



MBA  
UNICAN

PLAN DE VIABILIDAD TIENDA ESPAÑOLA EN  
ROTTERDAM



**INDICE**

1.INTRODUCCIÓN ..... 3

OBJETIVO DEL PROYECTO ..... 3

    1.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO ..... 3

    1.2 LOCALIZACION..... 4

        1.2.1 PRESENTACION ROTTERDAM ..... 7

2. ESTUDIO DE MERCADO ..... 9

    2.1 LA DEMANDA DEL PRODUCTO ..... 9

        2.1.1 ENCUESTA DE MERCADO ..... 10

    2.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA ..... 15

    2.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA ..... 21

    2.4 DETERMINACION DEL SURTIDO EN BASE AL ESTUDIO DE MERCADO Y AL ANALISIS DE LA COMPETENCIA ..... 26

3. CONSTITUCION DE LA EMPRESA ..... 29

    3.1 FORMA JURIDICA DE LA EMPRESA..... 29

    3.2 UBICACIÓN DEL LOCAL..... 34

    3.3 ELECCIÓN LOGISTICA..... 38

4. COSTES ..... 39

    4.1 CONSTITUCIÓN: ..... 40

    4.2. ALQUILER Y ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL..... 40

    4.3 COSTES OPERATIVOS..... 44

        4.3.1 COSTES OPERATIVOS GENERALES ..... 45

        4.3.2 SALARIOS ..... 45

        4.3.3 TRANSPORTE ..... 45

        4.3.4 APROVISIONAMIENTO ..... 46

5. INGRESOS ..... 52

    5.1 PRECIOS DE VENTA..... 52

    5.2 ESTIMACION DE VENTAS..... 54

6. INDICADORES FINANCIEROS DE LA INVERSION..... 55

    6.1 CALCULO DEL PUNTO MUERTO ..... 55

    6.2 VAN Y TIR DEL PROYECTO ..... 55

        6.2.1 VAN ..... 55

        6.2.2 TIR..... 56

    6.3 TESORERIA ..... 58

7 CONCLUSIONES ..... 60

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES CONSULTADAS ..... 61

ANEXO 1 POBLACION POR AREAS DE ROTTERDAM ..... 64

ANEXO 2 DOSSIER INMOBILIARIO LOCAL COMERCIAL ..... 65

ANEXO3 ENCUESTA DE MERCADO ORIGINAL ..... 67

PLAN DE VIABILIDAD TIENDA ESPAÑOLA EN ROTTERDAM



Mario Fernández

|  |    |
|--|----|
| ANEXO 4 FOTOGRAFÍAS VISITAS A TIENDAS..... | 71 |
| 4.1 FOTOS LA ESPAÑOLA.....                 | 71 |
| 4. 2 PACOMER.....                          | 71 |
| ANEXO 5 DESGLOSE DE SALARIO.....           | 73 |

## 1. INTRODUCCIÓN

### OBJETIVO DEL PROYECTO

#### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

- En qué consiste

La idea de negocio es la apertura de una pequeña tienda dedicada a la importación de productos españoles en Rotterdam, la segunda ciudad más grande de los Países Bajos.

El surtido de productos sería similar a los que se pueden encontrar en una pequeña tienda tradicional de barrio: charcutería, productos enlatados, condimentos y especias, dulces, y algunos productos de droguería. Estos productos de origen español son difíciles de conseguir en Holanda.

- Qué se ofrece a los clientes

A los clientes se les ofrece una serie de productos difíciles de conseguir en Holanda que son de consumo diario en España.

Por una parte, a la población española, se posibilita el acceso a productos que forman parte de su fondo cultural y que de otra manera tendría difícil acceso a ellos.

A la población holandesa se le ofrece una serie de productos típicamente españoles que pueden resultarle familiares y que conocen debido a la gran exposición de la sociedad holandesa a la cultura gastronómica española, sobre todo a través de sus viajes a España.

Se promueve además la cultura española mediante la venta en una sección de libros sobre gastronomía y cultura española, también se ofrecen una serie de utensilios de cocina difíciles de obtener en Holanda, como sartenes, paelleras, churreras, recipientes de barro, etc...

- A qué necesidad se da respuesta

Se ayuda a las comunidades españolas/ latinas a obtener productos de difícil acceso fuera de España y de consumo habitual dentro de España

A la comunidad holandesa se le facilita un acercamiento a la cocina/cultura gastronómica española.

## 1.2 LOCALIZACION

Países Bajos es, a pesar de la crisis, un país con un elevado poder adquisitivo, y en plena crisis continúan proliferando nuevos y exclusivos comercios especializados en productos de consumo de calidad sobre todo en los centros de las grandes ciudades con alto porcentaje de profesionales expatriados y de mayor poder adquisitivo.

La tradicionalmente algo 'pobre' cocina holandesa continúa abriéndose a productos extranjeros. Hay cierta carencia de restaurantes especializados en cocina moderna española de alta calidad, aunque se observa cierto interés en intentar establecer restaurantes de mayor calidad, a pesar de la crisis que atraviesa el sector de la restauración.

Fuente: Oficina de comercio Icx , guía Países Bajos

La Población Holandesa tiene una fuerte preferencia por España como destino de vacaciones, como se desprende de los datos oficiales del instituto de turismo español tourespaña (2013). El hecho de que, de los 17 millones de habitantes, 2,6 visitaran España durante el año 2013 (lo que representa un 15% de la población holandesa aproximadamente) también justifica la idoneidad de un establecimiento de este tipo.

Tabla 1.1 Visitantes recibidos en España por país de origen

| Pais                | Cantidad         | variacion anu |
|---------------------|------------------|---------------|
| Reino Unido         | 14.327.277       | 5,16%         |
| Alemania            | 9.854.760        | 5,75%         |
| Francia             | 9.525.432        | 6,87%         |
| Italia              | 3.251.019        | -8,11%        |
| <b>Países Bajos</b> | <b>2.617.460</b> | <b>2,24%</b>  |
| Resto Europa        | 2.362.760        | 7,66%         |
| Resto Mundo         | 1.949.111        | 11,96%        |
| Bélgica             | 1.873.221        | 10,07%        |
| Suecia              | 1.715.477        | 21,93%        |
| Portugal            | 1.670.545        | -8,46%        |
| Rusia               | 1.581.785        | 31,59%        |

Fuente: Elaboración propia a partir de Frontur (2013)

Es un país relativamente pequeño, comparable en superficie a Galicia, pero muy densamente poblado.

Con una población total que se acerca a los 17 millones de habitantes, pero con una tasa de natalidad baja, la cual unida a un descenso en la tasa de inmigración durante los últimos años está reduciendo el crecimiento de la población.



Mario Fernández

Países Bajos es la denominación oficial y correcta del estado soberano situado al norte de Bélgica y al oeste de Alemania, y de algunas islas del mar Caribe. Es frecuente que se utilice el nombre de "Holanda" cuando se hace referencia a Países

Bajos. El uso de dicha denominación puede dar lugar a confusiones, ya que el término "Holanda", en realidad, sólo hace referencia a una zona sita al oeste de Países Bajos que está compuesta por únicamente dos provincias del país: Holanda del Norte (NoordHolland) y Holanda del Sur (ZuidHolland).

El Reino de los Países Bajos está formado, según el Estatuto del Reino (1954), por cuatro países: Países Bajos, y las islas caribeñas Aruba, Curaçao y Sint Maarten.

Las otras islas caribeñas, Bonaire, Sint Eustatius y Saba (Islas-BES) constituyen municipios extraordinarios ("bijzondereregemeenten") dentro de Países Bajos.

La superficie de Países Bajos es de 41.526 km<sup>2</sup>, de los cuales aproximadamente el 81% (33.893 km<sup>2</sup>) es tierra y el 19% restante (7.650km<sup>2</sup>), agua.

Se trata de un país muy llano que cuenta con sólo unas pocas colinas en el sur y en el este. El punto más alto de su orografía se encuentra a 321 metros de altitud en Vaalserberg (Montaña de Vaals), en la provincia de Limburgo, y el más bajo a -6,7 metros en Nieuwekerk a/d IJssel (provincia de Holanda del Sur).

El oeste y el norte del país se encuentran por debajo del nivel del mar, lo que supone un 26% del territorio total, protegido por más de 2.000 km de diques. El sur de Países Bajos constituye un gran delta formado por los ríos Rin (Rijn), Mosa (Maas) y Escalda (Schelde).

Países Bajos goza de una privilegiada situación geográfica para atender las necesidades de abastecimiento de la Unión Europea. Esta situación geográfica estratégica, con tres ríos que desembocan en el mar de mayor tráfico del mundo, junto a unas buenas infraestructuras para el transporte marítimo, terrestre y aéreo, ha contribuido a que los Países Bajos sea uno de los centros de transporte y distribución de mercancías más importantes del mundo. Todos los puertos, desde Delfzijl en el nordeste, a Ámsterdam, Rotterdam, y Vlissingen en el suroeste, están interconectados por un complejo sistema de vías fluviales con Alemania, Bélgica y Francia.

La capital de Países Bajos es Ámsterdam, centro económico y cultural, aunque el parlamento y la residencia del rey se encuentran en La Haya, centro de la vida política, institucional y diplomática. Otras ciudades importantes son Rotterdam y Utrecht. El área urbanizada que delimitan estas cuatro ciudades, denominada "Randstad", está compuesta por las tres provincias Holanda del Norte, Holanda del Sur y Utrecht, y constituye el núcleo comercial y financiero del país. Más de 7 millones de personas cerca del 41% de la población total – viven en esta zona.

Randstad cubre el 20% del territorio nacional, con una densidad poblacional de cerca de 1000 habitantes por kilómetro cuadrado, y supone la generación del 46% del PIB total neerlandés (Oficina comercial ICEX. La Haya, 2014).



Mario Fernández

Debido a la limitada superficie del país y la elevada densidad de población, en Países Bajos cerca del 90% de sus habitantes viven en zonas urbanas. La conocida como “región Randstad” es la que aglutina la mayor proporción de núcleos urbanos.

El clima de Países Bajos es oceánico templado, húmedo con inviernos moderados y veranos frescos y lluviosos, y con unas temperaturas medias de 2,8°C en invierno y de 17,4°C en verano.

El idioma oficial es el neerlandés (u holandés) y, en la provincia de Frisia, también el frisio. La mayoría de los neerlandeses habla inglés, que es aceptado como idioma comercial.

1.2 1 PRESENTACION ROTTERDAM

Rotterdam es una ciudad portuaria, centro del ayuntamiento de mismo nombre, está ubicada en la zona Randstand, dentro de la provincia Holanda sur.

Con 620.000 habitantes es, después de Ámsterdam, la mayor ciudad de los Países Bajos, y junto a la región metropolitana Rotterdam-La Haya cuenta aproximadamente con 2,2 millones de habitantes.

La ciudad se ubica en torno al NieuweMaas, uno de los ríos que forma el delta RijnMaas. El puerto de Rotterdam es el puerto más grande de Europa y durante mucho tiempo fue el puerto más grande del mundo.

La ciudad de Rotterdam es mundialmente conocida por su arquitectura, desarrollada después del bombardeo alemán en la segunda guerra mundial.

Es también uno de los motores económicos de los Países Bajos gracias al continuo desarrollo de su puerto.

La posición de Rotterdam le permitió convertirse en el mayor puerto de Europa, siendo la primera materia a procesar el gas natural, y después, el almacenamiento y transporte de mercancías.



Las actividades portuarias de Rotterdam han sido progresivamente desplazadas fuera de la ciudad, y desde 1985 no hay actividad portuaria dentro de la ciudad sino que se han desplazado en dirección a la zona conocida como Nieuwe Waterweg.

Rotterdam perdió el año 2004 su posición como puerto más grande del mundo a favor de China en primer lugar, y de Singapur en segundo lugar. En el año 2004 se descargó una cantidad de 354 millones de toneladas de mercancías. Sin embargo, en Europa sigue siendo el puerto más grande, siguiéndole a gran distancia los puertos de Hamburgo y Amberes.

Actualmente se desarrollan tareas de ampliación del puerto, ya que el espacio es insuficiente para toda la industria y las actividades de gran escala. Mediante la creación de nuevas tierras

en el Mar del Norte, el puerto de Rotterdam podrá desarrollarse y seguir siendo uno de los pilares de la economía holandesa (Documentación Icxex Holanda, 2012).

En Rotterdam se encuentran ubicadas una gran cantidad de empresas. Las más conocidas son multinacionales como Unilever Mittal Steel, Nationale Nederlanden y Robeco.

Rotterdam es una ciudad comercialmente muy activa, en la que existen varios grandes centros comerciales que conviven junto con varias zonas de pequeño comercio. Las tardes de compra son semanalmente jueves y viernes, en las que la práctica totalidad de los comercios tienen un horario de apertura más largo. Además, en el centro de Rotterdam las tiendas permanecen abiertas todos los domingos.

Para realizar nuestro proyecto nos hemos decantado por Rotterdam por el buen conocimiento de la ciudad por los emprendedores del proyecto y por la ausencia de una oferta amplia de productos españoles.

El Rotterdam existen 14 mercados locales, de los cuales el más grande es el mercado central en Blaak.

Además en octubre del año 2014 se abrirá un mercado cubierto permanente con capacidad para más de 110 puestos de alimentación.



## 2. ESTUDIO DE MERCADO

En esta sección pasaremos a desglosar todas las características de relevancia para la implantación del proyecto

### 2.1 LA DEMANDA DEL PRODUCTO

Como se ha podido ver en la introducción, la exposición de Holanda a la cultura española no es pequeña, y su interés la exposición y el conocimiento que tiene población de Holanda por España es grande.

Un 15% de la población total en el último año viajó a España registrándose en años anteriores porcentajes similares.

Es por lo tanto razonable pensar que existe una demanda latente de productos españoles en Holanda, aunque solamente sea por el factor nostalgia para la población española residente en el país por la gran exposición a la cultura española en la población holandesa .

La cocina española es muy apreciada en Holanda. Actualmente se están promocionando varias cadenas de restauración de gastronomía española. Por ejemplo: el restaurante La cubanita (<http://www.lacubanita.nl/>), en el segmento de comida rápida. También existen ofertas de restauración de calidad a precios más elevados. Por ejemplo en Rotterdam: (<http://www.restaurant-destino.nl/>)

Según la información disponible en el Centraal Bureau voor Statistiek (CBS), entre inmigrantes de primera generación y de segunda generación, viven en Holanda aproximadamente 39000 personas de origen español.

Tabla 2.1. Total población inmigrante procedencia española

|                         | Inmigrante de primera generacion |        |        |        |        | Inmigrante de segunda generacion |        |        |        |        |
|-------------------------|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                         | 2010                             | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2010                             | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
| Total hombres + mujeres | 18.332                           | 19.194 | 19.957 | 21.230 | 22.767 | 15.011                           | 15.334 | 15.643 | 15.894 | 16.188 |

Fuente CBS 2014



Mario Fernández

Rotterdam es la segunda ciudad de Países Bajos por tamaño y por importancia económica. Una ciudad de tamaño medio por estándares españoles pero no por estándares holandeses.

Mientras que Rotterdam es aproximadamente unos 200.000 habitantes menor que Ámsterdam, la oferta de restauración y comida es mucho mayor en Ámsterdam, por lo cual allí encontraríamos una mayor competencia, no solo en cuanto a competidores puros en el sentido de que se posicionen con una oferta muy similar a la nuestra sino que además también existen conceptos híbridos como la fusión entre tienda y restaurante o la combinación de takeaway con catering.

---

### 2.1.1 ENCUESTA DE MERCADO.

Para completar los datos estadísticos disponibles, con el fin de conocer de la forma más exacta la demanda potencial decidimos realizar una encuesta entre personas de ambos segmentos de clientes. Esto nos permitirá:

- Acercarnos a tantas personas como contactos tengamos, sin hacer que los costes se disparen
- Es un método rápido y posibilita el análisis de las respuestas de una manera estadística, lo que facilita un análisis cuantitativo.
- Personalizar tanto como queramos, el diseño adecuado de una encuesta, facilita el análisis de la demanda del mercado, posibilitando un análisis cualitativo. En base a esto podemos segmentar nuestra oferta, y como consecuencia que surtido de productos será el óptimo para vender.

Para diseñar nuestra encuesta de mercado hemos utilizado Google Docs, ya que es una herramienta gratuita que nos permite diseñar encuestas interactivas y poder enviarlas a todos nuestros contactos o establecer un punto de recogida de datos simplemente con un portátil y un enlace a la encuesta.

A continuación pasamos a describir cada una de las preguntas que forman parte de la encuesta, y a explicar cuál es el objetivo detrás de cada una de ellas. El formulario ha sido redactado en inglés, ya que es la única manera de poder acercarnos a todos nuestros potenciales clientes, holandeses, españoles y de otras nacionalidades.

La encuesta puede consultarse íntegramente en el anexo 3 encuesta de mercado.

### 1. Primer Bloque:

¿Es usted nativo español?

La primera pregunta es el origen de la persona. Las posibles respuestas son sí o no. Con esta primera pregunta pretendemos conocer y detectar las diferencias entre los potenciales consumidores y, por tanto, sus diferentes perfiles en función de su origen.

### 2. Segundo Bloque:

Si no es español ¿Ha visitado alguna vez España? Y si es usted español, ¿Cuál era su comunidad de residencia?

En la segunda pregunta veremos la primera posibilidad iteración de la encuesta. En función de lo que se haya seleccionado en la primera pregunta (origen español o no) tenemos dos opciones diferentes. La primera de ellas sería si el origen es español, un menú desplegable que nos permita elegir la zona de España delimitada por Comunidad Autónoma.

La segunda opción es si se ha visitado alguna vez España y en caso de haberlo hecho que zonas de España se han visitado

### 3. Tercer Bloque

¿Qué partes de España ha visitado?

