



# GUÍA PRÁCTICA DEL EMPRENDEDOR EN LOS PAÍSES BAJOS

2021



Consulado General del  
Perú en Ámsterdam



Embajada del Perú  
en los Países Bajos

# Guía Práctica del emprendedor en los Países Bajos

Documento Digital  
2021 - Primera Edición

## Derecho de Autor:

Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia  
Universidad Católica del Perú  
Av. Universitaria 1801, San Miguel, Lima, Perú  
Teléfono: (511) 626-2000 Anexo 3502  
E-mail: asocegre@pucp.pe

## Autores:

César Oscar Valero Rodríguez - Katherin Gissella Galarreta Berpillot – Lizzi Heidi Osorio  
Manyari – Lucy Victoria Li Leon – Luis Alonso Segil Palacios – Maria Edith Medina Aparicio  
– Patricia Isabel Santa Cruz Montero

## Diseño y Diagramación:

Yoselyn Solano

*Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021-07238*



La Guía Práctica del emprendedor en Países Bajos por La Asociación de Egresados y graduados de la PUCP se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](#).

La información contenida en este documento puede ser libremente compartida, informando previa y expresamente a los titulares del derecho de autor y mencionando los créditos y las fuentes de origen respectivas. Asimismo, bajo ninguna circunstancia el presente documento podrá ser reproducido con fines comerciales.

El contenido de este documento es de responsabilidad de sus autores y no necesariamente refleja el punto de vista de la Asociación de Egresados y Graduados de la PUCP ni de los miembros del Consejo Directivo.

## Palabras de la Presidenta de la Asociación de Egresados y graduados de la PUCP

En nombre de la Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos complace presentar la *Guía Práctica del Emprendedor en los Países Bajos*. Esta constituye un documento oficial de la Asociación, elaborado por la **Comunidad de Ex Alumnos PUCP en Países Bajos**.

El propósito de esta guía es proporcionar información para orientar a aquellas personas que deseen iniciar un negocio en los Países Bajos. Es una guía redactada con una visión de principio a fin del proceso de creación de una empresa. Desde la puesta en marcha hasta la implementación, con el fin de superar las dificultades que pudieran presentarse durante los primeros pasos del emprendimiento y hasta considerar los aspectos culturales que podrían tener impacto.

Queremos agradecer de forma especial a todo el equipo de editores involucrados en este proyecto que ha contribuido con un gran aporte de valor, al Consulado General del Perú en Ámsterdam y a la Embajada del Perú en Países Bajos por el apoyo brindado en la difusión del mismo.

Finalmente, queremos reafirmar nuestro compromiso, como Asociación de Egresados y Graduados de la PUCP, de apoyar este tipo de iniciativas que contribuyen a la integración e intercambio cultural entre países.

Sin otro particular, los invito a leer, difundir y disfrutar la “Guía Práctica del Emprendedor en los Países Bajos” y expresarles mis sentimientos de especial consideración.

Atentamente,

**MIRTHA ZAMUDIO RODRIGUEZ**

PRESIDENTE

Asociación de Egresados y Graduados  
Pontificia Universidad Católica del Perú

## Resumen Ejecutivo

La Guía Práctica del Emprendedor en los Países Bajos tiene la finalidad de orientar a aquellas personas que deseen iniciar un negocio en los Países Bajos.

A través de esta guía, los miembros de la Asociación de Egresados de la Pontificia Universidad Católica del Perú vuelven a colaborar con la comunidad hispanohablante en los Países Bajos. En esta oportunidad, específicamente para la creación de una empresa, su puesta en marcha y los aspectos culturales que podrían tener impacto en cualquier emprendimiento.

