Oficina para la Propiedad Intelectual (IPOS), agencia gubernamental encargada de la legislación y de facilitar las infraestructuras necesarias para el desarrollo de la propiedad intelectual en Singapur. Como organismo regulador está comprometido a mantener un régimen ágil y eficaz de protección y explotación comercial de la propiedad intelectual.

Esta oficina sigue atentamente el desarrollo de la propiedad intelectual en el mundo, asegurando que el sistema singapureño sea vanguardista y acorde con las necesidades de la comunidad. Así pues la IPOS ha desarrollado un régimen de propiedad intelectual robusto y muy orientado a los negocios que ha sido siempre muy bien considerado internacionalmente.

El marco legal progresista junto con una fuerte voluntad del gobierno en la ejecución de las leyes ha hecho que en el 2003 y una vez más, Singapur obtuviera el reconocimiento de la “Political & Economic Risk Consultancy” (PERC) como país asiático con mejor nivel de protección de la propiedad intelectual.

La Oficina para la Propiedad Intelectual administra las siguientes leyes:

- Derechos de autor
- Patentes
- Marcas comerciales
- Diseños registrados

- § Esquemas de trazado (topografías) de los circuitos integrados
- § Indicaciones geográficas

En 2003 se llevó a cabo una revisión masiva de la legislación en la materia por la cual se traspusieron los capítulos negociados en el Acuerdo de Libre Cambio firmado con los Estados Unidos en marzo de ese mismo año. Gracias a esa revisión se ha ampliado la protección de los derechos de propiedad intelectual y se ha demostrado una mayor voluntad en la ejecución de las leyes.

A continuación se expone una descripción del trato de la propiedad intelectual en Singapur:

LA MARCA COMERCIAL

En Singapur no es obligatorio registrar una marca antes de usarla, sin embargo, el registro de la marca supone la obtención de más derechos por parte del propietario de la misma bajo la regulación del Trade Marks Act. El registro de la marca en Singapur dura 10 años y es renovable por subsiguientes períodos de 10 años. Es decir, una marca puede ser protegida por un período indefinido de tiempo.

En cuanto a las marcas no registradas, también están protegidas, pero para poder ser demandante el dueño de la marca ha de probar:

- Que la marca ha sido utilizada por una tercera parte no autorizada de forma que haya conducido a error a los consumidores con respecto a una posible conexión entre la parte no autorizada y el propietario de la marca.
- Que, como resultado, ha sufrido daños.

En cuanto a registro internacional, Singapur forma parte del protocolo de Madrid, un tratado internacional que permite solicitar el registro de una marca en su país de origen y que dicho registro, una vez aceptado y efectuado, sea válido en el resto de los países firmantes del protocolo.

DERECHOS DE AUTOR

En Singapur no hay procedimiento para el registro de los derechos de autor. La protección de los derechos de autor es automática y es conferida directamente al autor original de la obra, y tan pronto como la obra es creada y plasmada en cualquier tipo de soporte material.

La protección de los derechos de autor está garantizada si el autor es residente o ciudadano de Singapur o si el trabajo es publicado por primera vez en Singapur.

Dicha protección, según las últimas modificaciones del Copyright Act, puede durar hasta 70 años desde la fecha o publicación o desde la fecha de la muerte del autor. Sin embargo, no hay proceso de renovación. Una vez que pasa el plazo determinado, la obra queda a disposición del público.

DISEÑOS REGISTRADOS

Los diseños registrados se refieren a formas, configuraciones, patrones u ornamentos aplicados a un artículo mediante un proceso industrial. Los diseños pueden ser bidimensionales o tridimensionales.

El registro de los mismos otorga al propietario el control del uso del diseño y el derecho a protegerlo contra el uso que otros puedan hacer de él sin su consentimiento.
La protección se extiende al territorio de Singapur por un periodo inicial de 5 años, pudiéndose prolongar mediante cuotas de renovación cada 5 años hasta un máximo de 15.

Al igual que las patentes y las marcas comerciales el sistema de registro está basado en el principio de preferencia del primer registro siendo también aplicable el aclamar prioridad si el diseño se ha registrado anteriormente en un país signatario de la Convención de París o miembro de la OMC.

Para poder registrar un diseño éste debe cumplir dos requisitos:

- Novedad: no debe haberse registrado antes en ningún país ni haberse hecho público.
- Proceso industrial: el artículo al que se le aplique el diseño debe poderse introducir en un proceso industrial, entendiendo como tal la intención de producir más de 50 copias del mismo para la venta.

Según la ley de Diseños Registrados (Registered Designs Act) no se pueden registrar:

- Los diseños inmorales o contarios al orden público.
- Los programas de ordenador o topografías de circuitos integrados.
- Las esculturas artísticas, las medallas, los calendarios, patrones de ropa, felicitaciones, mapas, cartas, sellos, etc.
- Los métodos de construcción.

<u>PATENTES:</u>

Para que sea patentable, una invención tiene que cumplir con las siguientes características:

- Debe ser nueva.
- Debe ser innovadora.
- Debe ser aplicable al campo industrial.

La Ley de Patentes (Patents Act) en su capítulo 221, estipula que los residentes de Singapur no deben solicitar para patentar sus inventos fuera de Singapur a menos que se haya solicitado antes para obtener dicha patente en Singapur, al menos 2 meses antes de la aplicación fuera del país. En caso de incumplimiento, la ley prevé una multa de hasta 5.000 dólares de Singapur e incluso puede llegarse a la pena de privación de libertad de hasta 2 años o ambas a la vez.

En caso de discrepancia entre varias partes, la decisión sobre quien ha sido la primera en patentar el invento depende de quien la ha solicitado en primer lugar.

Una vez se solicita la patente, un tribunal se encarga de juzgar su idoneidad de acuerdo a los tres criterios mencionados. En Singapur, incluso si el informe resulta desfavorable, se puede solicitar el registro de la patente.

El resumen de la invención será publicado unos 18 meses después de la solicitud de la patente (la publicación es obligatoria si se desea obtener la patente), por lo tanto, el secreto será revelado y será accesible para todo el mundo.

En Singapur el período máximo de protección de la patente es de 20 años desde la fecha de la solicitud y está sujeta al pago de las cuotas anuales correspondientes. Dichas cuotas son pagaderas a partir del final del cuarto año y, a partir de ahí, cada año hasta que transcurran los 20 años de protección máxima.

Dado que la protección de las patentes dura solamente 20 años y además es necesario publicar la invención, algunas personas / empresas prefieren protegerlo como secreto de fabricación pues, si se hace bien, la protección puede durar mucho más tiempo.

SECRETOS DE FABRICACIÓN / INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

No existe un registro para los secretos de fabricación. Un secreto de fabricación tiene una protección ilimitada, mientras siga siendo un secreto. Sin embargo no toda la información preciada de una empresa puede considerarse un secreto de fabricación. Para que una información pueda considerarse secreto de fabricación debe cumplir con los siguientes requisitos:

La información debe ser / estar:

- Valiosa para el negocio.
- De naturaleza confidencial y no de dominio público.
- En posesión de una segunda parte (incluyendo a los franquiciados) bajo la obligación de guardar el secreto.

Mientras la parte obligada a guardar el secreto (franquiciado) no haya sido informada de ello, no tiene legal obligación de guardar dicho secreto. Por ello es aconsejable indicar la naturaleza confidencial de los documentos.

También se usan comúnmente los acuerdos de no-divulgación que, en caso de ser violados, permiten a la parte ofendida impulsar un procedimiento legal por incumplimiento de contrato.

VARIEDADES DE PLANTAS

Para obtener protección para una nueva especie de planta es necesario solicitar la protección. Una nueva variedad de planta podrá obtener protección si cumple los siguientes requisitos:

- Debe ser nueva.
- Debe ser distinta de otras variedades de plantas.
- Debe ser estable en el sentido de que sus características han de permanecer inmutables después de una repetida propagación y

- Debe ser suficientemente uniforme en sus características.

Al solicitar la protección, el solicitante debe proponer un nombre para la nueva variedad. El Registro publicará los registros de denominaciones para especies protegidas. Cualquier persona puede oponerse al registro de una denominación dentro del período prescrito.

Cualquier persona que ofrezca para la venta o disponga de material de difusión de una especie protegida deberá usar el nombre registrado para esa planta aunque la protección haya expirado. Es decir, el nombre registrado se convierte en el nombre genérico de la planta descubierta. Es aconsejable que los propietarios de marcas de fábrica estén atentos para oponerse al registro de nombres de plantas que coincidan con su marca de fábrica, ya que corren el riesgo de que se convierta en un nombre genérico y, por tanto, cese su protección.