En esta pregunta en función de lo que se haya contestado anteriormente se pueden dar tres casos diferentes, dos para la procedencia no holandesa, y uno para la procedencia española.

En el caso de que se haya contestado afirmativamente si se ha visitado España alguna vez siendo holandés, la siguiente pantalla mostrará un menú en el que se puede seleccionar qué zonas de España de las sugeridas se han visitado. También se incluye un campo adicional en el que puede escribirse alguna localización no incluida en la lista.

En esta pregunta se produce una primera selección o aproximación a las diferentes gastronomías que existen en España. En función de la selección podemos saber o intuir qué tipo de cocina o qué tipo de ingredientes pueden ser familiares para la persona que realiza la encuesta. Así para las personas que han visitado el norte de España, por ejemplo, cabría esperar que estuvieran familiarizadas con recetas con ingredientes que no sean típicos de la dieta mediterránea.

Esto nos daría una primera indicación de qué tipo de aprovisionamiento tenemos que realizar para nuestra tienda, en función de la cantidad de respuestas deberemos realizar un análisis para determinar qué zona geográfica es la que más se visita y tratar de adaptar en función de esto el surtido de productos.

Si se ha respondido anteriormente que se es español en este punto aparece una lista con todas las Comunidades Autónomas

Si anteriormente se ha marcado en negativo la procedencia española y se marca también en negativo la visita a España, se pasara directamente a la siguiente pregunta.

#### 4. Cuarto Bloque

¿Qué platos típicos de la cocina española conoce o le gustan?

En esta pantalla podemos ver varias opciones para escoger recetas típicas españolas. Nuevamente en base a la selección realizada podremos decidir cuáles son las recetas típicas más conocidas y por lo tanto podremos añadir más ingredientes a nuestro surtido, culturizando así la experiencia del usuario en función de su conocimiento.

Para los encuestados que hayan respondido afirmativamente a procedencia española existe un campo abierto en el que se pueden recoger otras opciones diferentes de las propuestas.

#### 5. Quinto Bloque

¿Con qué frecuencia realiza compras de comida?

En esta pantalla se pregunta acerca de los hábitos de compra, en concreto acerca de la frecuencia y el medio por el que se realizan las compras. Está muy extendido en la cultura holandesa realizar pequeñas compras diarias. La población general se encuentra muy sensibilizada contra el despilfarro de comida, por lo que se prefiere realizar la compra casi diariamente y en las cantidades necesarias para uno o dos días como máximo.

La siguiente pregunta dentro de este mismo bloque es acerca del uso de Internet para realizar las compras. Podríamos decidir realizar una parte de nuestras ventas a través de Internet, si detectásemos a través de nuestra encuesta que una parte importante prefiere este canal.

## 6. Sexto Bloque

¿Bebe usted alcohol?

Encuestamos sobre los hábitos de consumo de alcohol, si se consume o no, para determinar si debemos incluir bebidas alcohólicas en nuestro surtido.

## 7. Séptimo Bloque

¿Qué tipos de alcohol bebe usted?

Si se responde afirmativamente al consumo de alcohol, se pasará a la siguiente pantalla en la que se pregunta acerca de los hábitos de consumo de bebidas alcohólicas, tanto de bebidas con un contenido bajo en alcohol como la cerveza hasta bebidas destiladas como licores, vodka, ron, etc... De este modo podemos obtener una imagen más precisa de qué tipo de surtido alcohólico podríamos incluir en nuestra tienda en el caso de que contemos con un número significativo de respuestas positivas.

## 8. Octavo Bloque

¿Come usted carne?

En este bloque se pregunta acerca de los hábitos de consumo de carne. En Holanda existe una importante cantidad de personas que no comen carne, por lo tanto es importante saber si dentro de nuestra encuesta de mercado existen personas que no consumen carne.

Actualmente se calcula que unas 800.000 personas han dejado de consumir carne en Holanda. La tendencia es mayor cada año, existiendo también un número de asociaciones o lobbies que hacen campaña activamente contra el consumo de carne, no únicamente poniendo énfasis en la manera poco ética en el que la carne se produce o en el sufrimiento que esto conlleva para los animales, sino también en los efectos perjudiciales para la salud (Vegetariers, 2014; Volkskrant, 2012).

## 9. Noveno bloque

¿Come usted carne de cerdo?

Este bloque profundiza en los hábitos de consumo de carne. En Holanda hay una presencia muy importante de población originariamente turca, Indonesia y marroquí. Todas tienen en



Mario Fernández

común la pertenencia a la religión islámica, lo cual restringe en gran medida el surtido que podemos aspirar a vender en nuestra tienda. En este sentido, si detectamos que un alto porcentaje de población que no consume carne de cerdo no sería una buena idea, por ejemplo tratar de basar el surtido de la tienda productos como el chorizo, el salchichón, el jamón, u otros productos derivados del cerdo.

En el año 2006 se calculaba que más de 850.000 personas en Holanda practicaban la religión islámica, esto es aproximadamente un 5% de la población total (CBS, 2006).

## 10. Décimo Bloque

1. ¿Está usted de acuerdo con la afirmación: estoy dispuesto a pagar más por productos de mayor calidad? En una escala del uno al cinco valore su respuesta
2. ¿Qué espera encontrarse en una tienda dedicada a la alimentación de otro país: un surtido general amplio o pocos productos seleccionados?
3. Cuando cocina ¿prefiere productos preparados que requieran poco trabajo o bien productos menos procesados?

En este bloque se realizan una serie de preguntas que van encaminadas también a determinar el tipo de surtido óptimo con el que debemos abastecernos, concretamente acerca de la calidad y del tipo de uso de los productos.

Las dos primeras preguntas profundizan en las decisiones de compra del consumidor. La primera propone la frase “estaría dispuesto a pagar más por productos de mayor calidad” y el consumidor en una escala numérica del uno al cinco debe valorar si está de acuerdo o en desacuerdo.

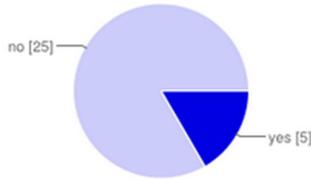
La siguiente pregunta trata de averiguar qué tipo de establecimiento el consumidor espera encontrarse, o bien un establecimiento de tipo generalista con el surtido de productos habitual en tiendas españolas, o bien un tipo de establecimiento en el que prime la calidad y una selección de productos más enfocados hacia el mercado gourmet.

La última pregunta cuestiona la conveniencia de productos de fácil preparación o semi preparados vs. productos que necesiten un tipo de preparación más laboriosa. Si por ejemplo detectáramos una fuerte preferencia por productos que no necesiten o necesiten muy poca preparación podríamos optar por incorporar más productos precocinados o simplemente listos para comer.

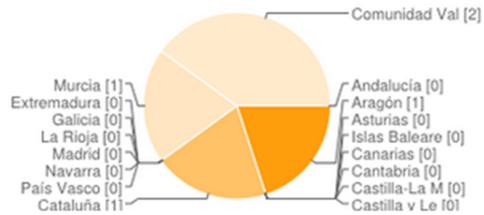
2.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La encuesta fue respondida por un total de 30 personas, de las cuales un 83% declararon no ser españolas y un 17% respondieron afirmativamente a la procedencia española. Cinco personas en total, de las cuales dos eran valencianas una de Murcia, una de Aragón y una de Cataluña.

are you a native spaniard?

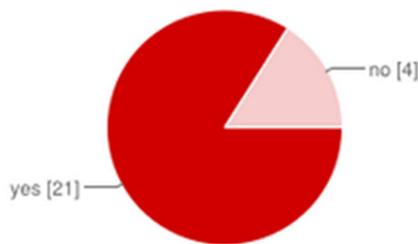


Where do you come from in Spain?



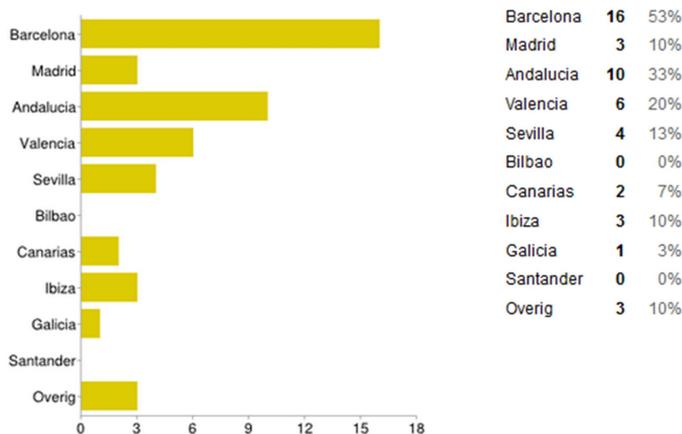
De entre todas las personas de procedencia holandesa un 70% han visitado España, siendo Barcelona la zona más visitada ya que más de la mitad del grupo lo había visitado. En segundo lugar estaba Andalucía, donde había ido un 33% de las personas del grupo.

if not have you ever visited spain?



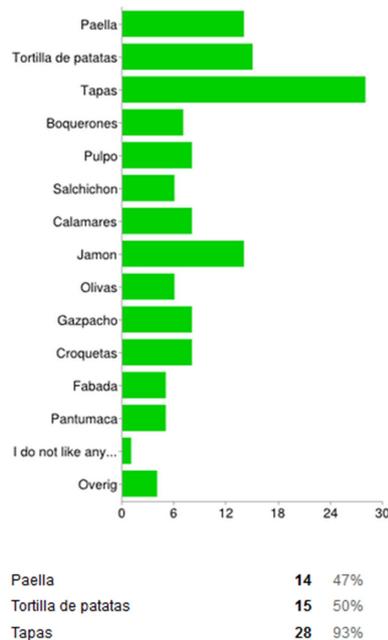
|     |    |     |
|-----|----|-----|
| yes | 21 | 70% |
| no  | 4  | 13% |

Which part or parts of spain have you visited?



Con estas primeras preguntas pertenecientes a los 3 primeros bloques ya podemos formarnos una idea de cuál es el grado de conocimiento de los encuestados con productos españoles y con qué tipo de gastronomía han estado en contacto.

En el cuarto bloque se pregunta específicamente cuáles son los platos que se consideran típicos de nuestra gastronomía que más han gustado. De veintiocho personas de treinta han contestado que les gustaron las tapas. Esta respuesta que puede parecer indefinida se consideró necesaria en las posibles opciones a escoger ya que como posteriormente veremos en el análisis de la oferta, la imagen que la población holandesa puede tener acerca de la cocina española está basada en un tópico mediterráneo o andaluz. No existe una imagen potente de define a la gastronomía española por encima de lo que pueden ser pequeñas porciones de comida que se pueden servir junto una cerveza o como comida informal.



El plato más conocido de España fueron las tapas con un total de 28 respuestas, un 93% de respuestas positivas.

Seguida de esta respuesta las otras opciones más elegidas fueron la tortilla de patatas (50%) y la paella (47%).

En base a esto podemos determinar, por ejemplo, que podemos incorporar a nuestro surtido arroz bomba valenciano para hacer paella en casa. Además podemos vender paelleras, sabemos también que podemos añadir al surtido preparado de tortilla lista para cocinar, que tiene una presentación en botes de cristal en el que ya están cocinadas las patatas y la cebolla, habiendo que añadir únicamente huevo batido.

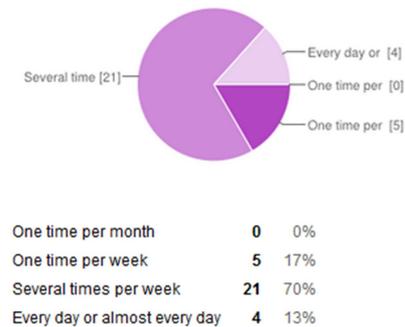


Mario Fernández

En referencia a las tapas como “plato” más conocido y debido a la enorme variedad de posibilidades podemos decir que es un factor que puede jugar a favor de nuestro proyecto ya que la cantidad de productos que podemos ofrecer y que están relacionados con la preparación de éstas son prácticamente infinitos. Desde productos ya preparados y listos para comer, como pueden ser por ejemplo banderillas, a productos como mezclas de harinas para rebozado de gambas, calamares etc... hasta pequeñas cazuelas de barro que se puedan utilizar para dar un toque más auténtico a la presentación.

El quinto bloque de preguntas estaba encaminado a conocer la frecuencia y los canales por los que se realiza la compra. Un 70% de los encuestados realiza compras varias veces por semana y todos excepto una persona han contestado que realizan sus compras en tiendas físicas habitualmente. Así que podemos concluir que el volumen de gente que va a visitar el local será sostenido en ritmo a lo largo del tiempo. por ejemplo de esto podemos concluir que los productos perecederos que podamos acumular en tienda tendrán una salida más uniforme a lo largo del tiempo que, por ejemplo, si el resultado hubiese sido que solamente se realizan compras mensuales, con lo cual tendríamos mayor problema a la hora de determinar el stock óptimo.

How often do you shop for groceries?



En cuanto a la segunda pregunta, podemos concluir que no es, por lo menos de momento, interesante empezar a vender por internet ya que el volumen de ventas que podemos obtener es mínimo y necesitaríamos también una inversión adicional para poder llevar a cabo esta actividad, por ejemplo en cuanto a los costes de envío logístico y administración de los pedidos.

Do you usually do your groceries shopping by the internet or do you usually go to a physical shop?

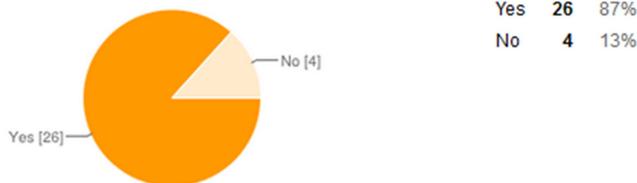




Mario Fernández

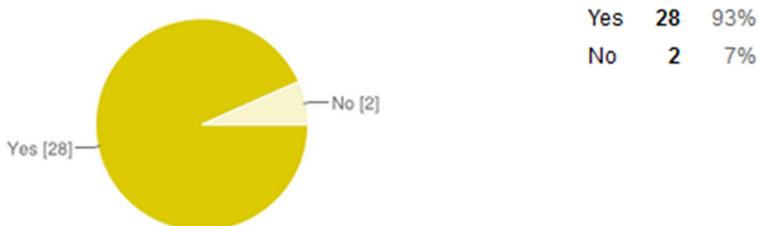
El sexto y séptimo bloque de preguntas que tratan acerca del consumo de alcohol. Hemos obtenido de nuestra muestra que un porcentaje muy elevado consume alcohol (87%) y de entre las personas que consumen alcohol el vino (con un 87% de respuestas afirmativas) es la bebida más elegida. Esto es también una buena noticia ya que podríamos plantearnos en incluir vinos en nuestro surtido, como veremos más adelante.

**Do you drink alcohol?**

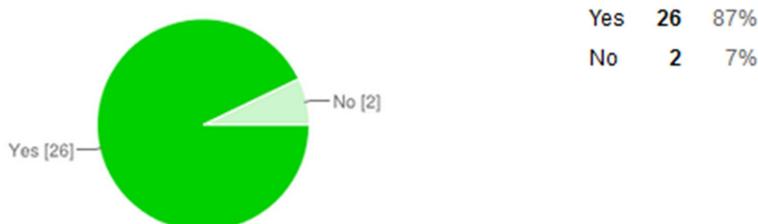


El octavo y noveno bloque preguntan acerca de los hábitos de consumo de carne en la muestra, con especial mención a la carne de cerdo, ya que parte de los productos que podemos importar serían basados en preparaciones en base a esto, por ejemplo chorizo, jamón, lomo etc... Afortunadamente la práctica totalidad de la muestra (93%) consume carne, y de esta proporción, un 87% consume carne de cerdo, con lo cual no tenemos una restricción significativa a la hora de incorporar al surtido productos cárnicos, o productos basados en carne de cerdo.

**Do you eat meat?**



**Do you eat pork meat?**

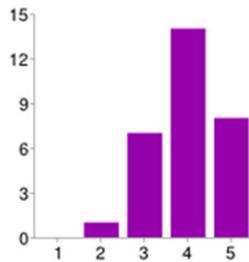




Mario Fernández

El décimo bloque encuestaba acerca de la calidad y la predisposición a pagar precios más altos por productos de mayor calidad, en una escala de uno (poco de acuerdo) a cinco (muy de acuerdo). La mayoría muestra una fuerte preferencia por productos de mayor calidad (74% de las respuestas se dan entre el valor 4 y 5) aunque esto repercute en el precio, debemos tener esto en cuenta a la hora de componer el surtido y seleccionar los proveedores con los que vamos a trabajar.

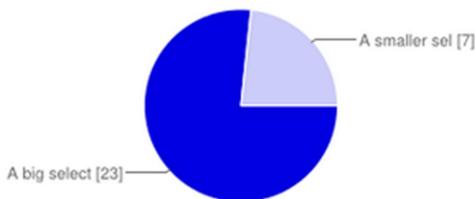
**Do you agree with the sentence?: I am willing to pay more for products of a better quality**



|   |    |     |
|---|----|-----|
| 1 | 0  | 0%  |
| 2 | 1  | 3%  |
| 3 | 7  | 23% |
| 4 | 14 | 47% |
| 5 | 8  | 27% |

También se preguntaba acerca del tipo de surtido que se esperaba encontrar en un supermercado de productos extranjeros, si bien una selección amplia de productos cotidianos o bien una selección más pequeña de productos Premium. La respuesta mayoritaria ha sido la primera. Con un 77% de los encuestados respondiendo esta opción. Como veremos en el análisis de la competencia más adelante esto concuerda con el surtido que hemos encontrado en las tiendas que se han visitado.