*La información contenida en el presente documento es únicamente referencial y constituye sólo una guía para los futuros emprendedores en los Países Bajos. Los usuarios deberán profundizar y elaborar su propia evaluación de la información, al tomar decisiones relacionadas con sus emprendimientos. En este sentido, se recomienda consultar con asesores legales, tributarios, contables, fuentes oficiales del Gobierno, entre otros, para determinar si la información contenida en este documento es aplicable para su caso particular, bajo su exclusiva responsabilidad.*

### Delegada de la Asociación de Egresados PUCP en los Países Bajos

**Patricia Santa Cruz M.**

comunidadpaiseshajos@pucp.edu.pe

### Coordinadora de proyecto

**María Medina Aparicio**

## Índice

1.	Coautores.....	6
2.	Objetivo.....	7
3.	Antes de empezar .....	8
3.1.	La idea de negocio.....	8
3.2.	Descripción de la empresa.....	8
3.3.	Negocios en los Países Bajos: diferencias culturales.....	9
3.4.	¿Cuándo se debe registrar un emprendimiento?.....	12
3.5.	Tipos de estructuras legales.....	13
3.6.	Tipos de negocio.....	19
3.7.	Permisos y licencias.....	24
4.	Planificando la empresa.....	27
4.1.	Business Plan.....	27
5.	Puesta en marcha.....	51
5.1.	El registro.....	52
5.2.	Asuntos legales.....	52
5.3.	Asuntos tributarios.....	55
5.4.	Subsidios para emprendedores (Ondernemersaftrek).....	61
6.	Comercio Exterior: exportación e importación de bienes entre el Perú y Países Bajos.....	64
6.1.	Exportación de bienes desde el Perú.....	64
6.2.	Importación de bienes desde los Países Bajos.....	65
6.3.	Exportación de bienes desde los Países Bajos.....	67
7.	La voz del emprendedor .....	68
8.	Conclusiones.....	73
9.	Anexos.....	73
9.1.	Plantillas útiles para el análisis interno.....	73
9.2.	Plantillas útiles para el análisis externo.....	74
9.3.	Mapa estratégico.....	75
9.4.	Canvas.....	76
9.5.	Presupuesto Operativo.....	77
9.6.	Presupuesto de Inversiones.....	77
9.7.	Presupuesto de Financiamiento.....	78
9.8.	Presupuesto de Flujo de Caja.....	78
9.9.	Empresas y restaurantes peruanos en los Países Bajos.....	79

# Guía Práctica del Emprendedor en los Países Bajos 2020

## 1. Coautores

La Asociación de Egresados de la Comunidad PUCP en los Países Bajos expresa su agradecimiento a todos los coautores que con mucha dedicación han participado en la elaboración de esta Guía Práctica del Emprendedor, la cual será de mucha ayuda para los egresados y estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y la comunidad hispanohablante en general que tengan la intención de iniciar una empresa en ese país.

### Katherin Galarreta, MBA - Ingeniería Electrónica

- Negocios en los Países Bajos.

### Lucy Li, MBA - Administración y Contabilidad

- Plan Financiero
- Financiamiento del Negocio

### Mery Medina, MBA - Contabilidad

- Plan de negocios.
- Plantillas útiles para el análisis interno y externo.
- Mapa estratégico.

### Lizzi Osorio, MG - Derecho

- Tipos de estructuras legales
- Exportación e importación de bienes
- Tipos de negocio
- Asuntos legales

### Patricia Santa Cruz, MBA - Economía

- Asuntos tributarios
- Subsidios para emprendedores
- Estructuras legales de empresa

### Luis Segil, MBA - Ingeniería Industrial

- Permisos y Licencias
- Asuntos legales
- Tipos de negocio

### César Valero, MSc Eng, MBA - Ingeniería Mecánica

- La idea de negocio
- Modelo de negocio: herramienta Canvas
- Descripción de la empresa

## 2. Objetivo

El objetivo de la “Guía del Emprendedor en los Países Bajos” es ofrecer información sobre el proceso de creación de una empresa en los Países Bajos a todos los emprendedores de habla hispana que deseen iniciar un negocio en este país.

Los integrantes de la Comunidad PUCP en los Países Bajos, en un esfuerzo conjunto por apoyar en esta tarea, han unificado sus conocimientos en esta guía práctica con la finalidad de facilitar a los usuarios superar las dificultades que puedan presentarse durante los primeros pasos del emprendimiento.

### 3. Antes de empezar

Probablemente, Ud. esté residiendo en los Países Bajos y es posible que se esté haciendo preguntas sobre sus intereses; más aún, si obtendrá algún beneficio económico de ellos.

A lo mejor, ha notado que eso que hace por interés personal tiene llegada a otros y que cada vez hay más personas interesadas en lo que Ud. hace o dice. Así, se ha dado cuenta de que, en más de una ocasión, ya hasta ha imaginado algunos aspectos sobre el producto/servicio a ofrecer, el nombre de su marca, etc.