Cuando una planta es protegida, el propietario adquiere el derecho de impedir que otros la produzcan para la venta o almacenamiento. El tiempo de protección de una variedad plantar es de 25 años desde la fecha en que se concede sujeto a un pago anual.

INDICACIONES GEOGRÁFICAS

Como en el caso de los derechos de autor y de los secretos de fabricación, no existe procedimiento para el registro de indicaciones geográficas. Solamente los siguientes tipos de indicaciones geográficas están protegidos por el Geographical Indications Act:

- Indicaciones geográficas referidas a lugares o regiones en países que son miembros de la Convención de París o de la Organización Mundial del Comercio.
- Indicaciones geográficas utilizadas en relación con productos agrícolas o naturales o cualquier producto de artesanía o industria.

Cualquier parte interesada puede tomar acción contra una persona por el mal uso de una indicación geográfica.

ESQUEMAS DE TRAZADO (TOPOGRAFÍAS) DE LOS CIRCUITOS INTEGRADOS

Los esquemas de trazado (topografías) de los circuitos integrados tampoco necesitan ser registrados para su protección bajo el Layout-Designs of Integrated Circuits Act. Sin embargo, para poder ser registrados estos esquemas necesitan satisfacer los siguientes criterios:

- Deben ser originales.
- No pueden ser de uso común.
- Deben ser el resultado del esfuerzo del propietario.

El período de protección es de 15 años desde la fecha en que el esquema de trazado del circuito integrado es explotado comercialmente por primera vez. El dueño del esquema de trazado protegido tiene el derecho de explotar comercialmente el diseño y de impedir que otros copien el diseño.

I.1.10.

3. CONSIDERACIONES LEGALES

INTRODUCCIÓN

Al margen de las previsiones del contrato, existe legislación específica que regula los convenios de franquicias. Tal legislación ha sido diseñada, ante todo, para proteger al franquiciado que es considerada la parte débil del contrato. La legislación que regula la competencia desleal es también significativa a este respecto. La *common law* puede también imponer restricciones y obligaciones al contrato de franquicia.

DIFERENTES TIPOS DE CONTRATO DE FRANQUICIA

Actualmente se usan varios tipos de contrato de franquicia y cada uno tiene una estructura y unas consideraciones legales únicas. Los principales son los siguientes:

- Convenio de desarrollo de área:

Esta es una forma de franquicia directa y prevé la autorización del franquiciador al franquiciado para que establezcamúltiples unidades de franquicias en el territorio designado. Según este modelo, el franquiciador tiene relación con un solo franquiciado. Este modelo es conveniente para países o regiones que tienen grandes áreas geográficas bajo un mismo régimen legal como la Unión Eurpea, China o los estados Unidos. No es el másacertado para Singapur.

- Contrato de Franquicia Master:

En este caso el control de las operaciones de la franquicia en la zona designada podrían ser delegadas al franquiciado master que recluta y controla a las sub-franquicias en el área designada.

- Joint ventures:

Otra posibilidad es la *joint venture,* ya sea basada en un contrato o en la participación de capital. La empresa asociada es, por lo general, el franquiciado. La principal diferencia es que el franquiciador tiene un nivel de implicación y participación mucho mayor en el franquiciado (o fraquiciado master, si se da el caso) y tiene, por ello, más intereses en juego. Las *joint ventures* son relativamente raras en la franquicia ya que suelen crear más problemas.

En Singapur, las franquicias internacionales suelen inclinarse por el modelo de franquicia master ya que es la más adecuada al pequeño territorio.

CLÁUSULAS CLAVE EN EL CONTRATO DE FRANQUICIA

Como se ha dicho, Singapur no tiene una legislación específica de franquicias y por tanto, no se contemplan cláusulas obligatorias. El código ético adoptado por la FLA (Asociación de Franquicias de Singapur) solo se aplica a sus miembros y no tiene fuerza legal.

Cláusulas:

Propiedad intelectual:

Es fundamental que el alcance de los derechos de propiedad intelectual que el franquiciado tiene derecho a usar quede perfectamente claro en el contrato de franquicia.

Definición:

Es importante definir con claridad lo que se entiende por términos como secreto comercial, know how e información confidencial ya que estos suelen ser los conceptos los más abstractos en un contrato de franquicia.

Lista de términos a tener en cuenta en cuanto a naturaleza y alcance:

- Territorio: Los derechos de propiedad intelectual son territoriales por naturaleza y, por tanto, el franquiciador debe asegurar los derechos en el territorio en cuestión antes de que pueda proveer de algún derecho en dicho territorio al franquiciado.
- Exclusividad: en inglés los términos “sole” y “exclusive” tienen un significado legal específico. Mientras que un derecho exclusivo (exclusive right) confiere al franquiciado el derecho absoluto, excluyendo incluso al propietario, un “sole right” supone la promesa por parte del dueño de no conceder el mismo derecho a una tercera parte pero conservando la potestad de ejercer el derecho por sí mismo.
- Cláusulas de renovación y duración: estas cláusulas incluyen por lo general asuntos tales como el correcto ejercicio de todas las obligaciones, incluyendo el recibo del pleno pago de todo el dinero debido, para el período inicial del acuerdo como condición previa del derecho de renovación.
- Derecho a una sola franquicia o derechos de sub-franquiciar (varias franquicias): este punto debe quedar claro. Por otra parte es fundamental que el franquiciador aclare si el franquiciado debe procurar un acuerdo con los sub-franquiciados prescrito por el franquiciador, que debería, en gran medida, ser parecido al contrato existente entre franquiciador y franquiciado.
- Extensión de los derechos: el franquiciador debe limitar de forma clara el uso de los derechos concedidos al franquiciado.
- ¿Puede el franquiciado introducir nuevos productos, métodos y mejoras?: al franquiciador le interesa dejar claro también qué ocurrirá si el franquiciado, haciendo uso de la información y la experiencia del franquiciador, desarrolla un método de negocio mejorado, un nuevo concepto o producto que puede beneficiar la marcha del negocio.

Confidencialidad:

Es muy importante para el éxito continuado del negocio franquiciado que se haga hincapié en la determinación de esta cláusula en el sentido de que la confidencialidad deberá durar más allá de la relación de franquicia y continuar hasta que esa información deje de ser confidencial.

Cuotas:

En el contrato de franquicia típico existen por lo menos res tipos de cuotas: cuota o pago inicial, cuota de continuación (regalías o *royalty*) y cuota de publicidad.

El pago inicial que hace el franquiciado al franquiciador va dirigido a sufragar gastos de establecimiento, de entrenamiento de personal, etc.

El royalty representa el pago al franquiciador por las consultas resueltas, servicios de gestión y supervisión al franquiciado, incluyendo actualizaciones y mejoras. En el caso de que el franquiciador provea productos al franquiciado, puede haber un aumento en las cuotas. Para asegurar y obtener mejores esfuerzos por parte del franquiciado el fraqnuiciador puede insistir en una mínima cuota de continuación.

Cualquier otra cuota específica debe quedar expresamente prevista en el acuerdo (cuotas de consultoría, cuotas de actualización, etc.)

Cuotas de publicidad: Las cuotas de publicidad son pagadas por los franquiciados al franquiciador, quien las administra y debe rendir cuentas de la inversión que hace por este concepto. Puede, sin embargo, que la responsabilidad de la publicidad a nivel local recaiga sobre el franquiciado, en cuyo caso éste estará obligado a dedicar un porcentaje de sus ingresos o una suma fija a publicidad y promociones.

Obligaciones continuadas:

Las obligaciones continuadas requieren de una especial atención ya que suponen la dirección de las futuras relaciones entre franquiciado y franquiciador. Deben refelgar las mutuas expectativas de cada una de las partes, siendo a su vez realistas y justas.

Transferencia del negocio:

La selección cuidadosa de franquiciado es fundamental por parte del franquiciador y, por tanto, el franquiciado no debería tener plenas facultades a la hora de transferir el negocio.

RESOLUCIÓN DE LITIGIOS

Tanto en Singapur como en Asia en general se tiende a resolver los conflictos que puedan surgir extrajudicialmente ya que suelen elegir cuidadosamente a sus socios comerciales y por tanto es normal que, antes que una relación comercial, exista una relación personal entre ambas partes. Sin embargo, llegado el caso, en Singapur se prefiere el uso de otras alternativas para la resolución de litigios como son el arbitraje y la mediación antes que la vía judicial por varios motivos: autonomía de las partes y flexibilidad, menor coste, privacidad y confidencialidad y mayor eficiencia.