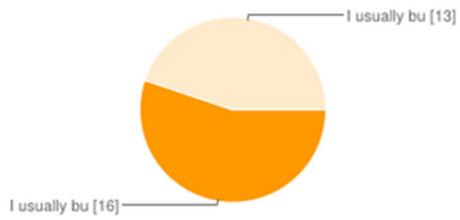
**What do you expect when shopping in a foreign focused supermarket?**



|   |    |     |
|---|----|-----|
| A big selection of everyday products from the country     | 23 | 77% |
| A smaller selection of products but with focus on quality | 7  | 23% |

Por último debemos tener en cuenta los hábitos de preparación y el tiempo disponible con el que los encuestados cuentan. En este sentido la última pregunta indagaba acerca de la conveniencia o no de incorporar al surtido productos de fácil preparación o de platos precocinados. Un 43% de los encuestados prefieren productos que puedan ser fácilmente preparados o que no necesiten preparación. Este porcentaje es elevado por lo tanto no podemos descartar incorporar a nuestro surtido platos precocinados por ejemplo.

**Can you describe your buying/cooking habits?**



I usually buy raw products and cook them by myself **16** 53%

I usually buy instant products that are easy to cook **13** 43%

La encuesta original con gráficas explicativas puede ser íntegramente consultada en el anexo 3 encuesta de mercado original.

### 2.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

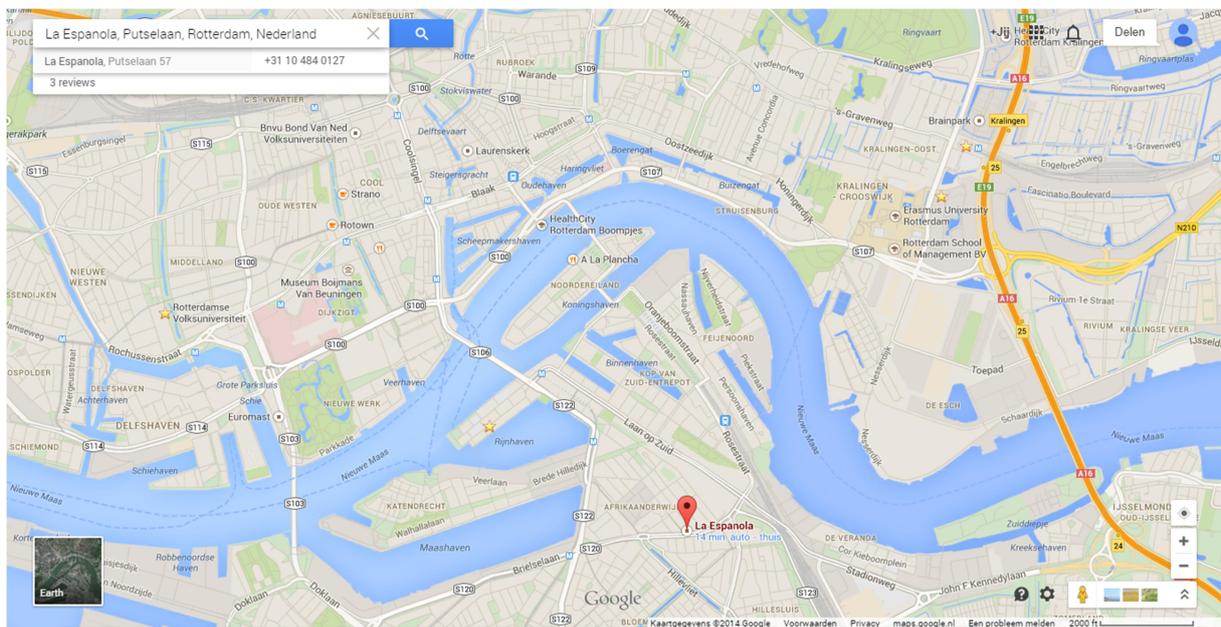
Pasaremos ahora a analizar qué tipo de competencia podemos encontrar a hora de implantar nuestro proyecto.

#### a) Supermercado la Española/ Ibérica

Éste es el único caso de competidor puro en el mismo concepto de negocio.

El único supermercado español existente en Rotterdam se encuentra en el sur de Rotterdam.es por lo tanto atractivo para el proyecto en sí ubicarse en el área norte de Rotterdam ya que no competiremos directamente en la misma área y además el norte de Rotterdam es históricamente la zona de mayor poder económico.

Ilustración 2.3, mapa de Rotterdam y posición de La española



Fuente: Google maps

Ilustración 2.3.1 La española

**La Española / Iberica**  
 Spaanse specialiteiten in het verre zuiden van Rotterdam

**Geschiedenis van de zaak**  
 La Española is een Spaanse supermarkt in het zuiden van Rotterdam met een rijk assortiment aan producten uit alle hoeken van Spanje.

Onze winkel is al sinds eind jaren '60 geopend. Jörn, de huidige eigenaar, nam samen met zijn vrouw Monse de zaak over in 1977 en verhuisde hem in mei 1992 naar het huidige pand, gelegen aan de Putselaan.

Iberica is een begrip in de Spaanse gemeenschap. Sinds de verhuizing naar de Putselaan hebben wij getracht een breed scala aan producten op te bouwen van de echte Spaanse tapas en zowel klassieke als tapwijnen. Zo waren wij in Nederland de eerste die onder andere sobrasada, allioli, pan tostado, gazpacho, horchata, fuet en de manchego van 3 melken introduceerden. Wij streven na om zoveel mogelijk van onze artikelen rechtstreeks uit Spanje te betrekken. Bijna al onze vleeswaren zijn van eigen import. Na jaren marktervaring hebben wij een lijn delicatessen opgebouwd waar we met trots achter kunnen staan.

In de maanden november en december hebben wij naast ons gewone assortiment ook de keuze uit vele Spaanse kerstproducten. Zoals turron, mantecados, polvorones, mazapan, roscos, almendras rellenas en panettones. Voor een uitgebreider overzicht kunt u [onze productenlijst](#) bekijken.

**Onze producten**

**De wijntapperij**

Fuente: La española, 2014

Este competidor nos proporciona la oportunidad de ver el surtido de productos que podemos ofrecer, es una oportunidad valiosa de conocer en base a la experiencia real de una tienda que lleva asentada en el mercado desde los años 60.

Así mediante el estudio podemos determinar qué productos de su surtido podemos incorporar también como productos ofrecidos en nuestra tienda o incorporar nuevos productos que ellos no comercialicen.

El estilo de la tienda encaja bien en lo que podríamos llamar una tienda de especialidad o gourmet, se venden diferentes tipos de quesos, embutidos, y otros tipos de productos listos para comer.

Esto puede dar idea de que necesitamos enfocar nuestro proyecto hacia productos listos para consumir y no tanto productos que necesiten una preparación.

Si observamos a través de su página web su surtido podemos ver que no solamente se venden productos comestibles, sino también productos típicamente españoles como por ejemplo paelleras, barajas de cartas, etc...

## b) Café cultura

Otra posible fuente de competencia en Rotterdam es el café cultura, establecimiento que ha abierto sus puertas hace relativamente poco tiempo, y que básicamente dedica su actividad no a la comercialización de productos típicamente españoles, sino que pretende ser un nexo de unión entre las culturas holandesas, sudamericanas y españolas.

Este establecimiento se dedica básicamente a organizar eventos, cursos de idiomas, y ofrecer restauración, no solamente española sino también típicamente sudamericana.

Se encuentra situada en el centro de Rotterdam, por lo cual podría ser la fuente de competencia para nuestro proyecto. Pero al dedicar básicamente todo su tiempo y capacidad al fomento de la cultura y a la promoción de la gastronomía española y sudamericana, no podemos contemplarlo como un verdadero competidor, ya que su surtido de productos españoles es muy pequeño, y está básicamente enfocado a ser un complemento respecto al resto de sus actividades. Así su surtido típicamente español es escaso, ya que vende productos argentinos, bolivianos, mexicanos...

De hecho, este establecimiento, podría favorecer el desarrollo de nuestro proyecto ya que si la cultura y la gastronomía tanto española como sudamericana son conocidas por una mayor cantidad de gente, esto podría tener un impacto positivo en la evolución de nuestras ventas.

### Ilustración 2.3.2 Café Cultura



Fuente: Café Cultura (2014)

c) Traiteur

En Holanda un traiteur es un cocinero que bajo encargo prepara comida y la entrega en el domicilio, aunque también pueden disponer de un restaurante, se diferencia de los tradicionales “thuisbezorgd” (restaurantes de tipo económico normalmente de comida turca, china o indonesia) en que la calidad es más elevada. Existe posibilidad de personalización de los menús y la entrega suele hacerse incluyendo utensilios como fuentes, bandejas calentadoras etc... que son posteriormente retiradas una vez el servicio se ha realizado.

Dos ejemplos típicos de este tipo de traiteur-restaurante en Ámsterdam son:

Ilustración 2.3.3 Pacomer



Fuente: Pacomer (2014)

Ilustración 2.3.4 Restaurante Pica Pica



Fuente: Pica Pica (2014)

Restaurante con tienda y posibilidad de comida por encargo en Ámsterdam.



Mario Fernández

Una vez que hemos desglosado la oferta existente, decidimos visitar los dos competidores más inmediatos de nuestro proyecto: el supermercado español en Rotterdam y un supermercado traiteur en Ámsterdam (Pacomer).

Después de ambas visitas concluimos que ambas tiendas presentan notables similitudes en cuanto a disposición en planta y surtido de productos. Ambos cuentan con lineales sin refrigeración salvo uno en Pacomer y dos en la española con productos cárnicos frescos, quesos y embutidos. El surtido en ambas tiendas es similar; ninguna de las dos ofrece productos de verdadero lujo, los artículos más caros en las tiendas no sobrepasan los 20 euros y suelen ser vinos o cavas que ya de por sí parten de un precio elevado, también jamón ibérico a un precio comparable al precio de un jamón ibérico medio en España. En principio esto es una indicación de qué tipo de productos podremos incluir en el surtido, ambas tiendas ofrecen producto en frío y producto a temperatura ambiente. La distribución de las dos tiendas es en torno al mostrador de refrigerados, en ninguna de las dos existen cajas, si no que los propios dependientes se encargan de cobrar los productos que se compran.

Como surtido ambas tiendas presentan similitudes; algunos productos de uso cotidiano en España, colonias, jabones, instrumentos de cocina, que son imposibles de obtener de otra manera en Holanda, y como surtido alimenticio en las dos encontramos básicamente lo mismo:

Bollería industrial: magdalenas galletas bizcochos, tortas de aceite, galletas, sobres con preparado para flan...

Encurtidos: aceitunas con diversos aliños, banderillas... Cabe hacer una mención especial a los boquerones en vinagre, el público holandés está habituado a comer haring, arenque crudo por lo tanto por proximidad consumen también sin reparo boquerones en vinagre.

Salazones: bacalao en salazón

Preparaciones de carne: diversos tipos de chorizo, morcilla, jamón serano, ibérico, morcón, fiambres de cerdo como mortadela, chóped, bacón ahumado, etc.

Quesos: diversas variedades de quesos, envasados al vacío vendidos al peso, cabrales, manchego.

Legumbres y pastas: variedades de legumbres poco habituales en Holanda como lentejas o alubias rojas, tanto secas como cocinadas y envasadas en tarros de cristal.

Conservas: diversas conservas, básicamente de atún, aunque también mejillones o berberechos y platos precocinados en bote, fabada, callos, albóndigas etc.



Mario Fernández

Es importante recalcar que estas tiendas son de especialidad, el surtido es escaso, no puede realizarse una compra estándar en la que se cubran las necesidades básicas de alimentación, solamente adquirir algunos productos típicos españoles.

El público en ambas tiendas es mixto, tanto españoles como holandeses a proporciones similares. En ambas visitas se empleó aproximadamente 20 minutos para evaluar la afluencia de público al local, ambas visitas fueron realizadas un sábado de mediodía.

Es importante destacar que en las tiendas, los dependientes no solamente preparan los pedidos y cobran, sino que también asesoran al cliente y sugieren productos complementarios o maneras de preparar los productos. En el anexo 4 pueden verse fotografías realizadas en las visitas a las dos tiendas

#### 2.4 DETERMINACION DEL SURTIDO EN BASE AL ESTUDIO DE MERCADO Y AL ANALISIS DE LA COMPETENCIA.

En base a los datos recogidos por la encuesta y al análisis de los posibles competidores vamos a determinar un surtido inicial con el que poder empezar a comerciar.

Comenzaremos el surtido con un total de referencias reducido y posteriormente, dependiendo de la aceptación, podremos incluir más productos de la misma gama o eliminar referencias que no funcionen.

Las ideas para el surtido de productos que podemos extraer de la encuesta de mercado que hemos hecho es que la mayoría de la muestra conoce la zona mediterránea (Barcelona, Comunidad Valenciana y Andalucía.) por lo tanto conocerán gastronomía típica como la salsa romesco o la butifarra en el caso de Cataluña, la paella valenciana, pescadito frito en Andalucía. Debemos buscar una manera dentro de lo posible de dar cabida a estos productos en nuestro surtido, por ejemplo con arroz valenciano con denominación de origen, o con salsa romesco lista para consumir en bote.

La respuesta positiva a los encuestados acerca del consumo de carne y carne de cerdo supone para nosotros un punto importante en nuestro proyecto ya que gran parte de la gastronomía y el surtido que puede considerarse típico español se basa en la carne y más concretamente en carne de cerdo; esto está en línea con el surtido que hemos observado en las visitas a las tiendas españolas y en las cartas de menús de restaurantes españoles en Holanda, una parte importante del surtido inicial lo basaremos en chorizo, jamón, lomo, cecina etc...

La respuesta positiva al consumo de alcohol puede hacernos plantearnos la necesidad de incluirlo en nuestro surtido. La importación de alcohol, tabaco o combustible están sujetos a impuestos especiales sobre el consumo (accijns) y debe de seguirse un proceso de autorización por parte de la aduana holandesa. En este punto de nuestro desarrollo, el



Mario Fernández

trámite podría ser demasiado costoso para el volumen, máxime cuando existen compañías de venta mayorista como Makro o Sligro que incorporan en su surtido referencias de vinos y cavas españoles.

Por lo tanto vamos a empezar con un surtido básico:

Productos cárnicos: embutidos como chorizo, salchichón, lomo jamón y cecina. Para este surtido nos hemos puesto en contacto con Cárnicas Vallina, una empresa que puede proveernos de todos los productos que necesitamos para el surtido inicial.



La gama de productos puede consultarse en la página web de Embutidos Vallina:

<http://www.embutidosvallina.com/Html/default2.asp>

Dulces y galletas: un surtido básico de galletas y dulces como pasta de chocolate, cacao soluble etc. para esto podemos hacer un pedido a la empresa Nutrexpа, propietaria de marcas muy conocidas: galletas Cuétara, nocilla y colacao.

La gama de productos puede consultarse en la página web de Nutrexpа:

<http://www.nutrexpа.es/node/50>



Legumbres: contactamos con la empresa Seprolesa, distribuidora de legumbres que tienen experiencia en la exportación al mercado holandés. De esta manera nos vamos a proveer de legumbres que son difíciles de encontrar en Holanda, lenteja francesa o pardina, alubias rojas... tanto en tarro de cristal, listas para comer como envasadas en sacos de plástico a la manera tradicional.

La gama de productos y fichas logísticas pueden consultarse en la página web de Seprolesa: <http://www.legumbreslaasturiana.es/>





Mario Fernández

Arroz: arroz bomba y otros tipos de arroces especiales para platos valencianos o basados en el arroz, nuestro proveedor será la Fallera.

La gama de productos puede consultarse en la página web de arroces La Fallera: [http://www.lafallera.es/productos\\_fallera/](http://www.lafallera.es/productos_fallera/)



Anchoas, atún y platos precocinados: Conservas Fredo será nuestro proveedor de referencia en este apartado.



Quesos: queso de vaca, oveja, cabra, mezcla, del proveedor Entrepinares.



Aceite: aceite de oliva virgen extra Carbonell envase de 1 litro



### 3. CONSTITUCION DE LA EMPRESA

#### 3.1 FORMA JURIDICA DE LA EMPRESA

Después de estudiar el mercado debemos determinar la estructura empresarial de nuestro proyecto. Hemos escogido la constitución de una sociedad holandesa en lugar de una sociedad española ya que el proyecto se desarrolla en Holanda, por lo tanto es más conveniente a la hora de realizar trámites y la operación diaria de la empresa.

Podemos citar también como soporte a esta decisión la mayor rapidez en Holanda para poder constituir y empezar a operar como empresa, según el Doing business index (Banco mundial, 2013) Holanda se coloca muy por encima en cuanto a plazos y facilidades para poder constituir una sociedad.