Si ese es el caso, ¡felicidades! Ya empieza a dar los primeros pasos en el mundo del emprendimiento. El camino es largo, cuesta arriba y, a veces, encontrará inconvenientes, pero si está convencido o convencida de que esto es para Ud., pues solo hay un camino por seguir.

Pero antes de que se sumerja en toda esta vorágine de (nuevas) cosas, es recomendable enmarcarse en los pasos previos, conceptos generales, el país en el que iniciará su emprendimiento, entre otros.

#### 3.1. La idea de negocio

Al iniciar un emprendimiento, algunas dudas podrían surgir como parte del proceso de creación. Como, por ejemplo:

- ¿Cuáles serían los componentes del negocio?
- ¿Qué es lo que realmente se ofrece?
- ¿Qué recursos se necesitarán?
- ¿Quiénes serán los clientes?

Responder estas interrogantes significará el importante cambio de tener una “idea” de negocio a tener un “modelo” de negocio. De esta manera, sea cual fuere el tiempo que Ud. decida invertir en dar solución a las cuestiones presentadas, este proceso resultará más eficiente si invierte este tiempo en elaborar un “modelo de negocio”<sup>1</sup>.

Para la generación del modelo de negocio, una de las metodologías más utilizadas y difundidas en los últimos años es la presentada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro *Generación de Modelos de Negocio*.<sup>2</sup>

#### 3.2. Descripción de la empresa

De todos los conceptos que se desarrollarán en esta guía, los que no pueden pasar inadvertidos son la Misión, la Visión y los Valores de la empresa, debido a que éstos son la mejor manera de describir no solo la empresa sino, también, la razón de su existencia y sobre qué base se va a desarrollar.

---

<sup>1</sup> La Herramienta Canvas se describe en el Capítulo cuarto de esta guía.

<sup>2</sup> Osterwalder, A. & Pigneur, Y. *Generación de Modelos de Negocio* (2011). Traductor: Vásquez Cao, L. Tercera Ed. España. DEUSTO S.A. Ediciones.

Por lo tanto, es de suma importancia la correcta definición de estos elementos:

Misión	Visión	Valores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración de la razón de ser.</li> <li>• Declaración de los objetivos en el presente y a corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señala los objetivos o la posición que se quiere alcanzar en un futuro (largo plazo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilares para cumplir con la Misión y Visión.</li> <li>• Sólo aquellos que se prediquen y se condicen con las acciones reales.</li> </ul>

### 3.3. Negocios en los Países Bajos: Diferencias Culturales

Trabajar en los Países Bajos y hacer negocios con neerlandeses no es extremadamente difícil, pero hay ciertas diferencias que es bueno tener en cuenta a manera de referencia.

Antes que nada, habría que definir qué es cultura, a qué nos referimos con diferencias culturales y por qué es importante tomar todo esto en consideración en los negocios.

En el apartado 2.3 del libro *Manual del Migrante Holanda 2018*<sup>3</sup>, se ha incluido una lista con consejos a seguir para la integración en la cultura neerlandesa. Recomendamos consultar dicho texto a manera de lectura complementaria.

#### Cultura

Todos los seres humanos somos iguales, pero dependiendo del lugar geográfico y/o sociedad en la que cada uno ha crecido o se ha desarrollado, adquiere un conjunto de conocimientos y percepciones a nivel artístico, científico o industrial que se enmarcan en un determinado momento y sociedad. Al respecto, resulta conveniente citar:

*“La cultura nacional no se puede cambiar, pero debes entenderla y respetarla”*

Geert Hofstede.

La cultura influye en las personas y en la manera en la que éstas realizan sus actividades económicas. A continuación, algunos ejemplos<sup>4</sup>:

- actitud para negociar y los objetivos al hacer dichas negociaciones
- el estilo de liderazgo, comunicación
- la creación de una relación amical
- el estilo personal de trabajo (formal o informal)
- manejo del tiempo

<sup>3</sup>Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 2018 Manual del Migrante Holanda, Lima, pp. 15-16.