- Arbitraje:

El arbitraje es una forma alternativa de resolver litigios por la que las partes acuerdan someter la disputa a un jurado imparcial consistente en uno o varios árbitros para que emitan una decisión vinculante. Esta decisión puede ser ejecutada por vía legal si no se acepta voluntariamente. Tanto los árbitros como las reglas del procedimiento pueden ser elegidos por las partes, sin embargo, por lo general se acude a las reglas de la CNUDMI (Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional) o de la CCI (Cámara de Comercio Internacional). Por otro lado, las partes pueden decidir contratar los servicios de centros de arbitraje que proveen los servicios necesarios para tal efecto.
En Singapur se dispone del *Singapore International Arbitration Centre* (SIAC) que fue establecido en 1991. SIAC ha redactado sus propias leyes domésticas de arbitraje, pero no es necesario someterse a ellas. Sin embargo, en caso de no determinarlas, éstas se aplicarán en su defecto.

Singapur es miembro del Convenio de Nueva York sobre reconocimiento mutuo de resoluciones arbitrales, convenio del que son signatarios unos 120 países. Además Singapur, como otros países, basa su legislación nacional en el modelo de la CNUDMI.

Recientemente se han realizado ciertas modificaciones en la legislación de Singapur que han creado un marco complementario dentro del cual operan las operarán tanto los costes como los procedimientos de arbitraje. Los estatutos relevantes al efecto son el Arbitration Act (Cap 10) y el International Arbitration Act (Cap 143A).

- Mediación:

La mediación es una forma de resolver un conflicto por la cual un mediador asiste a las partes en litigio a negociar una solución consensuada. En la mediación la decisión la toman las partes.

Singapur dispone del *Singapore Mediation Centre.* Al igual que en el arbitraje, la mediación puede ser conducida de forma privada entre las partes o administrada por el SMC a elección de las mismas. La SMC es una organización sin ánimo de lucro administrada por la *Singapore Academy of Law* y está dedicada a la promoción de las soluciones amistosas de conflictos en los negocios.

Otros centros de resolución de litigios en Asia:

CIETAC: China International Economic and trade Arbitration Comisión.
JCAA: Japan Comercial Arbitration Association.
RCAKL: Regional centre for Arbitration in Kuala Lumpur.
KCAB: Korean Comercial Arbitration Board.
HKIAC: Hong Kong International Arbitration Centre.
ACICA: Australian Centre for International Comercial Arbitration.
ACDC: Australian Comercial Disputes Centre.
Tailandia: The Arbitration Institute Ministry of Justice.
Nueva Zelanda: The Arbitrators' and Mediators' Institute of New Zealand.

4. AYUDAS PÚBLICAS Y PROGRAMAS PARA LA EMPRESA.

En Singapur, el gobierno local incentiva activamente a las empresas locales a convertirse en franquicia, no solo para aumentar su productividad sino también para su desarrollo y expansión internacional. El gobierno está comprometido en múltiples actividades para ayudar a que Singapur se convierta en el centro neurálgico para las franquicias internacionales en el sureste asiático. Como tal centro, Singapur ha de ser capaz de exhibir sus franquicias internacionales y demostrar su atractivo como lugar ideal para el lanzamiento de franquicias, tanto locales como internacionales, al resto de la región.

El gobierno también provee esquemas de asistencia al sector de las franquicias en Singapur. Iniciativas como el LETAS (Local Enterprise Technical Assistance Scheme) y el International Franchise Program han sido diseñados para incrementar el nivel de actividades relacionadas con la franquicia en la isla. Estos programas han sido extendidos a las pequeñas y medianas empresas en los años 90 para subvencionar los costes de operación y expansión de estas empresas.

FRANCHISING AND LICESING ASSOCIATION (SINGAPORE)

Esta asociación de franquicias fundada en 1993 bajo el nombre de Singapore International Franchise association está llevando a cabo una labor muy activa en apoyo de esta modalidad de negocio en Singapur. Sus objetivos principales son:

- Promocionar el uso de la franquicia como estrategia de crecimiento para las empresas singapurenses.
- Formar a los profesionales del sector a través de la organización de foros y seminarios.
- Promocionar la auto regulación entre sus miembros para aumentar y proteger la imagen de la franquicia.
- Servir de foro para los miembros para el intercambio de ideas, para compartir experiencias y explorar áreas de cooperación.
- Asociarse con departamentos gubernamentales y otras autoridades relevantes en cuestiones que tengan que ver con la franquicia.

Singapore Franchise Mark:

Para elevar los estándares de las franquicias establecidas en Singapur, las tres agencias: FLA (Singapore), SPRING Singapore e International Enterprise Singapore han desarrollado la Singapore Franchise Mark (SFM). Para conseguir esta marca y tener derecho a exhibir su logotipo tanto en locales como en material promocional, los franquiciadores deben cumplir con los criterios requeridos y tener en orden determinados documentos y cumplir de forma adecuada ciertos procedimientos y prácticas.

Programas de Educación: The Fundamentals of Franchise Management.

La FLA organiza varios y eventos y actividades, entre los cuales se encuentra este seminario que pretende proporcionar la teoría, la información y casos prácticos necesarios para la formación de ejecutivos de franquicias.

Global Franchising and Licesing

La FLA co-organiza la feria anual de franquicias[5] junto con el Singapore Exhibition Services. La FLA también organiza pabellones conjuntos en otras ferias internacionales para sus miembros: China, Dubai, Taiwán, Malasia y Estados Unidos.

INTERNATIONAL ENTERPRISE SINGAPORE

La misión de Ie Singapore es ayudar a las empresas que tienen su base en Singapur a crecer y a internacionalizarse de forma exitosa. Al mismo tiempo promueve Singapur como base para la expansión de empresas extranjeras en la región en asociación con empresas locales singapureñas.

Ie Singapore cree firmemente en el formato de franquicias para llevar a cabo la expansión de las empresas y por eso lleva acabo las siguientes actividades:

- Patrocina junto con FLA misiones comerciales en el extranjero y realiza estudios de mercado y explora oportunidades comerciales.
- Patrocina eventos importantes tales como Global Franchising and Licesing aportando servicios de consultoría e franquicias a tales eventos.

SPRING SINGAPORE

[5] Ver anexos.

La misión de SPRING Singapore (Standards, Productivity and Innovation Board) es aumentar la competitividad de las empresas para el logro de una vibrate economía singapurese.

Para SPRING la franquicia es una de las principales estrategias para aumentar la productividad de las pymes. SPRING tiene varios programas y servicios que complementan la estrategia franquiciadora pero están orientados a las empresas locales.

VII. ENTREVISTAS

I.1.11. Entrevista 1

Nombre de la empresa:	FRANCHISING AND LICESING ASSOCIATION (SINGAPORE)
Dirección:	230 Victoria Street #07-00 / 03 Buguis Junction Office Tower Singapore 188024
Teléfono:	+65 6333 0292
Fax:	+65 6333 0962
E-mail:	terry@flasingapore.org
Página web:	www.flasingapore.org
Persona Entrevistada:	Sra/ Ms. Terry Wong
Cargo:	Directora General / General Manager
Fecha de la entrevista:	12/04/2005

Resumen de la entrevista:

Establecer una franquicia en Singapur es muy ventajoso ya que el gobierno otorga cada año un presupuesto a la FLA para distribuir subvenciones para las franquicias establecidas en Singapur. Por ejemplo, para participar en Ferias extranjeras se les subvenciona hasta un 50%. Para ello hay que presentar un proyecto concreto y éste debe ser aprobado. El organismo responsable de las subvenciones es el International Enterprise Singapore, pero quien decide a qué empresas se le otorga es la FLA. De estas subvenciones también se pueden beneficiar las empresas extranjeras establecidas en Singapur con igualdad de oportunidades.

Estadísticas: las próximas estadísticas se publicarán a finales del 2005. Las que están publicadas van hasta el año 2000. Pero me proporciona algunos datos de 2003:

- Existen 380 empresas franquiciadoras en Singapur, de las cuales un 56% son locales y un 46% son extranjeras)
- Existen 3.000 franquiciados.
- La aportación de las franquicias al volumen de ventas global de Singapur es de 2 billones de US$, es decir, 2.000 millones de US$.
- La distribución por sectores es el siguiente:
    - Hostelería y Restauración: 40%
    - Salud y Bienestar: 20%
    - Educación: 20%
    - Servicios: 20%

Los porcentajes no han cambiado mucho desde el año 2000.