Cuadro 3.1 Índice de Facilidades al negocio

| Pais            | Ranking facilidad de Negocio | Facilidad de empezar un negocio | Registro de la propiedad | Pago de impuestos | Comercio |
|-----------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------|----------|
| New Zealand     | 3                            | 1                               | 1                        | 9                 | 12       |
| United States   | 4                            | 6                               | 8                        | 20                | 13       |
| Denmark         | 5                            | 14                              | 2                        | 3                 | 4        |
| Korea, Rep.     | 7                            | 10                              | 24                       | 10                | 1        |
| Norway          | 9                            | 18                              | 3                        | 7                 | 16       |
| United Kingdom  | 10                           | 8                               | 23                       | 4                 | 9        |
| Australia       | 11                           | 3                               | 15                       | 16                | 24       |
| Finland         | 12                           | 19                              | 9                        | 8                 | 5        |
| Iceland         | 13                           | 17                              | 5                        | 13                | 27       |
| Sweden          | 14                           | 20                              | 14                       | 15                | 2        |
| Ireland         | 15                           | 4                               | 20                       | 1                 | 11       |
| Canada          | 19                           | 2                               | 18                       | 2                 | 23       |
| Germany         | 21                           | 26                              | 25                       | 25                | 8        |
| Estonia         | 22                           | 20                              | 6                        | 12                | 3        |
| Japan           | 27                           | 28                              | 22                       | 31                | 14       |
| Netherlands     | 28                           | 5                               | 16                       | 11                | 7        |
| Switzerland     | 29                           | 24                              | 7                        | 6                 | 19       |
| Austria         | 30                           | 29                              | 12                       | 23                | 10       |
| Portugal        | 31                           | 9                               | 10                       | 24                | 15       |
| Slovenia        | 33                           | 13                              | 26                       | 19                | 25       |
| Chile           | 34                           | 7                               | 18                       | 14                | 21       |
| Israel          | 35                           | 11                              | 29                       | 26                | 6        |
| Belgium         | 36                           | 16                              | 31                       | 22                | 17       |
| France          | 38                           | 15                              | 28                       | 17                | 20       |
| Poland          | 45                           | 27                              | 17                       | 28                | 26       |
| Slovak Republic | 49                           | 25                              | 4                        | 27                | 31       |
| Spain           | 52                           | 30                              | 21                       | 21                | 18       |
| Luxembourg      | 60                           | 23                              | 27                       | 5                 | 22       |
| Italy           | 65                           | 22                              | 11                       | 30                | 29       |
| Greece          | 72                           | 12                              | 30                       | 18                | 28       |
| Czech Republic  | 75                           | 31                              | 13                       | 29                | 30       |

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial (2014)

Según la lista que el Banco Mundial (2013) elabora anualmente, Holanda es un mejor destino para la actividad empresarial de lo que es España, con una diferencia de 24 puestos. Mientras Holanda se encuentra situada en un rango en torno a países como Japón o Alemania; España lo hace con países como Túnez o Hungría.



Mario Fernández

También es importante pensar que al estar nuestro mercado localizado en Holanda, largo plazo será más fácil mantener relaciones con socios holandeses o potenciales inversores si la empresa es percibida como una empresa nacional, en lugar de una empresa extranjera. Por otra parte será más fácil acceder a las ayudas u oportunidades gubernamentales siendo una empresa holandesa.

Para la constitución de nuestra empresa debemos estudiar cuáles son las posibilidades legales y adaptarlas. En Holanda existen varios tipos de construcciones legales con las que podemos dar forma a nuestra empresa. Técnicamente existen varias figuras en el código de comercio holandés, pero para nosotros solamente serían interesantes, por el momento, dos de las recogidas:

- La forma del trabajador autónomo (eenmanszak)
- Una sociedad limitada (Besloten Vennootschap)

Cualquiera de estas dos construcciones tiene sus ventajas e inconvenientes, pasaremos ahora a describir qué forma sería la más adecuada en función del escenario que nos planteemos.

En Holanda existe una tradición importante de emprendedores, la mayoría funcionan bajo la forma que podremos asimilar al empresario autónomo en España (eenmanszak) con algunas peculiaridades que vamos a desglosar.

Si optamos por una constitución de tipo autónomo (eenmanszak), la mayor desventaja sería la ausencia de responsabilidad limitada y la ausencia de personalidad jurídica. Por lo tanto en caso de insolvencia se respondería tanto con el patrimonio mercantil como con el patrimonio personal (si bien es cierto que existen formas de poder hacer efectiva una separación, como por ejemplo cuando la casa en la que se habita está registrada a nombre del cónyuge). Por otro lado, la mayor ventaja sería una menor presión fiscal que nos permitiría una mayor rentabilidad hasta unas ganancias de aproximadamente 150.000 €. Además es posible para el propietario del negocio tener empleados asalariados.

El funcionamiento fiscal de una eenmanszak es el siguiente:

Deben declararse trimestralmente los ingresos y gastos, sobre las ganancias se devenga una cantidad en concepto de rentas del trabajo

La periodicidad trimestral es en principio por defecto, de todos modos puede solicitarse hacerse de manera mensual o anual si se cumplen una serie de requisitos, o incluso puede



Mario Fernández

ser impuesto por Belastingdienst (agencia tributaria holandesa) si nos encontramos en algún proceso de investigación u otra circunstancia excepcional.

Declararemos entonces trimestralmente el valor de BTW (Belasting Toegevoegde Waarde equivalente holandés al impuesto sobre el valor añadido) soportado y repercutido. La peculiaridad de nuestra empresa es que no hemos soportado BTW ya que nuestros productos han sido comprados fuera de Holanda. La autoridad fiscal holandesa obliga por ley a declarar el valor añadido de las mercancías que hayamos comprado fuera de territorio nacional como si fuesen nacionales y una vez introducidas en Holanda a repercutirlo, con lo cual finalmente el efecto es el mismo que para una empresa que trabaje con productos nacionales.

Las tarifas vigentes para el año 2014 son:

- 21% tarifa general en la que se incluyen la mayoría de las mercancías
- 6% tarifa reducida en la que se incluye la alimentación y algunos otros artículos como libros.

Después de realizar esta declaración el beneficio que obtengamos de nuestra actividad va a ser el salario del propietario, sobre el cual tendremos que pagar inkomstbelastingen, que es la grabación de las rentas del trabajo por parte de las autoridades fiscales. Todo trabajador en Holanda está obligado a pagar este impuesto. Nuestro proyecto será incluido en esta categoría ya que el trabajador autónomo (Eenmanszak) no tiene personalidad jurídica y por lo tanto no está sujeto al impuesto de sociedades. (Tijs van den Boomen, 2010)

Para el año 2014 están vigentes los siguientes tramos (Belastingdienst, 2014):

| Tramo | Cantidades          | Porcentaje |
|-------|---------------------|------------|
| 1     | t/m € 19.645        | 36,25%     |
| 2     | € 19.646 - € 56.532 | 42%        |
| 3     | € 56.532 o superior | 52%        |

Para el año 2013 la renta modal en Holanda fue de 32.500 euros

(Belastingdienst, 2014)

Otras ventajas fiscales para emprendedores que son propias de la forma del eenmanszak son el zelfstandingenaftrek (literalmente descuento por autonomía y el startersaftrek (descuento por inicio), pasaremos a desglosarlas:

Zelfstandingenaftrek: es la cantidad que se tiene derecho a deducir del impuesto sobre las rentas del trabajo, para el año 2014 es de 7280 €

Startersaftrek: si es una empresa de nueva creación tiene derecho a deducirse una cantidad adicional durante tres años desde la constitución, para el año 2014 esta cantidad es de 2123 €.

Para poder aplicar todas estas deducciones existe el requisito de dedicar un mínimo de 1225 horas a la actividad objeto de emprendimiento, es este podemos justificarlas con el horario comercial de la tienda, a este requisito se le llama uurencriterium.

El sistema sanitario en Holanda es privado. Cada persona mayor de 18 años debe contratar un seguro sanitario con la empresa de su elección, el coste promedio del seguro por persona y mes es de unos 100 euros.

Si optamos por una sociedad de responsabilidad limitada, todo el patrimonio personal de los socios estaría protegido. Sin embargo este tipo de figura legal tiene unos costes de funcionamiento más elevados, ya que es obligatorio que en esta sociedad exista un director, cuyo sueldo no puede ser inferior a los 42.000 € anuales (fijado así por ley). En cuanto a la tributación, será más ventajosa cuando nuestras ganancias superen los 150.000 € anuales al estar sujeta a mayor presión fiscal, de todos modos esa cifra es a título únicamente



Mario Fernández

orientativo, ya que la actividad que se desarrolle y otra serie de condicionantes pueden determinar la mayor o menor presión fiscal.

La sociedad limitada está constituida por socios, puede ser unipersonal o no, al contrario que la eenmanszak que siempre tiene un único propietario

No existen requisitos de capital mínimo para ninguno de estos dos tipos de empresa. hasta el año 2012 era necesario para constituir una sociedad limitada el desembolso capital mínimo de 18.000 €, pero como medida para combatir la crisis y facilitar la creación de nuevas empresas el capital mínimo actual que debe suscribirse es de 0,1€.

La constitución de la empresa es un proceso sencillo en Holanda. Simplemente es necesario registrarse en la Cámara de Comercio pertinente (KvK, Kamer van Koophandel) en función de la demarcación a la que pertenezca. Para los trabajadores autónomos (eenmanszak) el registro es inmediato, solamente es requisito que la persona física se persone en la Cámara de Comercio. En el caso de una sociedad limitada normalmente se realiza ante notario, con un costo aproximado de 1000 € por las escrituras de constitución de la sociedad.

Al ser Holanda un país perteneciente la Comunidad Económica Europea no existen requisitos en cuanto a la nacionalidad de los socios fundadores o propietarios.

El coste de registro de la Cámara de Comercio es de 50 euros tanto para el trabajador autónomo como para la sociedad limitada. Tan pronto como sea registrado en la Cámara de Comercio debe notificarse al servicio de hacienda holandés cuándo va a comenzar la actividad empresarial. Se recomienda, aunque no es obligatorio, la redacción de los estatutos de constitución por un notario, especialmente para las sociedades. El registro en la Cámara de Comercio puede realizarse desde una semana antes al inicio de la actividad, hasta una semana después. El registro es inmediato.

Tras analizar las opciones existentes vamos a decantarnos en este caso por la constitución de una eenmanszak. Esta es la manera en que la mayoría de los emprendedores comienza, ya que es fácil de constituir y sus costes son bajos. Como desventaja citar la ausencia de responsabilidad limitada, en nuestro caso el riesgo se reduce a la inversión y a la compra de mercaderías

Comentar además que este proyecto es de autoempleo, por lo tanto en esta etapa inicial no vamos a contratar ningún trabajador, si no que será el emprendedor la persona que se ocupe de la actividad diaria de la empresa.

### 3.2 UBICACIÓN DEL LOCAL

La determinación de la ubicación para este proyecto es uno de los factores más importantes. La cercanía a los consumidores puede suponer en este caso la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto.

Dado el emplazamiento en el que queremos desarrollar la actividad, se necesita justificar y cuantificar la inversión y los criterios por los que ésta se va a realizar.

Se ha optado por Rotterdam respecto de Ámsterdam para el emplazamiento por los menores costes de alquiler, el menor precio por metro cuadrado y la menor competencia presente.

Se evaluaron una serie de locales aptos para instalación de este tipo de negocio. Se tiene preferencia por las zonas más céntricas o zonas en las que hay una mayor concentración de locales comerciales.

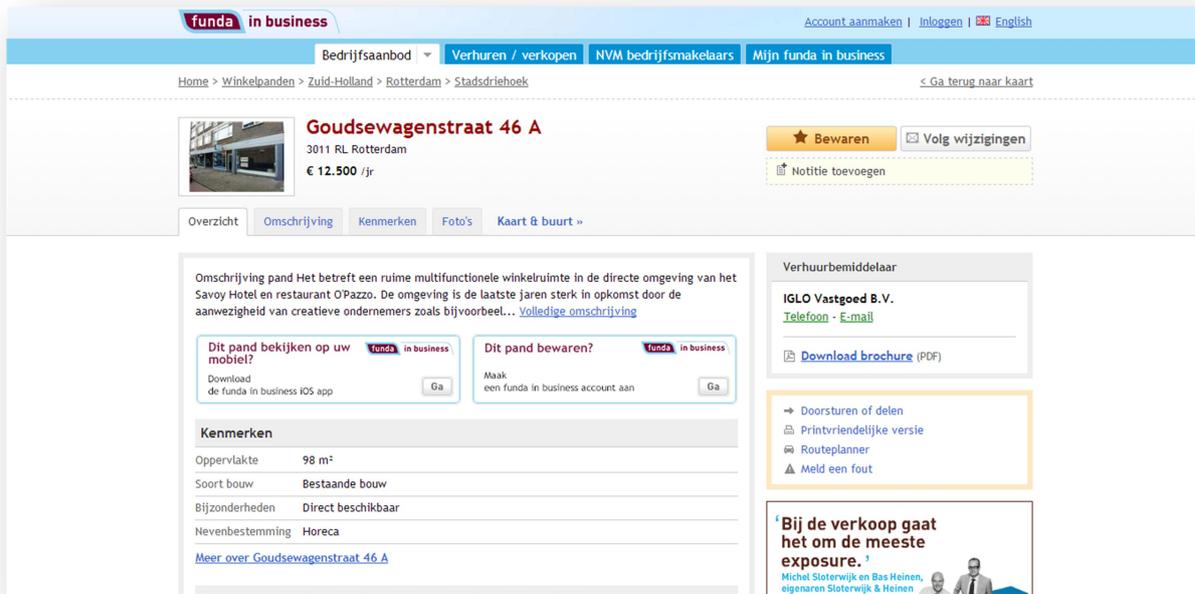
El tamaño ha sido determinado en función de los competidores visitados. Los locales comerciales de ambos negocios son de tamaño igual o inferior a los 100 metros cuadrados, ésta es una superficie conveniente para empezar el proyecto ya que hay mayor disponibilidad de locales comerciales de pequeña superficie dentro de la ciudad al ser la mayoría de los edificios construidos en torno a los años 50-60, además de ser el alquiler más económico,

En fases posteriores cuando contemos con un surtido mayor de productos o nuestro volumen de ventas aumente siempre podremos optar por cambiar de ubicación y trasladarnos a un local mayor o abrir un local adicional.

Para realizar la búsqueda del local comercial hemos utilizado la web de referencia en el país, (fundainbusiness, [www.fundainbusiness.nl](http://www.fundainbusiness.nl)), En este punto cabe destacar la diferencia del sector inmobiliario holandés con el español. En Holanda es prácticamente imposible contactar con un particular que alquile su local, todo el mercado está dirigido por inmobiliarias que actúan como un intermediario realizando todas las tareas de contratación y mantenimiento.

Después de realizar la búsqueda se han evaluado en fases sucesivas unos 20 locales comerciales de los cuales nos quedaremos con:

Ilustración 3.2 Local Comercial Goudsewagenstraat



The screenshot shows a real estate listing on the 'funda in business' website. The main heading is 'Goudsewagenstraat 46 A' with a price of '€ 12.500 /jr'. The location is '3011 RL Rotterdam'. The listing includes a photo of the building and a description: 'Omschrijving pand Het betreft een ruime multifunctionele winkelruimte in de directe omgeving van het Savoy Hotel en restaurant O'Pazzo. De omgeving is de laatste jaren sterk in opkomst door de aanwezigheid van creatieve ondernemers zoals bijvoorbeeld...'. There are buttons for 'Bewaren', 'Volg wijzigingen', and 'Notitie toevoegen'. A 'Kenmerken' section lists: Oppervlakte 98 m², Soort bouw Bestaande bouw, Bijzonderheden Direct beschikbaar, Nevenbestemming Horeca. The page also features a 'Verhuurbemiddelaar' section for 'IGLO Vastgoed B.V.' and a 'Bij de verkoop gaat het om de meeste exposure.' advertisement.

Fuente: Fundainbusiness 2014

Este local tiene una renta de 12.500 euros por año con una superficie de 98 metros cuadrados en dos plantas está ubicado en la unión entre el centro de Rotterdam y Kralingen, un barrio residencial de clase alta, lo consideramos adecuado para poder llevar a cabo el proyecto por las siguientes razones:

- Distribución en planta favorable: no existen separaciones en un el local, lo cual facilita el desarrollo de la actividad
- Escasa necesidad de reforma: al no existir modificaciones importantes en el espacio tendremos un menor coste de acondicionamiento (ver anexo 2)
- Entorno bien comunicado mediante metro y tranvía, área comercial dinámica con presencia de tiendas novedosas
- Emplazamiento en un área de la ciudad con un poder adquisitivo superior a la media, (ver ilustración 3.2.1). mientras la media de renta disponible en Rotterdam es de 12523 €

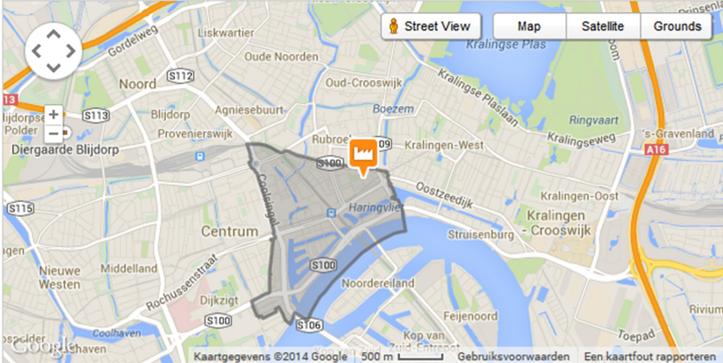


Mario Fernández

en este área es de 17400 €, un 28% más elevada, lo que es una buena señal para nuestro negocio.

- Distribución en doble planta con almacén en planta superior, lo cual nos permite prescindir de alquilar un espacio de almacenamiento
- 9 metros de cristalera, excelente visibilidad comercial.

Ilustración 3.2.1 situación del local



[Search retail outlets on map »](#)

| Numbers & graphs/charts                  | Stadsdriehoek | Rotterdam     |
|--|---------------|---------------|
| Number of occupants                      | 13,105        | 544,540       |
| Man / woman                              | 52.4% / 47.6% | 49.3% / 50.7% |
| Average disposable income in general     | € 17,400      | € 12,523      |
| Number of homes                          | 7,310         | 265,630       |
| Average residential property value (WOZ) | € 158,000     | € 155,000     |

[More about Stadsdriehoek in Rotterdam](#) Source: CBS (2012)

**Goudsewagenstraat 46 A**



**Goudsewagenstraat 46 A**  
3011 RL Rotterdam  
**€ 12.500 /yr**

[Back to this retail property](#)

**Real estate agents in the vicinity**

[Bent u makelaar en wilt u hier ook staan?](#)

Fuente: Fundainbusiness (2014)

Es interesante poder cuantificar, aunque sea aproximadamente, cuál es la capacidad de atracción de nuestra tienda en su entorno.