<sup>4</sup>Salacuse, J. W. (2015, March/April). The top ten ways that Culture can affect international negotiations. Retrieved 2016, from Ivey Business Journal: <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-international-negotiations/>

## Diferencias culturales

Los hábitos, formas de comportamiento y estilos difieren de una cultura a otra, generándose así las diferencias culturales. Estas pueden significar una barrera muy grande al hacer negocios, pero podemos beneficiarnos al comprender estas diferencias.

El profesor Geert Hofstede, uno de los investigadores más reconocidos en el estudio y comparación de culturas, realizó junto a su equipo un estudio extensivo y elaboraron un modelo para comparar culturas o sociedades. El modelo “6-D de cultura nacional”<sup>5</sup> considera que hay seis dimensiones en las que cada sociedad debería llegar a un acuerdo a fin de autoorganizarse. Dicho modelo se utiliza en todo el mundo en entornos académicos y de negocios.

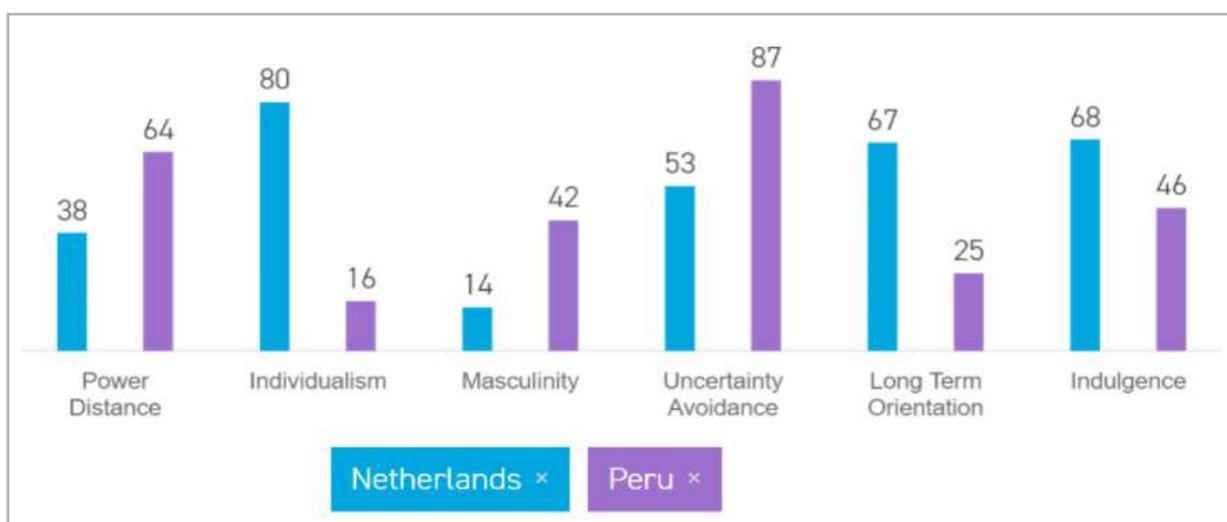


Gráfico 1: Perú vs Países Bajos según 6D de Hofstede

El cuadro anterior es una comparación entre el Perú y los Países Bajos utilizando las seis dimensiones de Hofstede. Esta comparación indica que existen diferencias, en ciertos casos considerables, entre ambas culturas al percibir o actuar en situaciones similares.

A continuación, algunas consideraciones que pueden tomarse en cuenta al hacer negocios en los Países Bajos, en base a las 6-D propuestas por Hofstede:

<sup>5</sup> Hofstede, G. (2018), Gert Hofstede, <https://geerthofstede.com/>

**Tabla 1: Ejemplos de las 6D de Hofstede - Perú vs. Países Bajos**

<p><b>Power distance (38/100)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los neerlandeses ven a todos al mismo nivel y con los mismos derechos.</li> <li>• La estructura jerárquica es plana, el poder está descentralizado y los gerentes cuentan con la experiencia de los miembros de su equipo, con lo cual todos tienen poder de decisión y opinión.</li> <li>• El ambiente de trabajo es, en su mayoría, informal. La vestimenta es sencilla y sin muchos formalismos.</li> <li>• Todos hacen un trabajo igualmente importante para la empresa.</li> </ul>	<p><b>Individualism (80/10)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son independientes e individualistas. Saben trabajar en equipo y son bastante respetuosos, pero prefieren tener autonomía en su trabajo.</li> <li>• Tomar la iniciativa es muy importante, ya que pocos son los casos en que ellos invitarán a un evento o a ser parte del grupo.</li> <li>• La sociedad neerlandesa es pragmática. La gente cree que la verdad depende mucho de la situación, el contexto y el tiempo.</li> </ul>	<p><b>Masculinity (14/100)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los neerlandeses son conocidos por ser directos. Se ha de tener un plan e ideas claras de los temas a tratar.</li> <li>• No sorprende que den su opinión, su gusto, disgusto, acuerdo o desacuerdo sobre un tema. No es personal, solo dan su opinión.</li> </ul>
<p><b>Uncertainty avoidance (53/100)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La incertidumbre o ambigüedad no es un problema. La libertad de hacer cosas a su manera para conseguir un resultado es muy característica en un trabajador neerlandés.</li> <li>• La puntualidad es vital al hacer negocios en los Países Bajos. Es una máxima de respeto que debe cumplirse. Es mejor avisar con anticipación si habrá una demora o retraso.</li> <li>• Los conflictos se resuelven mediante compromisos y negociaciones. Tras largas discusiones se alcanza un consenso.</li> </ul>	<p><b>Long term orientation (67/100)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La sociedad neerlandesa más es previsor, que reactiva (actúa en respuesta mucho menos que otros).</li> <li>• En la mayoría de los casos, habrá un planeamiento antes de pasar a la parte operativa.</li> <li>• Se respeta mucho la franqueza y la honestidad. En esta cultura, se prefiere la franqueza al engaño o la evasión. Cuando realmente quieren decir "no" o "sí", lo harán y esperan lo mismo del interlocutor.</li> </ul>	<p><b>Indulgence (68/100)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tiempo personal o fuera del trabajo es importante en los Países Bajos. Es recomendable respetar el horario de trabajo, incluso cuando se requiera algo urgente.</li> <li>• Muchas empresas ofrecen un borrel los viernes en la tarde. Es un encuentro social informal en la oficina, hay bebidas y piqueos provistos por la empresa para sus empleados.</li> <li>• Los Países Bajos son un país muy liberal y tolerante, evita comentarios o bromas machistas, homofóbicos o de carácter religioso.</li> </ul>

### 3.4. ¿Cuándo se debe registrar un emprendimiento?

Para emprender en los Países Bajos Ud. debe adoptar una forma legal. Es importante que analice y decida correctamente, pues de ello dependerán sus responsabilidades y obligaciones legales y tributarias <sup>6</sup>. Tener en cuenta que esto también se aplica a los independientes o denominados *freelance*, es decir, que si son independientes también deben ceñirse a una forma legal.

Cabe indicar que para emprender en los Países Bajos, el emprendedor debe contar con una licencia de residencia válida que le permita trabajar o, en su defecto, tener el pasaporte neerlandés.

Sin perjuicio de la forma legal adoptada, las entidades legales en los Países Bajos deben registrarse en el Registro Comercial Neerlandés de la Cámara de Comercio de los Países Bajos, *Kamer van Koophandel (KVK)* <sup>7</sup>. Asimismo, las empresas extranjeras que tienen una sucursal o llevan a cabo actividades comerciales en los Países Bajos también deben registrarse en dicha institución<sup>8</sup>.

#### Criterios de negocio según la KVK

De acuerdo con la ley, se considera que un negocio es operativo si suministra bienes o servicios de forma independiente a otras partes/entidades con la finalidad de obtener ganancias.

La KVK aplica tres criterios para determinar si Ud. tiene un negocio, los cuales están en línea con los criterios usados por la Administración de Impuestos y Aduanas: *Belastingdienst Nederland* <sup>9</sup> (*Belastingdienst*) para determinar si su empresa es responsable del impuesto a las ventas<sup>10</sup> (IVA), conocido en neerlandés como *Belasting over de Toegevoegde Waarde (BTW)*.

**Tabla 2: Criterios para determinar de registro en KVK**

Criterios	Explicación
Suministra bienes y/o servicios	<b>Bienes:</b> comercialización de tangibles. <b>Servicios:</b> prestación de servicios profesionales.
Exige más que un pago simbólico	Por lo tanto, no es un trabajo voluntario ni una afición que solo cuesta dinero.
Realiza transacciones comerciales habituales	Realizar una transacción por única vez no califica como emprendedor.