La feria más importante del sector es la Global Franchising and Licesing, cuya próxima edición tendrá lugar el próximo mes de septiembre. Es la feria más importante del sureste asiático si no se tiene muy claro cual es el país objetivo de la zona, ya que en ella se puede adquirir una muy buena perspectiva del mercado de toda la zona. Muchas empresas franquiciadoras tienen Singapur como base. Primero se establecen aquí y

luego se expanden al resto del sureste, incluso a China, ya que los singapurenses son bilingües en inglés y chino. Un ejemplo son las empresas japonesas, que utilizan muy a menudo esta estrategia de penetración en China. La feria es organizada conjuntamente por el Singapore Exhibition centre y el FLA.

Legislación: no tienen legislación especial. Se rige por la Contract law, que es muy completa. Tratan de promover el libre comercio, por eso no está exhaustivamente regulado.

Franchising Guide: Developing and Managing a Franchise, editado por FLA y IE Singapore.

Antecedentes del sector en Singapur: empieza en los años 70s de la mano de los EEUU (Shell, Mc Donalds, seven 11...). En cuanto a las franquicias locales, empezaron a funcionar muy bien los Economy Minimarkt, que se hicieron muy populares en los suburbios de Singapur. Las llamadas *convenience store* empezaron a adoptar la forma de franquicia. Una de las primeras franquicias locales que tuvo éxito fue Prima Deli.

Número de empresas asociadas a FLA: 140
Presidente: Ron Sim (Fundador de OSIM International Pte Ltd, una importante franquicia local)

I.1.12. Entrevista 2

Nombre de la empresa:	SINGAPORE EXHIBITION SERVICES PTE LTD
Dirección:	47 Scotts Road, 11th Floor Goldbell Towers, Singapore 228233
Teléfono:	+65 6233 8648
Fax:	+65 6835 3037
E-mail:	tsm@sesallworld.com
Página web:	www.sesallworld.com
Persona Entrevistada:	Sra./Ms.Ting Siew Mui
Cargo:	Project Manager
Fecha de la entrevista:	15/04/2005

Resumen de la entrevista:

Singapore Exhibition Services Pte Ltd es una de las empresas pioneras y líderes en la organización de eventos que, en la actualidad, cuenta con un portafolio muy diverso de ferias y conferencias en sectores como el de las comunicaciones, ingeniería, maquinaria y bienes de consumo. Sus eventos son los que atraen a un mayor número de visitantes y expositores extranjeros (un 80%). Además, SES es miembro de la Allworld Exhibitions Alliance, una red global con más de 34 oficinas en el mundo.

En cuanto a Global Franchising and Licesing, es la feria más internacional del sector. Desde su debut en 1997 la presencia internacional no ha cesado de aumentar año tras año. Según la Sra Ting, este es un marco ideal para dar a conocer conceptos y marcas en Asia.

Global Franchising and Licesing se celebra conjuntamente con RITE (Retail Industry Trade Event), feria dedicada al comercio minorista. Ambos eventos inciden en distintos aspectos de la industria minorista. Mientras que GFL ofrece distintas oportunidades de negocio en sectores como la alimentación, educación, moda, belleza, salud, tecnología entre otros, RITE ofrece a los comerciantes minoristas las últimas tecnologías para contribuir a la mejora de la eficiencia los negocios, accesorios para los establecimientos encaminados a mejorar el entorno, además de otras necesidades para ayudar a la gestión de un negocio minorista.

No hay que olvidar que el sector de la franquicia contribuye en un 4% a la facturación total del comercio minorista local y, por tanto, queda aun mucho margen para el desarrollo en esta área. SES espera que más de 10.000 profesionales visiten ambas ferias.

I.1.13. Entrevista 3

Nombre de la empresa:	A.S LOUKEN GROUP PTE LTD
Dirección:	24 Peck Seah Street #09-01 Nehsons Building Singapore 079314
Teléfono:	+65 6299 0338
Fax:	+65 6224 5951
E-mail:	josephine.wee@aslouken.com
Página web:	www.aslouken.com
Persona Entrevistada:	Sra/Ms. Josephine Wee
Cargo:	Directora
Fecha de la entrevista:	18/08/05

Resumen de la entrevista:

A.S Louken Group Pte Ltd es una de las consultoras de franquicias más importantes de Singapur.

El Sistema impositivo de las franquicias no difiere del de cualquier otro tipo de negocio. Las licencias y permisos a conseguir dependen de cada tipo concreto de negocio.

Las agencias estatales SPRING Singapore, Singapore Tourism Board (STB) y el Economic Development Board (EDB) ofrecen incentivos a nuevas empresas.

La legislación que rige en material de franquicias es la common law pues no hay ninguna ley específica. Singapur sigue bastante las leyes o criterios que se usan en Estados Unidos que, en franquicias es un referente a nivel mundial. Además, el sistema legal de Singapur es de tipo anglosajón.

En caso de conflicto legal, en Singapur siempre preferirán solucionar las controversias amistosamente y, si no hay más remedio, se acude a arbitraje antes que a la corte de justicia. De todas formas no suelen darse muchos conflictos ya que el asiático tiene mucho cuidado a la hora de elegir a sus socios comerciales, pues la relación personal en los negocios es fundamental. Es una cuestión cultural.

Sectores más importantes: comercio minorista en general, hostelería y restauración, moda, educación, salud y belleza. En el sector de la educación la franquicia funciona especialmente bien en Singapur.

El éxito de la franquicia en Singapur y en Asia se debe probablemente al enorme crecimiento económico que está experimentando la zona. Estos países están deseando de traer marcas famosas al país ya que los consumidores están empezando a despertar y a demandar productos y servicios.

Según la Sra. Wee, el sector de la alimentación quizás sea más difícil ya que en Asia existe una auténtica variedad de comidas y, por tanto, una empresa occidental tendría que enfrentarse a una enorme competencia de otras compañías asiáticas que ya parten con ventaja.

Ferias: además de Global Franchising and Licesing, es interesante acudir a la feria del comercio minorista (RITE: Retail and Industry Trade Event), cuya próxima edición tendrá lugar en septiembre de 2005. Esta feria está organizada por el Singapore Exhibition Centre.

En cuanto a guias, en Singapur es interesante Developing & Managing a Franchise de Lexis Nexis, pero también se puede seguir cualquier guía internacional.

I.1.14. Entrevista 4

Nombre de la empresa:	ASIAWIDE FRANCHISE CONSULTANTS PTE LTD
Dirección:	420 North Bridge Road #04-08 North Bridge Centre Singapore 188727
Teléfono:	+65 6743 2282
Fax:	+65 6743 1139
E-mail:	albert@asiawidefranchise.com
Página web:	www.asiawidefranchise.com www.franchise-group.com
Persona Entrevistada:	Sr/Mr. Albert Kong.
Cargo:	Managing Director / Director Gerente.
Fecha de la entrevista:	18/08/2005

Resumen de la entrevista:

Asiawide Franchise es una de las consultoras especializadas en franquicias más importantes de Singapur y del Sureste Asiático en general. Su director gerente, el Sr. Albert Kong ha sido, a su vez, director de la Franchising and Licensing Association de Singapur (FLA) y actualmente está involucrado también en varias organizaciones internacionales de franquicias. El Sr. Kong es, a su vez, coautor de la guía Developing and Managing a Franchise, la primera guía sobre franquicias que se ha escrito en Singapur y ofrece conferencias sobre el modelo de franquicias en todo el mundo. Asiawide es propietaria de la revista Asia Franchise & Business Opportunities y están a punto de lanzar un proyecto muy interesante en enero de 2006, el primer directorio de Franquicias de todo el sureste asiático.

Sectores de interés: en Singapur funcionan muy bien sectores como la hostelería y la restauración, pero en este hay una fuerte competencia de otras empresas asiáticas, ya que la comida asiática es muy variada y tiene muy buena aceptación. Pero eso no quiere decir que las franquicias occidentales no puedan encontrar también su lugar. El sector de la educación es muy importante, así como el de la belleza y salud. Dicho esto, hay que advertir que, en el fondo, el sector no es lo más importante. Según el Sr. Kong, cualquier negocio es franquiciable, que funcione o no depende de la gestión global de la franquicia. Es muy importante conseguir un franquiciado que tenga buenas relaciones y que se comprometa plenamente en el negocio. A su vez, hay que hacer en todo momento un seguimiento, es decir, prestarle el apoyo necesario, pero tampoco hay que dárselo todo demasiado hecho para no correr el riesgo de que al cabo de poco tiempo el franquiciado decida dejar la franquicia para convertirse en competencia. En Asia es muy importante la relación personal con los socios y, si se quiere tener éxito, es fundamental cuidar este aspecto.