El cálculo del área de influencia de un punto de venta útil para analizar la competencia en una determinada ubicación, ya que plasma una idea de cómo se relacionan los consumidores con el establecimiento. (Unica360, 2012)

Existen varios modelos de influencia comercial que podemos utilizar. De estos modelos el más sencillo de aplicar es el de Reilly, (1931) desarrollado en los años 30 como una aplicación en base a las leyes de gravitación físicas.

Según su modelo podemos determinar esta influencia con la siguiente formula:

$$d = \frac{D}{1 + \sqrt{P_B/P_A}}$$

Dónde:

d = distancia al punto de cambio de influencia, donde los consumidores pasan de preferir un área comercial a la otra

D = distancia total en línea recta respecto a los dos centros a comparar, en este caso son 3 kilómetros.

P<sub>b</sub>/P<sub>a</sub> = Razón entre las dos poblaciones; para calcular este coeficiente vamos a utilizar la población desglosada por área de la ciudad. En caso del emplazamiento de La Ibérica, zona Hilleluis, la población es de 10.720 habitantes, y en el caso de nuestra localización es Stadsdriehoek es de 13.105 habitantes (CBS, 2014), datos adicionales en anexo 1

La distancia media de esta tienda al centro de Rotterdam es de unos 5 kilómetros aproximadamente y de unos tres kilómetros en línea recta con respecto a nuestro emplazamiento ideal; según la teoría de las áreas de influencia comercial de Reilly (1931) tendremos un radio en el que nuestra atracción será más fuerte que la de esta tienda.

Mediante esta fórmula podemos determinar dónde acaba el área de influencia de nuestro local y comienza el de su competidor más cercano, en este caso La Española.

Este modelo tiene limitaciones importantes y es que no considera por ejemplo la geografía del terreno, asumiendo que el espacio es completamente plano y sin obstáculos, aun así es interesante ya que nos permite cuantificar cuál es nuestro radio de influencia

El resultado final aplicando los datos obtenemos un resultado de 1577 metros, esto es, los consumidores preferirán nuestra tienda respecto a La Española cuando se encuentren dentro de un radio circular del tamaño que arroja el resultado, para nuestro caso se puede decir que toda la población del área (Stadsdriehoek) será atraída a nuestra tienda.

### 3.3 ELECCIÓN LOGÍSTICA

A la hora de determinar nuestra estructura logística podemos elegir entre varias opciones:

#### 1. Una estructura de transporte propia

Esta opción conllevaría tener que adquirir los medios de transporte y contratar el personal para poder utilizarlos. La ventaja de esta opción es que nos daría una flexibilidad total a la hora de realizar pedidos, ya que no dependeríamos de la planificación de las rutas de ninguna empresa, simplemente podríamos desplazarnos al punto de venta y realizar nuestros propios portes.

Desgraciadamente las desventajas serían la inversión inicial más elevada, los costes asociados al mantenimiento del servicio, desgaste de los medios de transporte, salario de los conductores etc. Por lo cual en esta primera fase del proyecto esta posibilidad queda fuera de lugar, no obstante si el crecimiento es el adecuado podríamos considerarlo en un futuro.

#### 2. Gestión de la estructura de transporte por una empresa externa

Consistiría en subcontratar nuestra logística con un proveedor que pueda ofrecernos servicios de transporte, almacén, gestión de picking...

#### 3. Envíos Puntuales

Para cada pedido una empresa transportista nos realizara los portes necesarios desde el proveedor hasta nuestro almacén.

Ésta es finalmente la opción escogida, dado que es la opción que nos da una mayor flexibilidad e inicialmente representa una menor complejidad logística, ya que no necesitamos ni comprar un medio de transporte, ni contratar un servicio externo de logística, opciones que podrían ser más interesantes en etapas posteriores cuando tengamos un volumen de ventas estable o más elevado.



Mario Fernández

Para determinar cuál será el coste de este servicio se ha contactado con varios proveedores y preguntado por la posibilidad de envío. Ninguno de ellos ha manifestado problema a la hora de realizar un pedido y organizar el propio proveedor el transporte.

Con lo cual este sistema nos facilita, en una primera instancia, una manera que aunque posiblemente no sea la más económica a largo plazo, nos da una flexibilidad total a la hora de determinar la programación de los pedidos y minimiza la necesidad de almacén.

Hemos obtenido tarifas de transporte servicio puerta a puerta. La mayoría de los proveedores trabajan con transporte refrigerado cuando se trata de productos alimenticios, tanto de los que necesitan frío como de los que no necesitan frío, de esta manera los proveedores se aseguran la entrega de la mercancía en perfectas condiciones al enviarse en temperatura controlada

Ejemplo: La persona responsable de ventas y exportación en Cárnicas Vallina comenta en conversación telefónica que la empresa de logística con la que trabaja, Integra2, solamente realiza envíos europeos con cadena de frío, a pesar de vender productos que no necesitan ser refrigerados, por ejemplo, chorizo estuchado, longanizas secas etc.

#### 4. COSTES

La determinación de los costes es uno de los apartados más importantes para analizar la rentabilidad del proyecto. Las decisiones tomadas hasta ahora han estado siempre encaminadas a mantener unos costes fijos y operativos tan bajos como sea posible.

Unos costes reducidos pueden facilitar la obtención de financiación al no ser necesarias grandes inyecciones de capital.

Como costes de constitución tendremos los anteriormente citados en la forma de constitución de empresa.

Hemos determinado anteriormente constituir un 'eenmanszaak', una forma jurídica legal que podría asimilarse a un empresario autónomos, esta opción nos permite ahorrar costes de dirección ya que no necesitamos obligatoriamente tener un salario para el director de la empresa. Además en esta forma legal no necesitamos un puesto directivo al que haya que asignarle un salario fijado por ley, de esta manera sacamos de futuros balances una sección de salario por un valor de 42.000 euros. (Mínimo legal fijado para el director de una B.V).

#### 4.1 CONSTITUCIÓN:

Costes de inicio de la actividad, tal y como fue explicado en el punto 3.1, forma jurídica de la empresa, los costes asociados al registro de la empresa son:

Cuadro 4.1 determinación de costes de registro

##### DETERMINACION COSTES DE REGISTRO

|  |               |
|--|---------------|
| <b>Constitución de eenmanszaak</b>                   | 0,1           |
| <b>Inscripción de sociedad en cámara de comercio</b> | 50            |
| <b>Gastos notariales</b>                             | 0             |
| <b>Total</b>   | 50.1<br>euros |

Fuente: Elaboración propia a partir de información Oficina comercial Icx La haya,

#### 4.2. ALQUILER Y ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

En este apartado se incluyen los costes derivados del alquiler del local y del acondicionamiento del mismo.

En lo referido al alquiler del local, en el momento inicial hay que hacer frente al pago de dos mensualidades de depósito más una por el primer mes, lo que hace un total de 3125 euros.

En cuanto al acondicionamiento del local, se contactó con varias empresas para que realizaran las obras. De entre ellas finalmente se escogió a la el presupuesto más barato. En concreto estiman que las obras durarán 5 días a razón de 5 horas por día con dos hombres para el acondicionado, con un precio de 17 euros por hora por hombre

Cuadro 4.2. Cynganklussenbedrijf: estimación de duración

| Empresa               | coste por hora/hombre | n hombres requeridos | días (jornada de 5 horas por día) | coste total |
|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------------------|-------------|
| Cyngan Klussenbedrijf | 17                    | 2                    | 5                                 | 850         |

Fuente: Cynganklussenbedrijf

Este presupuesto no incluye los materiales necesarios cuyos costes ascenderán según el constructor de aproximadamente unos 400 euros, (pintura, nuevas molduras, focos de luz etc.)



Mario Fernández

Además de las obras de acondicionamiento, hay que tener en cuenta los costes de instalación y decoración del local.

El local se alquila totalmente vacío, por lo tanto necesitamos proveerlo de todo lo necesario para poder llevar a cabo la actividad.

Necesitamos también fijar cuál va a ser la distribución en planta para poder determinar qué tipo de estanterías vamos a utilizar para los productos, si vamos a incorporar algún lineal de refrigerados etc...

Después de varias búsquedas se localiza un proveedor de mobiliario para tiendas con una serie de productos adecuada para nosotros. Hemos decidido inicialmente el montar una estructura básica de tienda, con estanterías en distribución de pasillos y un lineal de frío al lado del cual estará el punto de cobro con la caja registradora.

Hemos escogido un modelo de estantería doble de una altura de 140 cm y anchura de 100 cm, con estas estanterías se pueden instalar dos pasillos dobles, la profundidad de estas estanterías es de 80 cm con un precio de 79 € por unidad. Vamos a instalar 10 de estos módulos en dos pasillos, dejando un espacio entre paredes laterales de 2 metros

Instalaremos también contra la pared 5 módulos de estantería simple, de misma anchura pero una altura de 220cm, (PVP 59€), de manera que en total tendremos dos pasillos con 5 caras de estanterías.

**Betaalbare Gondelaar 001**



**NIEUW STELLING**

**A)** h:140/B100/2x40/30/30 (totaal 6plank) p.mt 79.99 Euro  
**B)** h:140/B100/2x50/40/40 (totaal 6plank) p.mt 89.99 Euro  
 1 Stuk Staander h:140 , 2 Stuk Bodemplank + 4 Stuk Planken , 6 Stuk Achterwanden 40x 100+Bovenafdek kapje

**C)** h:140/B100/2x40/30/30(totaal 8plank) p.mt 89.99 Eur

**D)** h:140/B100/2x50/40/40(totaal 8plank) p.mt 106 Eur  
 1 Stuk Staander h:140 , 2 Stuk Bodemplank x 6 Stuk Planken, 6 Stuk Achterwand+Bovenafdek kapje

**Artikelcode**  
**Levertijd** Direct voorraad (excl %21 BTW )  
**Normale prijs** €-0,00  
**Prijs nu:** € 79,99

**Betaalbare Wandstelling**



**NIEUW STELLING**

**A)** h: 220/B100/B40/30/30/30 (totaal 4plank) p.mt 59.99 Euro

**B)** h:220/B100/B50/40/40/40 (totaal 4plank) p.mt 69.99 Euro  
 1 Stuk Staander h:220 , 1 Stuk Bodemplank + 3 Stuk Planken , 5 Stuk Achterwanden

**C)** h:220/B100/B40/30/30/30(totaal 5plank) p.mt 69.99 Eur

**D)** h:220/B100/B50/40/40/40(totaal 5plank) p.mt 79.99 Eur  
 1 Stuk Staander h:220 , 1 Stuk Bodemplank +4 Stuk Planken, 5 Stuk Achterwand+

**Artikelcode**  
**Levertijd** Voorraad,Direct leverbaar (excl BTW %21)  
**Normale prijs:** €-0,00  
**Prijs nu:** € 59,99

Lees meer

Así obtendremos el lay-out básico de la tienda, que posteriormente iremos complementando con decoraciones o más lineales para producto.

Fuente: [www.kaanwinkelinrichting.nl](http://www.kaanwinkelinrichting.nl)

Lo siguiente a tener en cuenta será el equipamiento necesario para poder realizar la actividad diaria. Para poder llevar a cabo un comienzo de actividad con el mínimo

desembolso posible vamos a financiar todos aquellos elementos que supongan una inversión importante mediante un leasing. Para el resto de pequeños utensilios como mobiliario extra, cartelería, etiquetadoras, caja registradora etc., dada la variabilidad y la cantidad de objetos vamos a hacer una estimación de unos 700 euros en su totalidad.

Existen otras opciones a la compra cuando se trata de adquirir equipamiento o maquinaria costosa como el leasing o el renting, opciones que nos permiten sacar de balance un inmovilizado e imputar como gasto las cuotas, reduciendo así la base imponible sobre impuestos y que además nos da una mayor flexibilidad en esta etapa inicial, al ser un contrato por un periodo determinado de tiempo, en que no sabemos exactamente la rotación de productos que vamos a tener, por lo tanto ante eventuales excesos de capacidad o falta siempre será más fácil adaptarnos a estos que si hubiésemos comprado la maquinaria

Vamos a financiar por leasing en este caso, una vitrina mostradora refrigerada de una anchura de 1,5 metros, para aquellos productos que necesiten frío, ya que, como hemos visto en el análisis de la competencia, el surtido de las tiendas analizadas siempre incluía productos que necesitaban refrigeración, por lo tanto nosotros también queremos incorporarlo en nuestra oferta.

Los proveedores de maquinaria Horeca que operan en Holanda funcionan de un modo similar, mediante leasing financiero, con una duración de contrato variable en función de las necesidades del cliente, la duración del contrato puede ser entre los dos o los cinco años con opción de compra al término del contrato.

Ilustración 4.2.2. Vitrina mostradora



Acordamos un contrato de leasing de 36 meses con la empresa Leaseline B.V. con un coste mensual de 67.5 eur + 21% btw (horeca lease line, 2014).

Lo mismo vamos a hacer para el almacén de los productos que necesiten frío. Vamos a utilizar también la opción de leasing con la misma empresa para seguir evitando costes de inversión inicial, elegimos un modelo de frigorífico industrial con una capacidad de 1400 litros para el almacén.

Ilustración 4.2.2.1 nevera industrial

**Bartscher koelkast 1400 liter RVS**



Dagprijs: €2,83 (exclusief BTW)  
 SKU: 700485  
 Merk: Bartscher  
 Gewicht: 183.00 KGS  
 Leasetermijn: 36 maanden  
 Aantal: 1 **IN WINKELWAGEN**

En este caso el coste por mes será de 84.9 eur + 21% BTW la duración del contrato será la misma, 36 meses. (horeca lease line, 2014)

Los costes mensuales de leasing serán:

Cuadro 4.2.2.2 Costes de leasing

| Costes mensuales Leasing |             |        |
|--------------------------|-------------|--------|
|                          |             |        |
| Vitrina refrigerada      |             | 67,5   |
| Frigorífico industrial   |             | 84,9   |
|                          | TOTAL       | 152,4  |
|                          | TOTAL ANUAL | 1828,8 |

Fuente: elaboración propia

A estos costes debemos añadir el abastecimiento inicial de la tienda, en este momento y para un aprovisionamiento inicial solamente podemos hacer una estimación de los costes, basados en el surtido y en el precio que hemos marcado para este surtido. Estos costes han sido calculados en la sección 4.3.4, (tabla 4.3.4.2) y ascienden a 1.362,66 euros

Lo último a tener en cuenta será la creación de una página web donde podamos promocionar la actividad del negocio. Realizaremos esto internamente ya que actualmente existe una gran oferta de hosting en internet que ofrecen paquetes todo en uno en los que se puede realizar una web fácilmente sin necesidad de recurrir a un programador. Por ejemplo:

Ilustración 4.1.3 ONE.COM hosting



one.com  
Domain • Hosting • Email

Configuratiescherm Login | Bix Login | Webmail Login

Home | Kenmerken | Ondersteuning

Zoek domein hier

Het domein is geselecteerd

15GB | 30GB | 60GB | 120GB | 250GB | 500GB | 1TB | 2TB

|   |                  |
|---|------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> olerotterdam.nl |                  |
| Kleine Webruimte (15 GB) - 12 maanden               | 18,00            |
| Jaarlijks domeintarief (.nl)                        | 6,00             |
| Oprichtkosten                                       | 12,00            |
| <hr/>   |                  |
| + 21% BTW   | 7,56             |
| <hr/>   |                  |
| <b>Totaal incl. BTW</b>                             | <b>EUR 43,56</b> |

Extra domeinen toevoegen

olerotterdam.com     olerotterdam.nu

olerotterdam.eu     olerotterdam.be

of zoek domein hier

Presupuesto de servicio web, email y dominio por un año de un domainhosting

Fuente: <http://www.one.com>

Obtenemos un total de gastos de inicio de actividad de:

Cuadro 4.1.4

| Gastos comienzo actividad |         |       |            |
|---------------------------|---------|-------|------------|
| constitucion eenmanszaak  |         |       | € 50,10    |
| deposito arredamiento     |         |       | € 3.125,00 |
| preparacion local         |         |       | € 1.250,00 |
| estanterias local         | pasillo | 790   |            |
|                           | pared   | 295   | € 1.085,00 |
| pequeños accesorios       |         |       | € 700,00   |
| pagina web                |         |       | € 36,00    |
| primera compra            |         |       | € 1.362,66 |
|                           |         | TOTAL | € 7.608,76 |

Fuente: elaboración propia

### 4.3 COSTES OPERATIVOS

Los costes operativos son todos aquellos que comprendan la actividad diaria de la empresa una vez que hayamos comenzado la actividad comercial

#### 4.3.1 COSTES OPERATIVOS GENERALES

Vamos a incluir aquí todos los costes que tengan que ver con el buen funcionamiento general de la empresa, gastos de asesoría, internet, luz, gas, agua y alquiler.

- El alquiler será de 12.500 euros anuales.

El coste de los suministros será aproximadamente de 450 euros por mes, fuente: <http://www.teamdeals.nl>.

La asesoría a un negocio como este es aproximadamente de unos 1000 euros anuales, Fuente consultada: Jeroen! Eenmanszaak, servicio prestado por StolkAccountants

El servicio de internet tiene un precio promedio de 30 euros mensuales, 360 euros anuales.

En total esperamos una cifra anual aproximada de 19260 euros

#### 4.3.2 SALARIOS

Vamos a incluir una partida de 1.500 euros mensuales para el trabajador de la tienda, la carga de impuestos que va a tener que soportar es de 193,17€ obteniendo un neto de 1.306,83€ por mes (loonwijzer, 2014). Un desglose puede ser consultado en el anexo 5.

#### 4.3.3 TRANSPORTE

Para determinar el coste de mercancía vamos a utilizar la información facilitada por la empresa Fredo, ya que tenemos las tarifas de exportación y también los costes de transporte que han sido personalizados para nosotros.