Si se cumple con los tres criterios mencionados anteriormente, se puede registrar la empresa.

<sup>6</sup> Para más información se puede revisar la página web del gobierno "Government information for entrepreneurs". Consulta: 19 de diciembre de 2020. <https://business.gov.nl/>

<sup>7</sup> Kamer van Koophandel (KVK 'Cámara de Comercio'). Consulta: 19 de diciembre de 2020. [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl)

<sup>8</sup> Toda la información relacionada al registro se encuentra en la siguiente página web: <https://business.gov.nl/starting-your-business/registering-your-business/registration-at-the-netherlands-chamber-of-commerce-kvk/>

<sup>9</sup> Ver: [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl)

<sup>10</sup> Este impuesto es conocido en los países de habla hispana como el IVA, Impuesto al Valor Agregado. En Perú se le conoce como el IGV, Impuesto General a las Ventas.

### 3.5. Tipos de estructuras legales

La gran diferencia entre las diversas estructuras o formas legales es la personalidad jurídica. Si la compañía tiene personalidad jurídica, el propietario no es responsable por las deudas de ésta <sup>11</sup>.

Como emprendedor principiante, sería recomendable elegir una de las siguientes opciones:

- Sociedad de responsabilidad limitada (*BV*)
- Propietario único (*eenmanszaak*), sin responsabilidad limitada
- Sociedad comercial (*VoF*), sin responsabilidad limitada

Sin embargo, la forma jurídica más adecuada para su negocio dependerá de su situación. Por ejemplo, ¿Cómo desea designar la responsabilidad? (¿Quién es responsable de las deudas?) y ¿Qué beneficios fiscales están disponibles? <sup>12</sup>.

#### a) Estructuras legales con personalidad jurídica (*Rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid*)

Las empresas con personalidad jurídica no responden con sus activos privados. A continuación, nombraremos las formas legales de personalidad jurídica seguidas de sus denominaciones oficiales en neerlandés <sup>13</sup>.

##### i. Sociedad de responsabilidad limitada “*Besloten Vennootschap (BV)*”

###### Accionistas

La sociedad de responsabilidad limitada es una de las formas legales más utilizadas en los Países Bajos; puede estar conformada por uno o más accionistas. El (los) accionista(s) ostenta(n) el mayor poder dentro de la sociedad, tienen la última palabra en la toma de decisiones. Los accionistas deberán reunirse al menos una vez por año en la Junta General de Accionistas.

###### Directores

El director dirige el día a día de la compañía y actúa en nombre de ella, por ejemplo, para la firma de contratos. El director es un empleado de la compañía.

En el caso de sociedades pequeñas, el director suele ser el accionista único. Sin embargo, no hay límite a la cantidad de directores, es decir, puede haber más de un director. Incluso se puede nombrar una junta que supervise al directorio.

###### Capital

El capital de una compañía está dividido en acciones cuyos titulares son los accionistas. Según ley, no hay un monto mínimo para constituir una sociedad de responsabilidad limitada; por eso puede constituirse una sociedad de esta clase incluso con el monto de 0.01 euros.

<sup>11</sup> Excepcionalmente, podría ser responsable por las deudas de la compañía si se verifica fraude, muy deficiente administración o imprudencia.

<sup>12</sup> Puede encontrar consejos sobre cómo elegir la forma legal adecuada en la siguiente página web: <https://business.gov.nl/starting-your-business/choosing-a-business-structure/business-structures-in-the-netherlands-overview/>

<sup>13</sup> En este resumen obviamos la Asociación (“*Vereniging*”) y la Fundación (“*Stichting*”), pues ambos tipos de asociaciones no tienen afán de lucro. Por lo que entendemos, no es el tipo de organización que un emprendedor adoptaría para hacer negocios

### Constitución

La constitución de una sociedad de responsabilidad limitada debe realizarse a través de un notario. Para ello debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Elaboración de los estatutos y su elevación a escritura pública, lo que es realizado por el notario.
- Hacer el depósito del capital (el mínimo es 0.01 euros). Este puede ser en efectivo o en bienes.
- Registro en la KVK.
- Registro ante el Belastingdienst.

### Distribución de ganancias

La distribución de las ganancias de la sociedad se realiza de acuerdo con la cantidad de acciones de las que cada accionista es titular.