Tipo de franquicias: Singapur es un mercado muy pequeño por lo que, generalmente, se usan solo dos modelos de expansión de la franquicia:

- *Area Developer*: Se nombra a un socio para que desarrolle la franquicia en Singapur, funcionando a modo de *joint venture*. La ventaja de este modelo es el conocimiento del terreno y los contactos del socio local. La desventaja es que si sobrevienen problemas con el socio las consecuencias son peores, así que es muy importante una correcta elección del area developer.

- Nombrar un franquiciado master: Esta es probablemente la mejor estructura a adoptar en países en los que existe una cultura comercial, lingüística y legal diferente de la del franquiciador. Sin embargo, la elección de un fraquiciado master es aun más delicada que la de un area developer por que si aquél no consigue expandir el negocio, el daño será muy grande ya que, si una franquicia fracasa una vez, es difícil que funcione en un segundo intento. Por otro lado, si el franquiciado master la expande indiscriminadamente (eligiendo franquiciados inadecuados) la reentrada será casi imposible.

Singapur como mercado para la franquicia: Como es sabido, Singapur es un mercado muy pequeño y, sin embargo, para países occidentales es un lugar muy interesante en el que probar la franquicia para luego expandirla al resto del sureste asiático. Singapur es un país en el que toda la población habla inglés, por tanto es más fácil para los occidentales pero, por otra parte, el 75% habla chino.

Ferias: En el sureste de Asia, prácticamente cada país organiza su propia feria de franquicias, por tanto, si una empresa está interesada en expandirse a un país concreto debería acudir a su feria. Sin embargo, si no se tiene muy claro como enfocar la expansión en la zona, lo mejor es ir a Global Franchising and Licensing ya que la feria de Singapur es, con diferencia, la mejor organizada y la más internacional del sureste asiático.

I.1.15.

I.1.16. Entrevista 5

Nombre de la empresa:	CHARLES & KEITH PTE LTD
Dirección:	130 Joo Seng Road, #05-04 Olivine Bldg, Singapore 368357
Teléfono:	+65 6488 2688
Fax:	+65 6488 1649
E-mail:	sheebeng@charleskeith.com
Página web:	www.charleskeith.com
Persona Entrevistada:	Sr. Fong Shee Beng
Cargo:	Director de Franquicia
Fecha de la entrevista:	22/08/05

Resumen de la entrevista:

Charles & Keith es una franquicia dedicada a la venta minorista de calzado de señora y es un modelo perfecto de franquicia singapurense exitosa, ya que vende cerca de 1,3 millones de pares de zapatos al año en todo el mundo (800.000 en Singapur). El concepto minorista de Ch&K fue concebido en 1996 y en el año 2003 ya tenían una presencia muy importante en Asia (Singapur, Indonesia, Filipinas, Tailandia, Japón, Emiratos Árabes Unidos, Bahrein, Taiwán, Mauricio, Myanmar), Australia, Nueva Zelanda y Grecia.

El concepto Charles & Keith se basa en un diseño actual a la par que cómodo y en unos precios muy económicos. Usan siempre material sintético. En Singapur, dado que el mercado es muy pequeño, todos los puntos de venta son propios. Sólo franquician a escala internacional.

Charles & Keith produce en Malasia y en China, donde los costes son mucho menores.

Como regla general utilizan la fórmula de franquicia master ya que, al desconocer la cultura y el mercado local, consideran que el socio local juega un papel fundamental a la hora de adaptar el producto y la forma de vender a cada país.

Para Charles & Keith la elección del franquiciado es, por tanto, fundamental y piensan que de él depende el 90% del éxito del negocio. Es fundamental que el potencial franquiciado tenga un buen conocimiento del comercio minorista en su zona y que comparta la misma filosofía para los negocios que la empresa. Una de las pruebas que se le hace al potencial franquiciado para evaluar su idoneidad es preguntarle dónde quiere situar el negocio y si la decisión no les parece adecuada, estiman que esta persona no conecta con su filosofía de negocio y, por tanto, no la elegirán.

El conocimiento de la industria del calzado no se considera tan importante. También es fundamental que tenga capacidad financiera.

Una vez nombrado franquiciado, son bastante flexibles en la aplicación del concepto y suelen escuchar las opiniones del mismo en cuanto a posibles adaptaciones. Como la selección de franquiciado es bastante dura, no hay período de prueba ya que no lo consideran necesario ni eficiente. Inmediatamente después de las charlas de

presentación de la empresa, le piden al franquiciado que proponga un plan de negocio y a partir de ahí ambas partes lo diseñarán y seguirán.

Charles & Keith se compromete en visitar el punto de venta cuatro o cinco veces al año para supervisar la marcha del mismo.

En cuanto al marketing, el franquiciador se encarga de todo excepto de los medios a través de los cuales se va a difundir la publicidad, tarea que corresponde al franquiciado pues tiene un mejor conocimiento del mercado local.

Según el Sr. Fong la franquicia es uno de los mejores medios, si no el mejor de expandir un negocio ya que permite aprovechar el conocimiento del mercado y de la cultura e idioma local del franquiciado. Además el riesgo económico es mínimo. En Singapur la gran mayoría de las franquicias están siendo exitosas.

Por otro lado, el hecho de tener su base en Singapur les ha otorgado una posición privilegiada a la hora de expandirse a otros países del sureste asiático.

Indonesia fue el primer país al que se expandieron. Fue en 1998 a raíz del ofrecimiento de una persona interesada en abrir una tienda Charles & Keith en dicho país. Como la experiencia fue positiva, decidieron continuar. Según el Sr. Fong, la dificultad estriba en adaptar el producto a las necesidades, gustos y costumbres locales, pero una vez logrado esto las cosas empiezan a funcionar.

Ayudas gubernamentales: Charles & Keith ha recibido ayudas tanto de Ie Singapore como de SPRING, pero reconocen que el proceso de selección del proyecto ha sido bastante riguroso.

El sistema impositivo de las franquicias es exactamente igual que el de cualquier otro negocio.

En caso de conflictos, en Singapur se prefiere solucionar las controversias de modo amistoso y privado. En raras ocasiones se llega a la corte judicial y, antes que eso, preferirían el arbitraje. Por otra parte en Singapur la gente es bastante cumplidora, no suelen darse problemas.

El objetivo final de Charles & Keith es convertirse en una marca conocida a nivel mundial. Los objetivos más inmediatos son Europa y, posteriormente, Estados Unidos.

Entrevista 6

Nombre de la empresa:	MODERN MONTESSORI INTERNATIONAL
Dirección:	400 Ochard Rd. #24-10 Orchard Towers Singapore 238875
Teléfono:	+65 6235 4600
Fax:	+65 6235 0709
E-mail:	ceo@modern-montessori.com
Página web:	www.modern-montessori.com
Persona Entrevistada:	Dr. T. Chandroo.
Cargo:	Presidente
Fecha de la entrevista:	25/08/05

Resumen de la entrevista:

El Doctor Chandroo es el presidente de Modern Montessori International, empresa que ostenta la franquicia master de Montessori para todo el sureste de Asia. Desde 1989 han conseguido crecer hasta establecer 25 centros solamente en Singapur, 11 de los cuales están franquiciados. Tienen un total de 4.000 alumnos. A pesar del gran número de centros que existen ya en la ciudad, el Dr. Chandroo piensa que aun tienen grandes posibilidades de crecimiento.

En el resto de Asia-Pacífico ya tienen centros en Malasia, India, Tailandia, Sri Lanka, Australia y Nueva Zelanda.

A la hora de elegir franquiciado son muy selectivos. La característica que más se valora es la profesionalidad y el amor por la enseñanza. Por supuesto, es importante que tengan un soporte financiero suficiente para cubrir la inversión. Actualmente se inclinan más por permitir a un franquiciado abrir un nuevo centro que no nombrar a uno nuevo.

La inversión inicial es fuerte pero suele recuperarse en 13 o 15 meses.

Singapur ha sido una excelente plataforma para lanzar esta franquicia, no sólo por su situación estratégica, sino también por disponer de una mano de obra de habla inglesa y altamente cualificada. A su vez, el gobierno ofrece todo tipo de facilidades para el establecimiento de negocios. Por otra parte, SPRING Singapore ofrece subvenciones a los proyectos empresariales más interesantes. Montessori ha sido beneficiaria de tales ayudas.

Sus competidores directos en Singapur son Kinderland y Learning Business.