Las tarifas de transporte son las siguientes

Tabla 4.3.3 Costes de transporte

| € - FORFAIT |             | € / KG.      | € / PALET |              |              |
|-------------|-------------|--------------|-----------|--------------|--------------|
| 1 / 050 KG  | 51 / 120 KG | 121 / 250 KG | 1 PALET   | 2 / 3 PALETS | 4 / 6 PALETS |
| 89,00       | 95,00       | 1,40         | 170,00    | 166,00       | 147,00       |

Fuente: Fredo, departamento de exportación de Conservas Fredo.

A modo complementario contactamos con varios proveedores y empresas de transporte para obtener varias referencias de precios y posibilidades de transporte, concordando éstas con las facilitadas por Fredo



Mario Fernández

Así la empresa cárnica Vallina, nos comunica telefónicamente una tarifa de 80 euros, por envío para cantidades inferiores a 50 kilos en cadena de frío.

Por otro lado la empresa Integra2 nos facilitó una tarifa de 170 euros por pallet europeo refrigerado desde su centro logístico en Girona, con un peso máximo no superior a 600 kilos. Esta compañía trabaja únicamente con sistema de frío.

Establecemos por lo tanto que los precios de transporte que nos han facilitado desde el departamento de exportación de Fredo son los que vamos a utilizar para determinar los costes de transporte.

---

#### 4.3.4 APROVISIONAMIENTO

El siguiente paso va a ser determinar el coste total de un producto, incluyendo el coste del producto, el coste del transporte, el margen que le vamos a aplicar y el BTW que debemos añadirle.

La mayor dificultad para determinar el coste total del producto es la organización de la logística, en volúmenes muy pequeños el precio de venta por unidad se dispara, a volúmenes muy altos el coste es prácticamente irrelevante.

Podemos intentar prevenir este problema buscando proveedores que nos permitan comprar un surtido de productos amplio. De esta manera podremos hacer un pedido que comprenda varias referencias de nuestro catálogo consiguiendo así:

1. Menores costes de transporte al hacer compras totales con un mayor volumen.
2. Simplificación de la administración al tener por lo tanto un menor número de proveedores
3. Posibilidad de obtener mejores precios al realizar mayores pedidos.

De acuerdo con esta situación hemos buscado proveedores que trabajen con multitud de referencias, por ejemplo en el caso de nuestra referencia Colacao bote 400 gramos tenemos con su fabricante (Nutrexpa) la posibilidad de comprar también pates La Piara, Galletas Cuétara, relleno de sándwiches Bocadela, Miel de la Granja San Francisco, Nocilla, Especies San Francisco y Chocolate instantáneo Paladín.

La gama de productos completa puede consultarse en la siguiente página web:

<http://www.nutrexpa.es/node/50>

De esta manera podremos realizar un pedido de tamaño grande por proveedor que conseguirá hacer el transporte coste eficiente.



Lo ilustraremos con un caso concreto con el que vamos a estudiar como la variación de volumen repercute en el precio final que podemos cargar a nuestros clientes; para ello vamos a hacer varias suposiciones:

- El precio de venta de proveedor vamos a determinarlo como una diferencia de margen (20%) respecto al precio de venta de Hipercor.
- Para poder simplificar la simulación supondremos que realizamos un pedido con una cantidad pequeña de una única referencia, en este caso Colacao clásico bote de 400 gramos.
- Asumiremos que el precio de compra es invariable a cambios en el volumen de pedido

**Análisis de Sensibilidad Coste Logístico**

Tabla 4.3.4

| <b>Sensibilidad del precio por volumen transporte en el p.v.p referencia colacao clasico bote 400 gr (ref1)</b> |                              |       |                      |                               |  |
|---|------------------------------|-------|----------------------|-------------------------------|--|
| asumimos precio de venta a cliente por parte de nutrexa de -20% respecto precio hipercor                        |                              |       |                      |                               |  |
| pvp ud Hipercor   |                              | 3,24  |                      |                               |  |
| margen a cliente mayorista  |                              | 0,2   |                      |                               |  |
| pvp ud  |                              | 2,592 |                      |                               |  |
|   |                              |       |                      |                               |  |
| <b>escenario 1</b>  | <b>compra de 20 uds ref1</b> |       |                      | <b>escenario 2</b>            | <b>compra de 1500 uds ref1 (palet lleno)</b> |
|   |                              |       | <b>peso total gr</b> |                               | <b>peso total gr</b>                         |
| coste del pedido 20 uds ref 1   | 51,84                        |       | 8000                 | coste del pedido 20 uds ref 2 | 3888 600000                                  |
| coste envio logistica   | 89                           |       |                      | coste envio logistica         | 170  |
|   |                              |       |                      |                               |  |
| coste total pedido  | 140,84                       |       |                      | coste total pedido            | 4058   |
| Margen comercial 25%  | 35,21                        |       |                      | Margen comercial 25%          | 1014,5                                       |
| btw (6%)  | 3,1104                       |       |                      | btw (6%)                      | 233,28                                       |
|   |                              |       |                      |                               |  |
| pvp unitario  | 8,8025                       |       |                      | pvp unitario                  | 3,381666667                                  |

En este análisis podemos ver como la diferencia entre el escenario uno y dos es de del 61.5% respecto al precio de venta unitario, con este estudio confirmamos la importancia de organizar una estructura logística adecuada, que puede suponer la diferencia entre la viabilidad del proyecto o su fracaso.

La determinación de los costes de mercancía es una parte fundamental para el desarrollo del plan de viabilidad del proyecto

Vamos a utilizar como referencia para determinar nuestro precio de venta los precios que podemos encontrar en una de las cadenas mayoristas más grandes de España, Hipercor, que tiene un precio medio en línea con el resto de cadenas de tamaño similar en España. Salvo en el caso de que no podamos encontrar el producto que busquemos en esta cadena aplicaremos siempre sus precios.

La decisión de utilizar esta compañía como muestra para determinar nuestros precios de venta se debe a que podemos comprobar fácilmente todas las referencias en su página web, y a que actualmente es una de las pocas cadenas que trabaja con una profundidad de línea muy amplia en contra de la tendencia a las marcas blancas que actualmente impera.

Para obtener los costes unitarios del surtido hemos calculado lo siguiente para cada producto:

1. Hemos buscado los precios de cada producto y su peso.
2. Sobre el surtido inicial que hemos propuesto hemos calculado un precio para mayorista un 20% menor
3. Hemos calculado el precio por gramo de producto y por kilo de producto con el descuento del 20%
4. Al precio por kilo de cada producto le hemos sumado un coste de transporte de 1.78 €

Este coste del transporte lo hemos tomado como media. Suponemos que vamos a hacer compras de productos agrupadas en 50 kilos con un coste de transporte de 89 €, lo cual nos da un precio por kilo de 1,78€

Conviene recordar que se han planteado una selección de proveedores que trabajan con varias referencias, lo cual nos va a facilitar alcanzar un tamaño de pedido más óptimo.

5. Finalmente hemos recalculado el coste por unidad de referencia: a partir del precio por kilo se obtiene el precio por unidad, dado su peso estándar.

Tabla 4.3.4.1 Desglose de coste de compra por producto.

| referencias productos           | marca         | precio | localizacion precio | precio menos 20% margen | precio por kilo | precio por kilo + coste envio por kilo | coste total compra por ud |
|---------------------------------|---------------|--------|---------------------|-------------------------|-----------------|--|---------------------------|
| chorizo pamplona                | pamplonica    | 12,5   | hipercor.com        | 10                      | € 6,25          | € 8,03                                 | € 12,85                   |
| chorizo envasado                | palacios      | 2,85   | hipercor.com        | 2,28                    | € 9,12          | € 10,90                                | € 2,73                    |
| longaniza                       | hipercor      | 3,9    | hipercor.com        | 3,12                    | € 10,40         | € 12,18                                | € 3,65                    |
| jamon iberico                   | varias marcas | 351    | hipercor.com        | 280,8                   | € 35,10         | € 36,88                                | € 295,04                  |
| jamon serrano                   | varias marcas | 88     | hipercor.com        | 70,4                    | € 8,80          | € 10,58                                | € 84,64                   |
| cecina                          | cecinas pablo | 25,5   | hipercor.com        | 20,4                    | € 20,40         | € 22,18                                | € 22,18                   |
| picadillo                       | vallina       | 3,5    | hipercor.com        | 2,8                     | € 6,67          | € 8,45                                 | € 3,55                    |
| morcilla fresca leon            | vallina       | 2,9    | hipercor.com        | 2,32                    | € 5,80          | € 7,58                                 | € 3,03                    |
| pates la piara                  | la piara      | 2,85   | hipercor.com        | 2,28                    | € 10,13         | € 11,91                                | € 2,68                    |
| surtido de galletas cuetara     | cuetara       | 2,99   | hipercor.com        | 2,392                   | € 4,60          | € 6,38                                 | € 3,32                    |
| galletas maria                  | cuetara       | 2,65   | hipercor.com        | 2,12                    | € 2,65          | € 4,43                                 | € 3,54                    |
| galletas maria hojaldradas      | cuetara       | 2,25   | hipercor.com        | 1,8                     | € 3,00          | € 4,78                                 | € 2,87                    |
| campurrianas                    | cuetara       | 1,75   | hipercor.com        | 1,4                     | € 2,80          | € 4,58                                 | € 2,29                    |
| colacao                         | colacao       | 3,27   | hipercor.com        | 2,616                   | € 6,54          | € 8,32                                 | € 3,33                    |
| nocilla                         | nocilla       | 2,71   | hipercor.com        | 2,168                   | € 5,42          | € 7,20                                 | € 2,88                    |
| paladin a la taza               | paladin       | 3,47   | hipercor.com        | 2,776                   | € 5,84          | € 7,62                                 | € 3,62                    |
| relleno de bocadillos bocadelia | bocadelia     | 2,45   | hipercor.com        | 1,96                    | € 10,89         | € 12,67                                | € 2,28                    |
| lenteja castellana              | varias marcas | 2,35   | hipercor.com        | 1,88                    | € 1,88          | € 3,66                                 | € 3,66                    |
| alubia roja                     | varias marcas | 4,34   | hipercor.com        | 3,472                   | € 3,47          | € 5,25                                 | € 5,25                    |
| garbanzo tarro                  | varias marcas | 1,1    | hipercor.com        | 0,88                    | € 2,20          | € 3,98                                 | € 1,59                    |
| lenteja tarro cristal           | varias marcas | 1,1    | hipercor.com        | 0,88                    | € 2,20          | € 3,98                                 | € 1,59                    |
| arroz bomba                     | la fallera    | 3,56   | hipercor.com        | 2,848                   | € 2,85          | € 4,63                                 | € 4,63                    |
| arroz redondo                   | la fallera    | 1,8    | hipercor.com        | 1,44                    | € 1,44          | € 3,22                                 | € 3,22                    |
| anchoas del cantabrico          | fredo         | 2,497  | interno             | 2,497                   | € 49,94         | € 51,72                                | € 2,59                    |
| platos precocinados fredo       | fredo         | 1,99   | interno             | 1,99                    | € 7,37          | € 9,15                                 | € 2,47                    |
| queso de cabra                  | entrepinares  | 2,67   | carritus            | 2,136                   | € 9,29          | € 11,07                                | € 2,55                    |
| queso de vaca                   | entrepinares  | 10     | carritus            | 8                       | € 8,00          | € 9,78                                 | € 9,78                    |
| queso de oveja                  | entrepinares  | 9,25   | carritus            | 7,4                     | € 7,40          | € 9,18                                 | € 9,18                    |
| queso mezcla                    | entrepinares  | 7,34   | carritus            | 5,872                   | € 5,87          | € 7,65                                 | € 7,65                    |
| aceite virgen extra             | carbonell     | 3,99   | hipercor.com        | 3,192                   | € 3,19          | € 4,97                                 | € 4,97                    |

Fuente: elaboración propia

### Calculo de los costes de primera compra

Necesitaremos para la apertura hacer una compra inicial para abastecernos de todos los productos, vamos a calcular cuál será su coste total.

Tabla 4.3.4.2 Compra inicial

| referencias productos           | coste total compra por ud | uds compradas | coste total       |
|---------------------------------|---------------------------|---------------|-------------------|
| chorizo pamplona                | € 12,85                   | 5             | € 64,24           |
| chorizo envasado                | € 2,73                    | 20            | € 54,50           |
| longaniza                       | € 3,65                    | 20            | € 73,08           |
| jamon iberico                   | € 295,04                  | 0             | € 0,00            |
| jamon serrano                   | € 84,64                   | 1             | € 84,64           |
| cecina                          | € 22,18                   | 2             | € 44,36           |
| picadillo                       | € 3,55                    | 5             | € 17,74           |
| morcilla fresca leon            | € 3,03                    | 5             | € 15,16           |
| pates la piara                  | € 2,68                    | 20            | € 53,61           |
| surtido de galletas cuetara     | € 3,32                    | 20            | € 66,35           |
| galletas maria                  | € 3,54                    | 20            | € 70,88           |
| galletas maria hojaldradas      | € 2,87                    | 20            | € 57,36           |
| campurrianas                    | € 2,29                    | 20            | € 45,80           |
| colacao                         | € 3,33                    | 20            | € 66,56           |
| nocilla                         | € 2,88                    | 20            | € 57,60           |
| paladin a la taza               | € 3,62                    | 20            | € 72,43           |
| relleno de bocadillos bocadelia | € 2,28                    | 20            | € 45,61           |
| lenteja castellana              | € 3,66                    | 10            | € 36,60           |
| alubia roja                     | € 5,25                    | 10            | € 52,52           |
| garbanzo tarro                  | € 1,59                    | 20            | € 31,84           |
| lenteja tarro cristal           | € 1,59                    | 20            | € 31,84           |
| arroz bomba                     | € 4,63                    | 10            | € 46,28           |
| arroz redondo                   | € 3,22                    | 10            | € 32,20           |
| anchoas del cantabrico          | € 2,59                    | 15            | € 38,79           |
| platos precocinados fredo       | € 2,47                    | 20            | € 49,41           |
| queso de cabra                  | € 2,55                    | 10            | € 25,45           |
| queso de vaca                   | € 9,78                    | 2             | € 19,56           |
| queso de oveja                  | € 9,18                    | 2             | € 18,36           |
| queso mezcla                    | € 7,65                    | 2             | € 15,30           |
| aceite virgen extra             | € 4,97                    | 15            | € 74,58           |
|                                 |                           | <b>Total</b>  | <b>€ 1.362,66</b> |

Fuente: elaboración propia

## 5. INGRESOS

### 5.1 PRECIOS DE VENTA

De igual manera hemos calculado el precio de venta al público con estos pasos adicionales:

1. Al precio por kilo más coste de envío le hemos sumado nuestro margen comercial, que en este caso para facilitar el cálculo va a ser de un 20%, aunque cuando conozcamos más acerca de cuáles son nuestros productos siempre podremos ajustar los márgenes en concordancia.

Obtenemos en este paso nuestro precio de venta por kilo.

2. En el último paso del cálculo hemos calculado el precio por unidad de producto en base a su peso, de este modo hemos descompuesto el producto hasta gramos para, añadiéndole todos los costes en los que nuestro proceso de importación va a incurrir y finalmente el impuesto sobre el valor añadido holandés, un 6%.

Tabla 4.3.4.3 precios de venta

| referencias productos           | marca         | peso | precio | localizacion precio | precio menos 20% margen | precio por gramo | precio por kilo | precio por kilo + coste envio por kilo | recio final kg + margen 0 | pvp ex 6% BWT | pvp+ 6% BTW |
|---------------------------------|---------------|------|--------|---------------------|-------------------------|------------------|-----------------|--|---------------------------|---------------|-------------|
| chorizo pamplona                | pamplonica    | 1600 | 12,5   | hipercor.com        | 10                      | 0,00625          | 6,25            | 8,03                                   | 9,64                      | € 15,42       | € 16,34     |
| chorizo envasado                | palacios      | 250  | 2,85   | hipercor.com        | 2,28                    | 0,00912          | 9,12            | 10,90                                  | 13,08                     | € 3,27        | € 3,47      |
| longaniza                       | hipercor      | 300  | 3,9    | hipercor.com        | 3,12                    | 0,0104           | 10,40           | 12,18                                  | 14,62                     | € 4,38        | € 4,65      |
| jamon iberico                   | varias marcas | 8000 | 351    | hipercor.com        | 280,8                   | 0,0351           | 35,10           | 36,88                                  | 44,26                     | € 354,05      | € 375,29    |
| jamon serrano                   | varias marcas | 8000 | 88     | hipercor.com        | 70,4                    | 0,0088           | 8,80            | 10,58                                  | 12,70                     | € 101,57      | € 107,66    |
| cecina                          | cecinas pablo | 1000 | 25,5   | hipercor.com        | 20,4                    | 0,0204           | 20,40           | 22,18                                  | 26,62                     | € 26,62       | € 28,21     |
| picadillo                       | vallina       | 420  | 3,5    | hipercor.com        | 2,8                     | 0,006666667      | 6,67            | 8,45                                   | 10,14                     | € 4,26        | € 4,51      |
| morcilla fresca leon            | vallina       | 400  | 2,9    | hipercor.com        | 2,32                    | 0,0058           | 5,80            | 7,58                                   | 9,10                      | € 3,64        | € 3,86      |
| pates la piara                  | la piara      | 225  | 2,85   | hipercor.com        | 2,28                    | 0,010133333      | 10,13           | 11,91                                  | 14,30                     | € 3,22        | € 3,41      |
| surtido de galletas cuetara     | cuetara       | 520  | 2,99   | hipercor.com        | 2,392                   | 0,0046           | 4,60            | 6,38                                   | 7,66                      | € 3,98        | € 4,22      |
| galletas maria                  | cuetara       | 800  | 2,65   | hipercor.com        | 2,12                    | 0,00265          | 2,65            | 4,43                                   | 5,32                      | € 4,25        | € 4,51      |
| galletas maria hojaldradas      | cuetara       | 600  | 2,25   | hipercor.com        | 1,8                     | 0,003            | 3,00            | 4,78                                   | 5,74                      | € 3,44        | € 3,65      |
| campurrianas                    | cuetara       | 500  | 1,75   | hipercor.com        | 1,4                     | 0,0028           | 2,80            | 4,58                                   | 5,50                      | € 2,75        | € 2,91      |
| colacao                         | colacao       | 400  | 3,27   | hipercor.com        | 2,616                   | 0,00654          | 6,54            | 8,32                                   | 9,98                      | € 3,99        | € 4,23      |
| nocilla                         | nocilla       | 400  | 2,71   | hipercor.com        | 2,168                   | 0,00542          | 5,42            | 7,20                                   | 8,64                      | € 3,46        | € 3,66      |
| paladin a la taza               | paladin       | 475  | 3,47   | hipercor.com        | 2,776                   | 0,005844211      | 5,84            | 7,62                                   | 9,15                      | € 4,35        | € 4,61      |
| relleno de bocadillos bocadelia | bocadelia     | 180  | 2,45   | hipercor.com        | 1,96                    | 0,010888889      | 10,89           | 12,67                                  | 15,20                     | € 2,74        | € 2,90      |
| lenteja castellana              | varias marcas | 1000 | 2,35   | hipercor.com        | 1,88                    | 0,00188          | 1,88            | 3,66                                   | 4,39                      | € 4,39        | € 4,66      |
| alubia roja                     | varias marcas | 1000 | 4,34   | hipercor.com        | 3,472                   | 0,003472         | 3,47            | 5,25                                   | 6,30                      | € 6,30        | € 6,68      |
| garbanzo tarro                  | varias marcas | 400  | 1,1    | hipercor.com        | 0,88                    | 0,0022           | 2,20            | 3,98                                   | 4,78                      | € 1,91        | € 2,03      |
| lenteja tarro cristal           | varias marcas | 400  | 1,1    | hipercor.com        | 0,88                    | 0,0022           | 2,20            | 3,98                                   | 4,78                      | € 1,91        | € 2,03      |
| arroz bomba                     | la fallera    | 1000 | 3,56   | hipercor.com        | 2,848                   | 0,002848         | 2,85            | 4,63                                   | 5,55                      | € 5,55        | € 5,89      |
| arroz redondo                   | la fallera    | 1000 | 1,8    | hipercor.com        | 1,44                    | 0,00144          | 1,44            | 3,22                                   | 3,86                      | € 3,86        | € 4,10      |
| anchoas del cantabrico          | fredo         | 50   | 2,497  | interno             | 2,497                   | 0,04994          | 49,94           | 51,72                                  | 62,06                     | € 3,10        | € 3,29      |
| platos precocinados fredo       | fredo         | 270  | 1,99   | interno             | 1,99                    | 0,00737037       | 7,37            | 9,15                                   | 10,98                     | € 2,96        | € 3,14      |
| queso de cabra                  | entrepinares  | 230  | 2,67   | carritus            | 2,136                   | 0,009286957      | 9,29            | 11,07                                  | 13,28                     | € 3,05        | € 3,24      |
| queso de vaca                   | entrepinares  | 1000 | 10     | carritus            | 8                       | 0,008            | 8,00            | 9,78                                   | 11,74                     | € 11,74       | € 12,44     |
| queso de oveja                  | entrepinares  | 1000 | 9,25   | carritus            | 7,4                     | 0,0074           | 7,40            | 9,18                                   | 11,02                     | € 11,02       | € 11,68     |
| queso mezcla                    | entrepinares  | 1000 | 7,34   | carritus            | 5,872                   | 0,005872         | 5,87            | 7,65                                   | 9,18                      | € 9,18        | € 9,73      |
| aceite virgen extra             | carbonell     | 1000 | 3,99   | hipercor.com        | 3,192                   | 0,003192         | 3,19            | 4,97                                   | 5,97                      | € 5,97        | € 6,32      |

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 ESTIMACION DE VENTAS

Vamos a medir y a cuantificar como de rentable es la empresa una vez que se ha concretado una estructura de costes de inicio y costes operativos, lo primero a llevar a cabo será una estimación de nuestras ventas anuales.

Para realizar la estimación, en primer lugar, debemos estimar el número de visitas que recibiremos en nuestra tienda. Para calcularlo, vamos a basarnos en la teoría de Reilly con la que hemos calculado el área de influencia. De acuerdo con esta teoría es un área circular de 1577 metros, lo cual abarca el distrito Stadsdriehoek en el que nos vamos a instalar.

Tenemos por lo tanto una población potencial de 13105 personas (CBS, 2012)

Para determinar que parte de la población de nuestra área de influencia puede ser un cliente potencial vamos a utilizar una aproximación basada en los datos disponibles de Frontur. De acuerdo con los datos el año 2013 visitaron España un 15% de la población holandesa, (Frontur, 2014).

Partiendo de este porcentaje, y siendo un poco conservadores, establecemos una tasa de visita del inicial de 7% que se incrementará a medida que nuestra presencia se consolide, a lo largo de los años hasta un 10%.

Además suponemos una venta media de 20 euros en cada visita, con una tasa de recurrencia de una visita cada dos meses. Esto es un supuesto conservador. En base a todo lo anterior, las estimaciones de venta para el primer año son las siguientes.

Tabla 5.1, estimación de ventas año 1

| Estimacion                             | año 1        |
|--|--------------|
| Poblacion bajo area de influecia       | 13105        |
| Porcentaje de visitas publico esperado | 7,0%         |
| Visitas estimadas                      | 917,35       |
| Recurrencia de la visitas              | 6            |
| Total visitas anuales                  | 5504,1       |
| Gasto medio visita euros               | € 20,00      |
| Estimacion total ventas                | € 110.082,00 |

Fuente: elaboración propia

## 6. INDICADORES FINANCIEROS DE LA INVERSION

### 6.1 CALCULO DEL PUNTO MUERTO

Vamos a calcular en que número de visitas diarias que necesitamos para cubrir los costes fijos, ésta sería la medida que marcaría el umbral de rentabilidad mínimo con el que podemos trabajar, cualquier número de visitas por debajo de esta cifra nos hará entrar en pérdidas.

Suponemos un año comercial de 280 días.

Cuadro 6.1 Cálculo del punto muerto

|        | Coste compra media | Costes fijos | Numero minimo vistas anuales | Numero minimo de visitas diarias |
|--------|--------------------|--------------|------------------------------|----------------------------------|
| Año 1  | € 16,00            | € 21.400,50  | 1338                         | 5                                |
| Año 2  | € 16,80            | € 21.828,51  | 1299                         | 5                                |
| Año 3  | € 17,60            | € 22.265,08  | 1265                         | 5                                |
| Año 4  | € 18,40            | € 22.710,38  | 1234                         | 4                                |
| Año 5  | € 19,20            | € 23.164,59  | 1206                         | 4                                |
| Año 6  | € 20,00            | € 23.627,88  | 1181                         | 4                                |
| Año 7  | € 20,80            | € 24.100,44  | 1159                         | 4                                |
| Año 8  | € 21,60            | € 24.582,45  | 1138                         | 4                                |
| Año 9  | € 22,40            | € 25.074,10  | 1119                         | 4                                |
| Año 10 | € 23,20            | € 25.575,58  | 1102                         | 4                                |

Fuente: elaboración propia

Como podemos ver en la tabla, durante los tres primeros años vamos a necesitar como mínimo cinco visitas diarias y a partir del cuarto año solamente cuatro para cubrir todos nuestros costes fijos

### 6.2 VAN Y TIR DEL PROYECTO

Vamos a calcular ahora dos indicadores financieros que nos informaran acerca de la conveniencia o no de realizar este proyecto, vamos a considerar un periodo de diez años.

Para calcular los indicadores hemos supuesto una tasa del inflación del 2% y un tipo de actualización del 10%.

#### 6.2.1 VAN

El valor actual neto actualiza el valor futuro de una serie de flujos de caja, para un rendimiento mínimo que exigiremos.

Cuando el valor de VAN es positivo se aconseja hacer la inversión, cuando es nulo se recomienda estudiar las otras variables que afecten al proyecto, por ejemplo valor estratégico de la inversión; cuando es negativo se desaconseja hacer la inversión.

En el cálculo del VAN debe especificarse una rentabilidad mínima, que es la rentabilidad de un proyecto de inversión alternativo, para nuestro proyecto utilizamos un 10%, ya que la el



Mario Fernández

tipo de interés que nos exigiría un banco para un préstamo sería de 6,45%, y nosotros vamos a exigir una rentabilidad mayor.

Primero calcularemos los flujos de caja. Para obtener los flujos de caja necesitamos conocer cuál será nuestro Ebit, que será la diferencia entre mis ingresos menos mis gastos fijos y variables. Después restaremos los impuestos y sumaremos la amortización, ya que no es una aplicación real de fondos.

Con esto vamos a obtener los flujos de caja, si actualizamos cada flujo de caja futuro al momento actual obtendremos el cash-flow actualizado. En nuestro caso obtenemos que a partir del tercer año (Tabla 6.2) el flujo de caja acumulado se hace positivo, con lo cual es a partir del tercer año que recuperamos la inversión inicial.

El VAN para una rentabilidad mínima del 10% es positivo, por lo tanto se recomienda hacer la inversión.

---

#### 6.2.2 TIR

Es la Tasa Interna de Retorno, el porcentaje medio de interés que nos reporta el proyecto a lo largo de la vida del proyecto, se calcula también sobre los flujos de caja, en este caso la tasa TIR de nuestro proyecto es de un 74,4% (Tabla 6.2).

Se recomienda también por lo tanto realizar la inversión.

Tabla 6.2 Flujos de caja, VAN y TIR

| Año    | Desembolso | Ingresos     | Gastos Fijos | Gastos Variable | Ebit        | Tramo impuesto 36,25% | Tramo impuesto 42% | suma de amortizaci | Flujo de caja | Flujo de caja actualizado | Van acumulado | Año |
|--------|------------|--------------|--------------|-----------------|-------------|-----------------------|--------------------|--------------------|---------------|---------------------------|---------------|-----|
| Año 0  | -7608,76   |              |              |                 |             |                       |                    |                    | -7608,76      | € -7.608,76               | € -7.608,76   |     |
| Año 1  |            | € 110.082,00 | € 21.400,50  | € 88.065,60     | € 615,90    | 0                     | 0                  | € 178,50           | € 794,40      | € 722,18                  | € -6.886,58   | 1   |
| Año 2  |            | € 134.740,37 | € 21.828,51  | € 107.792,29    | € 5.119,56  | 0                     | 0                  | € 178,50           | € 5.298,06    | € 4.378,56                | € -2.508,01   | 2   |
| Año 3  |            | € 161.977,17 | € 22.265,08  | € 129.581,74    | € 10.130,35 | € 263,67              | 0                  | € 178,50           | € 10.045,19   | € 7.547,10                | € 5.039,09    | 3   |
| Año 4  |            | € 191.918,41 | € 22.710,38  | € 153.534,72    | € 15.673,30 | € 3.042,57            | 0                  | € 178,50           | € 12.809,23   | € 8.748,88                | € 13.787,96   | 4   |
| Año 5  |            | € 204.267,94 | € 23.164,59  | € 163.414,35    | € 17.689,00 | € 3.773,26            | 0                  | € 178,50           | € 14.094,24   | € 8.751,41                | € 22.539,37   | 5   |
| Año 6  |            | € 217.034,68 | € 23.627,88  | € 173.627,75    | € 19.779,06 | € 4.530,91            | 0                  | € 178,50           | € 15.426,65   | € 8.707,94                | € 31.247,31   | 6   |
| Año 7  |            | € 230.230,39 | € 24.100,44  | € 184.184,31    | € 21.945,64 | € 5.316,29            | 0                  | € 178,50           | € 16.807,85   | € 8.625,08                | € 39.872,40   | 7   |
| Año 8  |            | € 243.867,12 | € 24.582,45  | € 195.093,69    | € 24.190,98 | € 6.130,23            | € 1.909,31         | € 178,50           | € 16.329,94   | € 7.618,04                | € 47.490,43   | 8   |
| Año 9  |            | € 257.957,22 | € 25.074,10  | € 206.365,77    | € 26.517,35 | € 6.973,54            | € 2.886,39         | € 178,50           | € 16.835,92   | € 7.140,07                | € 54.630,51   | 9   |
| Año 10 |            | € 272.513,37 | € 25.575,58  | € 218.010,70    | € 28.927,10 | € 7.847,07            | € 3.898,48         | € 178,50           | € 17.360,04   | € 6.693,05                | € 61.323,55   | 10  |

|                  |                    |
|------------------|--------------------|
| <b>VAN Total</b> | <b>61323,55456</b> |
| <b>TIR</b>       | <b>0,744105208</b> |

Fuente: elaboración propia

### 6.3 TESORERIA

Pasaremos por ultimo a analizar cómo se adecuan nuestras entradas y salidas de dinero en un modelo de tesorería, para este proyecto no va a ser necesario solicitar financiación, ya que con la aportación del propietario de 12.000 euros en el momento de constitución de la sociedad será suficiente para el inicio del proyecto.

Al tratarse de un comercio minorista no vamos a tener clientes que compren a crédito, siendo el pago inmediato, y con nuestros proveedores tendremos como mínimo 30 días para realizar el pago con lo cual tendremos liquidez suficiente para poder realizar las compras de producto.

Utilizaremos un modelo sencillo en el que vamos a partir de la situación inicial en el año 0 después de realizar la aportación inicial de 12.000 euros y restarle lo necesario para la instalación de la tienda. Utilizamos los flujos de caja que habíamos obtenido anteriormente para el cálculo de VAN y el TIR

Restaremos el dividendo del 30% que se entrega al propietario anualmente; esa será la disponible anual que llevaremos al próximo año como remanente de año anterior.

El dividendo 30% sobre beneficios para el propietario va a ser la manera, de recuperar nuestra inversión inicial, que se va a producir dentro del quinto año, donde obtenemos un dividendo acumulado de 12.912,33€

Tabla 6.3 flujos de tesorería

| Año                    | 0           | 1          | 2          | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          |
|------------------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Remanente año anterior |             | € 4.391,24 | € 4.947,32 | € 8.655,96  | € 15.687,60 | € 24.654,06 | € 34.520,02 | € 45.318,68 | € 57.084,17 | € 68.515,12 | € 80.300,27 |
| Aportacion capital     | € 12.000,00 |            |            |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Flujo de caja anual    | -€ 7.608,76 | € 794,40   | € 5.298,06 | € 10.045,19 | € 12.809,23 | € 14.094,24 | € 15.426,65 | € 16.807,85 | € 16.329,94 | € 16.835,92 | € 17.360,04 |
| Pago Dividendos        |             | € 238,32   | € 1.589,42 | € 3.013,56  | € 3.842,77  | € 4.228,27  | € 4.627,99  | € 5.042,35  | € 4.898,98  | € 5.050,78  | € 5.208,01  |
| Dividendo acumulado    |             |            | € 1.827,74 | € 4.841,30  | € 8.684,06  | € 12.912,33 | € 17.540,33 | € 22.582,68 | € 27.481,66 | € 32.532,44 | € 37.740,45 |
| Disponible anual       | € 4.391,24  | € 4.947,32 | € 8.655,96 | € 15.687,60 | € 24.654,06 | € 34.520,02 | € 45.318,68 | € 57.084,17 | € 68.515,12 | € 80.300,27 | € 92.452,30 |

Fuente: Elaboración propia

## 7 CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo fin de master se ha podido ver la puesta en marcha de una empresa dedicada al comercio de productos españoles en Holanda.

Para ello hemos investigado el mercado objetivo, mediante el uso de encuestas como medio para conocer la imagen que la sociedad holandesa tiene acerca de la gastronomía española y también sus hábitos de compra.

Se han analizado también a los competidores que hemos encontrado en el mercado, ya que siempre acumulan un know-how que es útil a la hora de plantear cual es la mejor opción a desarrollar como concepto de tienda.

En base a estas dos variables hemos podido determinar:

- a) Cuál es la ubicación óptima del local
- b) Qué tipo de surtido es el más adecuado

Para constituir nuestra empresa hemos analizado varias formas legales, hemos escogido la más sencilla para el momento en el que nos encontramos, ya que nos permite una mayor flexibilidad.

Con el mismo razonamiento hemos buscado una solución logística para hacer el transporte desde España hasta Holanda, la flexibilidad. En un momento en que no se puede establecer, de un modo totalmente seguro, cual es el volumen óptimo de pedidos o la composición del mismo debemos tener tanta adaptabilidad como sea posible.

Una vez que hemos establecido cuales van a ser nuestros costes y que productos vamos a vender, podemos establecer cuál va a ser nuestro precio de venta al público para cada uno de los productos.

Estos los hemos determinado como ayuda de páginas web, buscadores de precios y también en contacto directo con los proveedores, luego hemos sumado nuestros costes de transporte, nuestro margen y los impuestos holandeses.

Y a continuación hemos desarrollado nuestro modelo financiero, calculado los principales ratios financieros, y comprobando la solidez del modelo, que arroja resultados positivos en todos los indicadores que hemos analizado.

De manera global este proyecto de autoempleo en Holanda resulta una opción viable para desarrollar; con un mercado que tiene curiosidad por la gastronomía de otros países ante la ausencia de una propia y con la exposición de la población holandesa a la cultura española a través de sus viajes, solamente se puede concluir que el interés aumentará a lo largo del tiempo. Lo cual va a favorecer también nuestras posibilidades de crecimiento.