El contrato que los franquiciados firman con la franquicia master es muy estricto. No suelen darse disputas ya que MMI se reserva el derecho de recuperar el centro para sí, si el franquiciado incumple el contrato.

Opinan que Global Franchising & Licesing es una buena plataforma para las franquicias extranjeras que deseen expandirse al sureste de Asia.

Entrevista 7

Nombre de la empresa:	SUBWAY SINGAPORE DEVELOPMENT PTE LTD
Dirección:	178C Telok Ayer Street Singapore 068626
Teléfono:	+65-6227-2557
Fax:	+65-6227-7239
E-mail:	karen_e@subway.com.sg
Página web:	www.world.subway.com
Persona Entrevistada:	Karen Eidsvik
Cargo:	Directora Regional para Asia
Fecha de la entrevista:	06/09/05

Resumen de la entrevista:

Karen Eidsvik es la directora regional de la franquicia norteamericana Subway para toda Asia. Subway inició su expansión por Asia en 1996.

La estructura de la franquicia en Asia es la siguiente: la sede central se encuentra en Singapur y además tiene agentes de desarrollo y simples franquiciados. Los agentes de desarrollo se encargan de desarrollar la franquicia en territorios no muy extensos, a menudo en ciudades. El agente de desarrollo provee los servicios necesarios a "sus" franquiciados y la oficina regional les paga una parte.

Karen Eidsvik vino a Singapur como Agente de Desarrollo y franquiciada abriendo el primer punto de venta en 1996. Al principio la forma de crecer de Subway no estaba planificada, abriéndose nuevos restaurantes por demanda de los franquiciadores. Sin embargo, pronto quedó claro que esa no era la manera más correcta de hacerlo ya que existían grandes dificultades para mantener la unidad de la franquicia y los franquiciados no recibían el apoyo suficiente por parte del franquiciador, de modo que se vieron obligados a cerrar muchos de los restaurantes. También influyó en estos fracasos iniciales la crisis económica que azotó el sureste de Asia en 1997.

Actualmente la lección parece aprendida y, por ejemplo, los restaurantes de Tailandia que reabrieron hace 2 años parecen estar funcionando muy bien, así como los de Malasia.

La estrategia actual es la de controlar los restaurantes a través de un agente de desarrollo en prácticamente todos los territorios. En China hay más de uno.

Singapur, como oficina regional para toda Asia, quizás sea demasiado ya que, en opinión de la Sra. Eidsvik, China se merecería una oficina aparte. Pero, dada la situación, Singapur es la mejor opción. En un principio se barajaron otras ciudades como Shanghai y Hong Kong, pero pensaron que aquellas eran adecuadas solamente para China, mientras que Singapur tenía una situación y una cultura perfecta para ser la oficina regional del sureste asiático. Además, la ciudad ofrece extremas facilidades para los negocios en todos los sentidos y es fácil vivir en ella para el personal expatriado.

K.E piensa que Subway no tiene ningún competidor directo en Singapur, es decir no existe ningún otro restaurante de comida rápida que ofrezca sándwiches, ya que Mc Donald's y Burger King no son exactamente el mismo tipo de restaurante.

Sus clientes son jóvenes por debajo de 35 años y, alrededor de un 80% de los mismos son locales (60% chinos, 15% indios, 5% malayos y el resto extranjeros)

El modelo de franquicia, como forma de expansión de los negocios, está empezando a despegar en Asia y cree que tiene mucho futuro ya que estos mercados, especialmente en Singapur, están empezando a ser muy conscientes de las marcas.

En cuanto a la relación que Subway tiene con sus franquiciados es de colaboración. La filosofía de la franquicia es que el franquiciado se implique en la evolución del negocio. Para ello disponen de varios comités:

- Comité de Publicidad: controla el presupuesto para publicidad, es elegido por los franquiciados y si, al final de la campaña, sobra dinero les es reintegrado.
- Asociación de franquiciados.
- IPC Independent Purchase Cooperative (Cooperativa Independiente de Compras): Se encarga de negociar el precio de los productos que adquieren.
- Development Agent Group, que es el representante de los agentes de desarrollo.
- ISAC

Estos comités que, en definitiva, representan a los franquiciados se reúnen con la oficina regional una vez al mes para asuntos ordinarios y tres veces al año para discutir sobre cuestiones de estrategia global de la franqucia. De esta forma se aseguran que los franquiciados estén muy implicados en la evolución de la franquicia. Todo esto supone que la elección del franquiciado es fundamental ya que es necesario que tenga una actitud positiva y emprendedora. De momento no existe un proceso determinado de selección, se hace simplemente a través de entrevistas.

En cuanto a la resolución de conflictos, el contrato de franquicia es bastante estricto, pero ofrece muchas oportunidades al franquiciado para resolver el problema que pueda haber. El proceso es el siguiente: el agente de desarrollo realiza controles mensuales sobre los restaurantes de su territorio. Si algo va mal, se lo advierte al franquiciado en cuenstión y, si éste no resuelve el problema, empieza a recibir cartas de advertencia. Si después de recibir un determinado número de cartas no reacciona, se inicia un proceso de arbitraje (nunca se llega a juicio), en el que también se ofrece la posibilidad de subsanar los problemas. Si aun así no se llega a ninguna solución se procederá a la terminación inmediata del contrato.

Singapur, como en casi toda Asia, no tiene reglas específicas para la franquicia y no cree que de momento se vaya a regular ninguna normativa ya que lo que las franquicias hacen es seguir otros modelos, como las normas de Estados Unidos que son pioneras en este ámbito.

Entrevista 8

Nombre de la empresa:	DÉLIFRANCE ASIA LTD
Dirección:	150 Beach Road #37-00 Gateway West Singapore 187720
Teléfono:	+65 6735 7488
Fax:	+65 6391 5119
E-mail:	ricky.goh@delifranceasia.com
Página web:	www.delifranceasia.com
Persona Entrevistada:	Mr. Ricky Goh
Cargo:	Chief Executive Officer
Fecha de la entrevista:	14/09/05

Resumen de la entrevista:

Délifrance es una franquicia de origen francés que goza de un enorme éxito en Asia, especialmente en Singapur y en Hong Kong. En Singapur cuenta con la impresionante cifra de 100 establecimientos, todos propiedad de Délifrance Asia (que ostenta la franquicia master para toda Asia). Délifrance es una mezcla de panadería, cafetería y, actualmente, está ampliando el concepto a "brasserie" para poder servir platos calientes. Este concepto ha sido aplicado por primera vez en Singapur. Estas novedades han sido consecuencia de la necesidad de adaptación a un mercado cada vez más exigente y a la dura competencia existente en Singapur, especialmente en el sector de la restauración.

Ricky Goh es el nuevo director de Délifrance Asia desde el pasado mes de enero, pero tiene una trayectoria de años en la dirección de franquicias master en el mundo de la hostelería.
El sistema de franquicias es una fórmula que en Asia empezó a desarrollarse mucho más tarde que en Occidente y, sin embargo, Délifrance lleva ya desde 1983 en este continente. La primera unidad se abrió en Singapur que se convirtió, desde entonces, en la base de operaciones de la franquicia para el resto de Asia, excepto para Japón.

El estilo de Délifrance Asia como franquicia master es muy controlador. Ostentan el 100% de los establecimientos en Singapur y el máximo posible en el resto de países ya que, según el Sr. Goh, esta es la única forma de que el negocio mantenga una cierta unidad y calidad. En Australia antiguamente todos los establecimientos estaban franquiciados y los han tenido que cerrar todos por que no funcionaban bien por este motivo, cada establecimiento funcionaba a su aire y el concepto iba diluyéndose cada vez más.

Una de las claves del éxito de una franquicia en Asia es el control de la misma y uno de los instrumentos básicos para ello es el contrato que une al franquiciador / franquiciado master / franquiciados. Es fundamental que haya una cláusula de derecho de recompra en caso de que el negocio sufra pérdidas o que no se siga el concepto estipulado. Esta es la única forma de asegurarse de no perder el alma del negocio.

Por otra parte, en caso de conflicto pocas veces se llega a la corte judicial ya que no es eficiente económicamente. En todo caso se recurre al arbitraje, usándose el centro de arbitraje de Singapur.

Otra cuestión a tener muy en cuenta en Singapur es que la inversión para iniciar y mantener una franquicia en Singapur son considerables ya que los costes de mantenimiento del local y de la comida son tremendamente caros. En cuanto al local no sólo es alto el alquiler del mismo, sino que en Singapur hay que renovar el local con mucha frecuencia por exigencias del mercado. Por ejemplo, en este país un edificio de 20 años se considera viejo y es bastante normal derribarlo y construir otro en su lugar. Lo mismo ocurre con los establecimientos comerciales, solo que la frecuencia de renovación es mucho mayor. El gasto por concepto de local viene a suponer entre un 20% y un 30% del total de ingresos, mientras que la comida, cuesta entre un 15% y un 25% de los mismos. Es decir, los márgenes quedan reducidos al mínimo si sumamos el resto de gastos (agua, electricidad, costes laborales, royalties, publicidad...)

Ejemplo de coste de establecimiento de un restaurante en Suntec City:

Ingresos: Alrededor de 120.000 dólares de Singapur al mes.

Gastos: Alquiler local 190m2 = 36.000 SGD / mes.
Personal laboral: 18 personas x 1.500 SGD (salario medio) = 27.000 SGD / mes.
Electricidad, agua, etc.= 5% = 6.000 SGD
Publicidad = 4% = 4.800 SGD
Comida = 30% = 36.000
Royalties = 5% = 6.000
TOTAL = 115.800 SGD

Todo ello arroja un margen de beneficios de 4.200 SGD al mes, unos 2.100 €, es decir, un margen bastante escueto.

Si hablamos de iniciar desde cero un restaurante:
Costes de construcción = 380.000 SGD
Alquiler por tres meses = 36.000 x 3 = 108.000 SGD
2 meses de ajuste del negocio = 588.000 SGD

Es decir, se necesitan alrededor de 1 millón de SGD para empezar.

Por otra parte, en Singapur es importante empezar con muchos establecimientos a la vez ya que, dados los estrechos márgenes que se manejan, es necesario beneficiarse de las ventajas de las economías de escala. El margen se ve reducido también por el hecho de que el consumidor singapurense no está dispuesto a pagar grandes cantidades de dinero pero, sin embargo, es muy exigente. Por ejemplo, no está acostumbrado a guardar colas aunque se trate de un restaurante de comida rápida y tiene asumido que todo debe estar perfectamente limpio en todo momento.

A pesar de todas estas relativas dificultades sigue habiendo grandes oportunidades en este mercado y Singapur es un lugar muy interesante para probar nuevos conceptos dada su variedad de población que mezcla chinos, indios, malayos y expatriados occidentales. Además el clima para los negocios no puede ser más ventajoso. Suele decirse que si un negocio tiene éxito en Singapur, tiene grandes probabilidades de tener éxito en cualquier otro país de la zona. Por otra parte, ahora es un buen momento para penetrar en el mercado ya que las franquicias son aun un fenómeno en expansión, tanto en

Singapur como en el resto de Asia. En cuanto al sector de la restauración está siempre en constante evolución por lo que nuevos conceptos siempre tienen cabida.

I.1.17.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1
FERIAS DE INTERÉS

GLOBAL FRANCHISING AND LICENSING

Lugar de celebración: Suntec Singapore (Level 4)
1 Raffles Boulevard
Suntec City Singapore 039593
Página web: www.gfranchising.com
Próxima fecha de celebración: 21-23 Septiembre 2005
Frecuencia: Anual.
Admisión: Sólo profesionales mayores de 16 años.
Organizador / es: SINGAPORE EXHIBITION SERVICES PTE LTD
47 Scotts Road, 11th Floor
Goldbell Towers
Singapore 228233
Tel: +65 6738 6776
Fax: +65 6738 6776
events@sesallworld.com
Contacto: Ms. Lee Yen Nee

FRANCHISING AND LICESING ASSOCIATION (SINGAPORE) (FLA)
230 Victoria Street #08-10
Bugis Junction Office Towers
Singapore 188024
Tel : +65 6333 0292
Fax : +65 6333 0962
Contacto: Ms Terry Wong

RITE (Retail Industry Trade Event)

Lugar de celebración: Suntec Singapore (Level 4)
1 Raffles Boulevard
Suntec City Singapore 039593
Página web: www.rite-exhibition.com
Próxima fecha de celebración: 21 – 23 Septiembre 2005 (Miércoles – Viernes)
Frecuencia: Anual.
Admisión: Sólo profesionales.
Organizador / es: SINGAPORE EXHIBITION SERVICES PTE LTD
47 Scotts Road, 11th Floor
Goldbell Towers
Singapore 228233
Tel: +65 6738 6776
Fax: +65 6738 6776
events@sesallworld.com
Contacto: Ms. Lee Yen Nee

ANEXO 2
DIRECCIONES DE INTERÉS

Oficina Económica y Comercial de España en Singapur
7 Temasek Boulevard,#19-03
Suntec Tower One
Singapore 038987
Tel: +65 6732 9788
Fax: +65 6732 9780

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid
C/ Ribera del Loira, 56-58
28042 Madrid
Tel.: +34 91 538 35 00
Fax: +34 91 538 36 77

Franchising and Llicesing Association (Singapore) (FLA)
230 Victoria Street #08-10

Bugis Junction Office Towers
Singapore 188024
Tel : +65 6333 0292
Fax : +65 6333 0962
Contacto: Ms. Terry Wong

International Enterprise Singapore (Ie Singapore)
230 Victoria Street #09-00
Bugis Junction Office Tower
Singapore 188024
Tel: +65 6337 6628
Fax: +65 6337 6898

SPRING Singapore
2 Bukit Merah Central
Singapore 159835
Tel: +65 6278 6666
Fax: +65 6278 6667

ANEXO 3

DIRECCIONES DE PÁGINAS WEB Y CORREO ELECTRÓNICO

Periódicos locales:

Straits Times:
http://straitstimes.asia1.com.sg/home

Business Times:
http://business-times.asia1.com.sg/home

Channel News Asia:
http://www.channelnewsasia.com/

Today:
http://www.todayonline.com/homepage.asp

Otras páginas web de interés:

Franchising and Licesing Association Singapore
www.flasingapore.org
enquiry@flasingapore.org

Smart Investor
www.smartinvestor.com.sg

Franchise Opportunities.com Singapore
www.singapore.franchiseopportunities.com

Agencias del Gobierno de Singapur:

SPRING Singapore
www.spring.gov.sg
queries@spring.gov.sg

International Enterprise Singapore
www.iesingapore.com
enquiry@iesingapore.gov.sg

Singapore Economic Development Board
www.sedb.com
clientservices@edb.gov.sg

Gobierno de Singapur

http://www.gov.sg/
singov_webmaster@mica.gov.sg

Instituciones españolas:

Oficina Económica y Comercial de España en Singapur
singapur@mcx.es

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid

www.camaramadrid.es

ICEX – Instituto Español de Comercio Exterior
www.icex.es

ANEXO 4
PUBLICACIONES DE INTERÉS

FRANCHISING WORLD
Publicada por International Franchise Association.
1501 K Street, N.W., Suite 350
Washington, D.C. 20005
Phone: (202) 628-8000
Fax: (202) 628-0812
www.franchise.org

FRANCHISE INTERNATIONAL (FRANCHISE DEVELOPMENT SERVICES)
www.franchise-international.net

ASIA FRANCHISE AND BUSINESS OPPORTUNITIES (ASIA WIDE TRENDS)
Asiawide Franchise Consultants Pte Ltd
420 North Bridge Road #04-08
North Bridge Centre
Singapore 188727
Tel: +65 6743 2282
Fax: +65 6743 1139
Email: albert@asiawidefranchise.com
www.franchise-group.com
www.asiawidefranchise.com
Contacto: Mr. Albert Kong

DEVELOPING AND MANAGING A FRANCHISE
Editorial: LexisNexis Singapore
3 Killiney Road #08-08
Winsland House I
Singapore 239519

ASIA PACIFIC FRANCHISE DIRECTORY
Asiawide Franchise Consultants Pte Ltd

420 North Bridge Road #04-08
North Bridge Centre
Singapore 188727
Tel: +65 6743 2282
Fax: +65 6743 1139
Email: albert@asiawidefranchise.com
www.franchise-group.com
www.asiawidefranchise.com
Contacto: Mr. Albert Kong