## BIBLIOGRAFIA Y FUENTES CONSULTADAS

Banco mundial(2014) Doing Business Index: <http://www.doingbusiness.org/rankings> accedido por última vez 14-10-2014

Belastingdienst(2014)[http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/privé/inkomstenbelasting/heffingskortingen\\_boxen\\_tarieven/boxen\\_en\\_tarieven/overzicht\\_tarieven\\_en\\_schijven/u\\_hebt\\_in\\_2014\\_de\\_aow\\_leeftijd\\_nog\\_niet\\_bereikt](http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/privé/inkomstenbelasting/heffingskortingen_boxen_tarieven/boxen_en_tarieven/overzicht_tarieven_en_schijven/u_hebt_in_2014_de_aow_leeftijd_nog_niet_bereikt) , accedido por última vez 10-10-2014

CBS in de buurt (2014)<http://www.cbsinuwbuurt.nl/#pageLocation=index>, accedido por última vez 6-10-2014

Centraal bureau voor statistiek (2014) Centraal bureau voor statistiek, CBS . (Online).

[<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=03759ned&D1=0,3,6,9,12&D2=129-132&D3=0-4,129,340,687,781&D4=I&HDR=T&STB=G3,G1,G2&VW=T> accedido por última vez 03-01-2014] Accedido por última vez.

Centraal bureau voor statistiek

(2014)<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=03759ned&D1=0,3,6,9,12&D2=129-132&D3=0-4,129,340,687,781&D4=I&HDR=T&STB=G3,G1,G2&VW=T> accedido por última vez 03-01-2014

Centraal bureau voor statistiek(2014)

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=37325&D1=1-2&D2=0&D3=0&D4=0&D5=218&D6=14-18&HDR=T,G2,G3,G5&STB=G1,G4&VW=T> accedido por última vez 3-10-2014

Frontur (2014) Frontur. Movimientos turísticos sin fronteras (Online).

[<http://www.iet.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2fFrontur%2fEstructura%2fAnual%2fEntradas+de+turistas+seg%u00fan+Pa%u00eds+de+Residencia.+--+Ref.203&par=1&idioma=es-ES&anio=2013>]. Accedido por última vez 13/10/2014.

Frontur , Movimientos turísticos en fronteras :

<http://www.iet.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2fFrontur%2fEstructura%2fAnual%2fEntradas+de+turistas+seg%u00fan+Pa%u00eds+de+Residencia.+--+Ref.203&par=1&idioma=es-ES&anio=2013> , accedido por última vez 13/10/2014

Funda in Business(2014)<http://www.fundainbusiness.nl/winkel/rotterdam/object-84534031-goudsewagenstraat-46-a/> accedido por última vez 10-10-2014

Horecaleaseline(2014)<http://www.horecaleaseline.nl/products/Kovu-Bedieningstoonbank-gekoeld.html>



accedido por última vez 6-10-2014

Onedomainhosting(2014)<http://www.one.com/nl/bestelling> accedido por última vez 6-10-2014

Pica-Pica <http://www.restaurantpicapica.nl/> accedido por última vez 01-01-2014

Reilly (1931) William J. Reilly, The law of retail gravitation ,New York, William J Reilly

Restaurante La cubanita(2014) <http://www.lacubanita.nl/>accedido por última vez 01/10/2014

Rijkoverheid Buto modaal

inkomen(2014)<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidsfinancien/vraag-en-antwoord/wat-is-het-bruto-modaal-inkomen.html> accedido por última vez 6-10-2014

Loonwijzer(2014) <http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/brutonetto> accedido por última vez 19-10-2014

Tijs van den Boomen(2010) ,Handboek freelancen, ISBN 978905712307, ed: nieuwezijds

Unica360 (2012) <http://www.unica360.com/areas-de-influencia-tipos-y-aplicaciones-en-geomarketing>accedido por última vez 6-10-2014

Vegetariers (2014)<http://www.vegetariers.nl/> accedido por última vez 03-01-2014

Volkskrant

(2012)<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/3140047/2012/01/27/Vleesvervang-ers-voor-dummy-s.dhtml> accedido por última vez 07-10-2014



ANEXO 1 POBLACION POR AREAS DE ROTTERDAM

| Population          | Stadsdriehoek                       | Rotterdam                           |
|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Number of occupants | 13,105                              | 544,540                             |
| Man / woman         | 52.4% / 47.6%                       | 49.3% / 50.7%                       |
| Population density  | 9,754 residents per km <sup>2</sup> | 9,742 residents per km <sup>2</sup> |

| Households              | Stadsdriehoek | Rotterdam |
|-------------------------|---------------|-----------|
| Number of households    | 8,900         | 278,240   |
| Average family size     | 1.5           | 2.0       |
| Single persons          | 64%           | 47%       |
| Couple without children | 27%           | 22%       |
| Family with children    | 10%           | 29%       |

**Age**

| Age Group          | Stadsdriehoek | Rotterdam |
|--------------------|---------------|-----------|
| 0 - 15 years old   | 11%           | 13%       |
| 15 - 25 years old  | 6%            | 16%       |
| 25 - 45 years old  | 13%           | 13%       |
| 45 - 65 years old  | 20%           | 24%       |
| 65 years and older | 50%           | 31%       |

| Income                                  | Stadsdriehoek | Rotterdam     |
|---|---------------|---------------|
| Number of persons with an income        | 8,900 (68%)   | 366,500 (67%) |
| Average disposable income per recipient | € 21,100      | € 17,692      |
| Average disposable income in general    | € 17,400      | € 12,523      |
| Low incomes                             | 30%           | 42%           |
| High incomes                            | 29%           | 15%           |

| Population          | Hillesluis                           | Rotterdam                           |
|---------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Number of occupants | 10,720                               | 544,540                             |
| Man / woman         | 51.0% / 49.0%                        | 49.3% / 50.7%                       |
| Population density  | 12,019 residents per km <sup>2</sup> | 9,742 residents per km <sup>2</sup> |

| Households              | Hillesluis | Rotterdam |
|-------------------------|------------|-----------|
| Number of households    | 4,835      | 278,240   |
| Average family size     | 2.2        | 2.0       |
| Single persons          | 44%        | 47%       |
| Couple without children | 19%        | 22%       |
| Family with children    | 38%        | 29%       |

**Age**

| Age Group          | Hillesluis | Rotterdam |
|--------------------|------------|-----------|
| 0 - 15 years old   | 8%         | 13%       |
| 15 - 25 years old  | 21%        | 16%       |
| 25 - 45 years old  | 21%        | 13%       |
| 45 - 65 years old  | 18%        | 24%       |
| 65 years and older | 33%        | 31%       |

| Income                                  | Hillesluis  | Rotterdam     |
|---|-------------|---------------|
| Number of persons with an income        | 6,600 (62%) | 366,500 (67%) |
| Average disposable income per recipient | € 14,500    | € 17,692      |
| Average disposable income in general    | € 8,900     | € 12,523      |
| Low incomes                             | 53%         | 42%           |
| High incomes                            | 7%          | 15%           |

**VRIJBLIJVENDE PROJECTINFORMATIE****TE HUUR****Goudsewagenstraat 46A te Rotterdam****Omschrijving pand**

Het betreft een ruime multifunctionele winkelruimte in de directe omgeving van het Savoy Hotel en restaurant O'Pazzo. De omgeving is de laatste jaren sterk in opkomst door de aanwezigheid van creatieve ondernemers zoals bijvoorbeeld feestorganisator Verse Geesten, sneakershop Woei, Kinki Kappers, Leyp, Apple specialist Maddogs, Sue Salon, Valente koffie, Memory Lane culinaire hang-out, rock 'n roll store, Rock 'n Rowdy, Maracazz 'percussion with art', Maitre en diverse horecagelegenheden. De Hoogstraat (langste en oudste winkelstraat in Rotterdam) ligt om de hoek en heeft Cool Blue als één van de publiekstrekkingen. Daarnaast is Albert Heijn gelegen aan de Groenendaal (een zijstraat van de Goudsewagenstraat).

Ook de Rotterdamse markt (di, vrij, za en zo) en de gemeentelijke Bibliotheek treft u op nog geen 100 meter afstand van deze winkel. Daarnaast wordt in oktober 2014 de Markthal geopend ([www.markthalrotterdam.nl](http://www.markthalrotterdam.nl)). Laat u verrassen door deze inspirerende omgeving.

**Indeling**

De winkelruimte kent de volgende indeling:

Begane grond circa 46 m<sup>2</sup> winkelruimte en circa 52 m<sup>2</sup> kelderruimte en een ruime frontbreedte verdeeld over 2 etalageruiten.

**Staat van oplevering:**

Het gehuurde wordt in de alsdan aanwezige staat opgeleverd en er zal sprake zijn van een casco verhuur.

**Omgeving/Bereikbaarheid:**

De locatie is goed bereikbaar. Met de auto heeft u een goede ontsluiting via de Maasboulevard richting de A16. Met het openbaar vervoer is de locatie uitstekend bereikbaar, zowel een bushalte, tramhalte als metrostation Oostplein bevinden zich op circa 5 minuten loopafstand. Daarnaast treft u Station Blaak op zeer korte loopafstand aan.



**Parkeervoorzieningen**

Direct aan de voorzijde is er gelegenheid tot parkeren.

**Huurprijs**

De huurprijs bedraagt € 12.500,- per jaar exclusief BTW.

**Datum van oplevering**

Per direct.

**Huurovereenkomst**

De huurovereenkomst zal op basis van het standaard model van de Raad van Onroerende Zaken (ROZ) met bijbehorende Algemene Bepalingen, gedeponeerd en ingeschreven bij de griffie van de rechtbank te 's-Gravenhage, worden opgemaakt.

**Huurprijsaanpassing:**

Jaarlijks, op basis van de wijziging van het prijsindexcijfer volgens de consumentenprijsindex (CPI) reeks CPI-Alle Huishoudens (2006=100), gepubliceerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Informatie omgeving / bereikbaarheid..

**Garantstelling**

Een minimale bankgarantie met een grootte van een drietal maandverplichtingen inclusief servicekosten en btw. De daadwerkelijke omvang is o.a. afhankelijk van de uitkomst van een kredietwaardigheidsonderzoek.

**Algemeen**

Deze vrijblijvende informatie is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Voor de juistheid van deze informatie kan door IGLO Vastgoed B.V. echter geen aansprakelijkheid worden aanvaard, noch kan aan de vermelde informatie enig recht worden ontleend. Deze informatie is niet bedoeld als aanbod.

Voor meer informatie kunt U contact opnemen met IGLO Vastgoed B.V..

IGLO Vastgoed B.V.  
De heer F. Haver  
Schiedamsedijk 78a  
3011 EM Rotterdam

Telefoon: 010-213 1231  
Fax: 010-213 1235  
info@iglofastgoed.nl  
www.iglofastgoed.nl

ANEXO3 ENCUESTA DE MERCADO ORIGINAL

**Final Master Dissertation**

This poll is a part of my end of master dissertation, the aim is getting to know the perception and the level of interest in the spanish food culture to complete a market research, It will take only about 2 minutes to fill and your help will be greatly appreciated

[Doorgaan »](#) 8% voltooid

Mogelijk gemaakt door Google Forms

Deze inhoud is niet gemaakt of goedgekeurd door Google.  
[Misbruik rapporteren](#) - [Servicevoorwaarden](#) - [Aanvullende voorwaarden](#)

[Dit formulier bewerken](#)

**Final Master Dissertation**

**\*Vereist**

1

are you a native spaniard? \*

yes

no

[< Vorige](#) [Doorgaan >](#) 16% voltooid

Mogelijk gemaakt door Google Forms

Deze inhoud is niet gemaakt of goedgekeurd door Google.  
[Misbruik rapporteren](#) - [Servicevoorwaarden](#) - [Aanvullende voorwaarden](#)

[Dit formulier bewerken](#)

**Final Master Dissertation**

**\*Vereist**

2

if not have you ever visited spain? \*

yes

no

[< Vorige](#) [Doorgaan >](#) 33% voltooid

Mogelijk gemaakt door Google Forms

Deze inhoud is niet gemaakt of goedgekeurd door Google.  
[Misbruik rapporteren](#) - [Servicevoorwaarden](#) - [Aanvullende voorwaarden](#)

[Dit formulier bewerken](#)

**Final Master Dissertation**

**\*Vereist**

2

Where do you come from in Spain? \*

[< Vorige](#) [Doorgaan >](#) 25% voltooid

Mogelijk gemaakt door Google Forms

Deze inhoud is niet gemaakt of goedgekeurd door Google.  
[Misbruik rapporteren](#) - [Servicevoorwaarden](#) - [Aanvullende voorwaarden](#)

[Dit formulier bewerken](#)



Mario Fernández

[Dit formulier bewerken](#)

## Final Master Dissertation

**\*Vereist**

3

Which part or parts of Spain have you visited? \*

- Barcelona
- Madrid
- Andalucía
- Valencia
- Sevilla
- Bilbao
- Canarias
- Ibiza
- Galicia
- Santander
- Anders:

[« Vorige](#) [Doorgaan »](#)

41% voltooid

Mogelijk gemaakt door Google Forms

Deze inhoud is niet gemaakt of goedgekeurd door Google.  
[Misbruik rapporteren](#) - [Servicevoorwaarden](#) - [Aanvullende voorwaarden](#)

## Final Master Dissertation

**\*Vereist**

4



do you like any typical Spanish recipe? \*

- Paella
- Tortilla de patatas
- Tapas
- Boquerones
- Pulpo
- Salsichón
- Casimones
- Jamón
- Olivas
- Gazpacho
- Croquetas
- Fabada
- Paella
- Paella
- I do not like any Spanish typical recipe
- Anders:



[« Vorige](#) [Doorgaan »](#)

50% voltooid

Mogelijk gemaakt door Google Forms

Deze inhoud is niet gemaakt of goedgekeurd door Google.  
[Misbruik rapporteren](#) - [Servicevoorwaarden](#) - [Aanvullende voorwaarden](#)

**Final Master Dissertation**

**\*Vereist**

5

**How often do you shop for groceries? \***

- One time per month
- One time per week
- Several times per week
- Every day or almost every day

**Do you usually do your groceries shopping by the internet or do you usually go to a physical shop? \***

- Internet
- Physical shop

[< Vorige](#) [Doorgaan >](#)

58% voltooid

Mogelijk gemaakt door Google Forms

Deze inhoud is niet gemaakt of goedgekeurd door Google.  
Misbruik rapporteren - Servicevoorwaarden - Aanvullende voorwaarden

[Dit formulier bewerken](#)

**Final Master Dissertation**

**\*Vereist**

6

**Do you drink alcohol? \***

[< Vorige](#) [Doorgaan >](#)

66% voltooid

Mogelijk gemaakt door Google Forms

Deze inhoud is niet gemaakt of goedgekeurd door Google.  
Misbruik rapporteren - Servicevoorwaarden - Aanvullende voorwaarden

[Dit formulier bewerken](#)

**Final Master Dissertation**

**\*Vereist**

7

**What types of alcohol do you drink? \***

- Wine
- Beer
- Mixed alcoholic drinks
- distilled alcoholic drinks ( whisky, rum, vodka, snapps...etc)

[< Vorige](#) [Doorgaan >](#)

75% voltooid

Mogelijk gemaakt door Google Forms

Deze inhoud is niet gemaakt of goedgekeurd door Google.  
Misbruik rapporteren - Servicevoorwaarden - Aanvullende voorwaarden

[Dit formulier bewerken](#)

**Final Master Dissertation**

**\*Vereist**

8

**Do you eat meat? \***

[< Vorige](#) [Doorgaan >](#)

83% voltooid

Mogelijk gemaakt door Google Forms

Deze inhoud is niet gemaakt of goedgekeurd door Google.  
Misbruik rapporteren - Servicevoorwaarden - Aanvullende voorwaarden

[Dit formulier bewerken](#)



Mario Fernández

**Final Master Dissertation**

**9**

**\*Vereist**

Do you eat pork meat? \*

91% voltooid

Mogelijk gemaakt door Google Forms

Deze inhoud is niet gemaakt of goedgekeurd door Google.  
Misbruik rapporteren - Servicevoorwaarden - Aanvullende voorwaarden

**Final Master Dissertation**

**10**

**\*Vereist**

Do you agree with the sentence?: I am willing to pay more for products of a better quality \*

1 2 3 4 5

Totally disagree      Totally agree

What do you expect when shopping in a foreing focused supermarkt? \*

Can you describe your buying/cooking habits? \*

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulieren.

100%: u bent klaar.

Mogelijk gemaakt door Google Forms

Deze inhoud is niet gemaakt of goedgekeurd door Google.  
Misbruik rapporteren - Servicevoorwaarden - Aanvullende voorwaarden

ANEXO 4 FOTOGRAFIAS VISITAS A TIENDAS

4.1 FOTOS LA ESPAÑOLA



4. 2 PACOMER





ANEXO 5 DESGLOSE DE SALARIO

**Proforma 2014-1.02**

**Resultaat inkomensberekening**

Berekeningsdatum:

19-10-2014



**Persoonsgegevens**

Geboortedatum:

01-01-1982

Deeltijdpercentage:

100,000

Soort tabel:

Wit

Loonheffingskorting:

Ja

Loontijdvak:

Maand

Minimumloon:

1495,20

**Berekening**

Salaris

**Bruto-netto**

1500,00

**Loon LH**

1500,00

**Loon LH**

Loonheffing

193,17-

1500,00

**NETTO/TOTAAL**

**1306,83**

**Berekeningsgegevens**

Inkomensafh. arbeidskorting:

174,75

Heffingskortingen:

175,25

Deze berekening is tot stand gekomen met de bruto-netto checker van Raet in samenwerking met Loonwijzer. Je kunt geen rechten ontleen aan deze berekening.