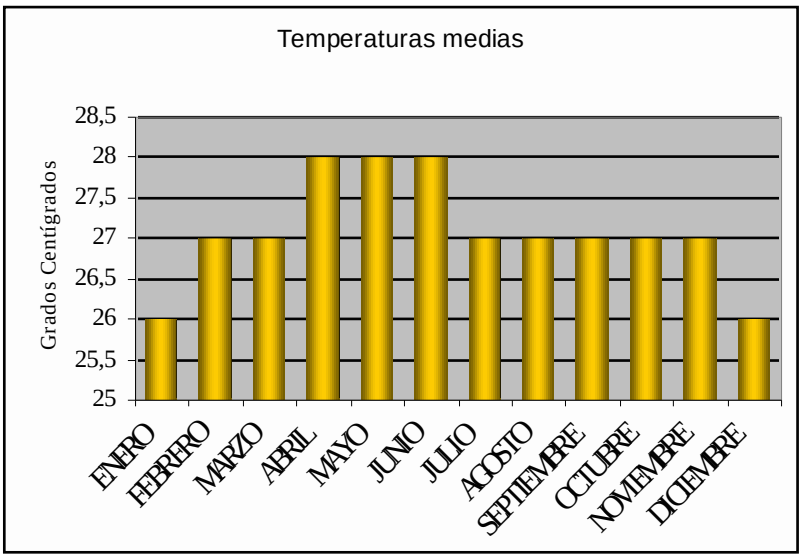
ANEXO 5

DATOS PRÁCTICOS DE INTERÉS SOBRE SINGAPUR

CLIMA:

El clima de Singapur es típicamente tropical: caluroso, húmedo y lluvioso. Existen dos estaciones de monzones: el monzón del nordeste, que abarca los meses de diciembre a marzo y el monzón del sureste que comprende los meses de junio a septiembre. Durante los períodos de monzones son frecuentes las tormentas lluviosas al atardecer y al anochecer.

La temperatura no varía demasiado durante el año, aunque la época más calurosa es la que va de abril a julio.



La temperatura puede oscilar entre los 26 y 32 ºC durante todo el año.

COSTES DE INTERPRETACIÓN:

COSTES INTERPRETACIÓN EN SINGAPUR	
Tipo de interpretación	Precio mínimo por hora
General	125 €
Negociaciones Generales	200 €

Negociaciones de carácter general que impliquen conocimiento de vocabulario especial	250 €
Conferencias de carácter general	300€ - 400 €
Simultánea	400 € - 500 €

INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE

Carreteras: La red viaria consta de un sistema perfectamente estructurado de vías rápidas (expressways) en el que se ofrecen excelentes servicios como el método de pago electrónico de peajes. El tráfico suele ser fluido, si bien en el paso del estrecho a Malasia la circulación es lenta en horas punta.

Ferrocarriles: Debido al acuerdo que mantiene con Malasia, el ferrocarril se encuentra dentro de la jurisdicción de este país. No es un sistema de transporte que se utilice frecuentemente.

Aeropuertos: El aeropuerto de Changi está considerado como el más importante de la región y uno de los mejores del mundo con más de 75 compañías aéreas que vuelan a 175 ciudades en 55 países distintos. El número de pasajeros alcanzó la cifra récord de 30 millones en 2004 lo que representa un incremento del 23% respecto al año anterior en el que hubo un descenso del 60% debido a la gripe aviar (SARS). Además, el transporte aéreo de carga ascendió a 1,8 millones de toneladas lo que supone un aumento del 10%.

Puertos: El puerto de Singapur es el primero del mundo en términos de tráfico de carga convencional con la cifra de más de un billón de toneladas en 2004. Es además uno de los más importantes de Asia y del mundo por lo que al tráfico de contenedores se refiere con 21 millones de TEUs en 2004. Los servicios que ofrece, así como su alto nivel de seguridad, destacan entre los más avanzados del mundo. Así pues, Singapur es el centro neurálgico para más de 400 compañías navieras con conexiones a más de 700 puertos de todo el mundo.

TRANSPORTE INTERURBANO:

Singapur dispone de varias líneas de metro conocido como MRT (Mass Rapid Transport) que comunica las principales zonas del país, pero no llega a todas partes. El precio de un viaje medio es de 0,62 S$, es decir, unos 0,30 €, pero se paga en función del destino.

Por otra parte, existe una amplia red de autobuses, cuyos precios son iguales que los del MRT.

Existen 5 compañías de taxis en Singapur, con similares características y precios. Los taxis en Singapur son relativamente baratos, están muy limpios y perfectamente

acondicionados. Los taxis suelen tardar de 5 a 10 minutos en llegar cuando se les llama y cobran un extra de 3S$. Un taxi del aeropuerto al centro cuesta unos 15S$ (unos 7€)

MONEDA

La unidad monetaria es el dólar de Singapur (SGD) fraccionada en 100 céntimos. Existen billetes de 2, 5, 10, 20, 50, 100, 500 y 1.000 SGD, y monedas de 1, 5, 10, 20 y 50 céntimos, así como de 1 S$.

HORARIO LOCAL

Hay una diferencia de 7 horas más que en España durante el horario de invierno (+8 GMT) y de 6 horas más durante el de verano (+7 GTM).

HORARIO LABORAL

Bancos: de lunes a viernes de 9:00 a 15:00 horas, aunque los horarios varían según las entidades. Los sábados tienen una jornada reducida de 10:00 a 12:00 mientras que los domingos cierran.
Comercios: las tiendas que se encuentran ubicadas en centros comerciales permanecen abiertas de 11:00 a 21:30 horas, siendo habitual que abran los fines de semana. Los pequeños comercios y tiendas especializadas suelen tener un horario más reducido, normalmente de 10:00 a 18:00, exceptuando los comercios de alimentación que cierran algo más tarde.
Administración pública: de lunes a viernes de 8:00 o 9:00 de la mañana a 16:30 o 17:00 de la tarde. Los sábados por la mañana también trabajan.

VACACIONES Y FESTIVIDADES

Periodo anual de vacaciones: las vacaciones pagadas no superan el máximo de dos semanas. Se comienza con una semana y se va añadiendo un día por año trabajado.
Días festivos: Año Nuevo (1 de enero), Hari Raya Haji (último mes del calendario musulmán; celebra la peregrinación de los musulmanes a la Meca), Año Nuevo Lunar Chino (dura dos semanas y paraliza durante al menos una la vida comercial china; comienza con la luna nueva en enero-febrero), Viernes Santo, Fiesta del Trabajo (1 de mayo), Vesak (conmemora el nacimiento, iluminación y muerte de Buda; suele ser en el mes de mayo-junio), Fiesta Nacional de Singapur (9 de agosto), Deepavali (Año Hindú; tiene lugar entre octubre y noviembre), Hari Raya Puasa (noveno mes del calendario musulmán; celebra el final del Ramadán musulmán), Navidad (25 de diciembre).

PRECAUCIONES SANITARIAS

Singapur reúne condiciones óptimas tanto desde el punto de vista sanitario y de atención médica como de las facilidades hospitalarias. Sin embargo, al no ser posible la adquisición de medicamentos sin receta médica, es conveniente llevar consigo la medicación que se consuma habitualmente.

FORMALIDADES DE ENTRADA

El pasaporte ha de tener una validez mínima de 6 meses. No es necesario visado para estancias inferiores a 30 días. Una vez en Singapur puede ampliarse la duración de la estancia (hasta tres meses) mediante la pertinente solicitud a la Oficina de Inmigración.

ENLACES DESDE ESPAÑA

Vía aérea: el aeropuerto de Changi es el más importante de toda la región del Sudeste asiático. En la actualidad no existen vuelos directos a España, con lo que se hace necesario hacer escala en diferentes aeropuertos europeos. Tanto las principales compañías europeas (KLM, British Airways, Air France, Lufthansa) como las asiáticas (Singapore Airlines, Thai Airways) tienen vuelos que enlazan Singapur con las ciudades europeas más importantes.

Vía marítima: Singapur mantiene excelentes comunicaciones con los puertos españoles del Barcelona, Valencia y Algeciras (la media de duración del trayecto es de 15 días).

DIRECCIONES ÚTILES EN SINGAPUR

EMBAJADA DE ESPAÑA EN SINGAPUR
Excelentísimo Embajador: D. Francisco Rabena Barrachina
7 Temasek Boulevard
#39-00 Suntec City Tower 1
Singapore 038987
Tel: (65) 63333035
Fax: (65) 63333025
E-mail: embassy@embspain.org.sg

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN SINGAPUR
Consejero Comercial: D. Juan Antonio Peláez Bohigas
7 Temasek Boulevard,
#19-03 Suntec City Tower 1
Singapore 038987
Tel: (65) 6732 9788
Fax:(65) 6732 9780
E-mail: singapur@mcx.es

OFICINA DE TURISMO ESPAÑOLA EN SINGAPUR
541 Orchard Road
#09-04 Liat Towers
Singapore 238881
Tel: (65) 6737 3008
Fax: (65) 6737 3173
E-mail: singapore@tourspain.es