### Registros contables

La sociedad tiene la obligación de mantener registros contables, elaborar cuentas anuales y presentarlos a la KVK. La información por declarar dependerá del tamaño de la compañía. Ello sin perjuicio de los impuestos a declarar y pagar.

### ii. Empresa pública de responsabilidad limitada “*Naamloze Vennootschap (NV)*”

A diferencia de la anterior, este tipo de compañías suelen ser grandes, emiten acciones para obtener capital. Para su constitución se requiere de un capital mínimo de 45,000 euros.

Los accionistas pueden participar en las decisiones de la empresa.

### iii. Cooperativa “*Coöperatie*”

Este tipo de entidad permite beneficiarse de las ventajas de formar un colectivo sin perjuicio de seguir trabajando de manera independiente. Las características de las cooperativas son las siguientes:

- Sus miembros integrantes pueden retirarse en cualquier momento sin poner en riesgo la existencia de la cooperativa.
- Pueden estar conformada por uno o más asociados.
- Los asociados pueden ser profesionales autónomos para determinados proyectos.

No hay un capital mínimo para la constitución de una cooperativa, pero debe realizarse a través de un notario. Asimismo, está obligada a preparar y presentar sus registros contables anualmente ante la KVK, sin perjuicio de la declaración y pago de impuestos correspondiente. La distribución de las ganancias se basa en el trabajo realizado por cada miembro.

Como ejemplo se puede citar a FrieslandCampina, una cooperativa conformada por ganaderos productores de leche, que se benefician de trabajar en conjunto y siguen laborando independientemente.

Tabla 3: Comparativo de Estructuras legales de entidades con personalidad jurídica

Constitución	Capital	Miembros	Otros órganos	Responsabilidad
<b>Empresa con responsabilidad limitada (BV)</b>				
Acta Notarial	€ 0.01	Directiva	Accionistas, Consejo de Supervisión	Junta (en el caso de la Junta estar subordinada o en el caso de distribución incorrecta a los accionistas). La responsabilidad privada de Ud. como director es limitada.
<b>Sociedad Anónima (NV)</b>				
Acta Notarial	€ 45,000	Directiva	Accionistas, Consejo de Supervisión	Junta (en caso de Junta subordinada)
<b>Cooperación / Mutua de seguros (Cooperatie / Onderlinge waarborg-maatschappij)</b>				
Acta Notarial	No	Junta	Miembros posiblemente Consejo de Supervisión	Responsabilidad legal de los miembros en su totalidad. Junta en caso de administración inadecuada.

#### b) Estructuras legales sin personalidad jurídica (*Rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid*)

Las entidades sin personalidad jurídica responden con sus activos privados en caso de deudas. A continuación, nombraremos las formas legales sin personalidad jurídica seguidas de sus denominaciones oficiales en neerlandés <sup>14</sup>.

##### i. Propietario Único - “Eenmanszaak”

“Eenmanszaak” es una de las formas legales más utilizadas por los autónomos o “freelance”, “zzp’ers”, y está compuesta por una sola persona.

##### Responsabilidad ilimitada

Como se indicó, ésta es una entidad sin personalidad jurídica; por tanto, la responsabilidad por las deudas de la compañía también alcanza a su propietario. Si Ud. desea que las deudas de la compañía no generen responsabilidad a su pareja, se recomienda prever ello en un acuerdo prenupcial.

##### Registro

La compañía se registra online en la KVK, usando el *DigiD* <sup>15</sup> o mediante un formulario <sup>16</sup>.

Una vez inscrita, la KVK comunicará los detalles a la autoridad tributaria (*Belastingdienst*). Será esta última la que decida si Ud. es o no contribuyente del IVA (*BTW*). De serlo, recibirá, por correo postal, el *Btw-identificatienummer* (*Btw-id*), que es el número de identificación a efectos del IVA en sus facturas y sitio web, u otros medios de comunicación y el *Omzetbelastingnummer* (*ob-nummer*), que es el número de impuesto sobre las ventas cuando se comunique con las autoridades fiscales, por ejemplo, si escribe una carta o llama a la Línea de Información Fiscal del *Belastingdienst*.

<sup>14</sup> En este resumen obviamos la Asociación (“Vereniging”) y la Fundación (“Stichting”), pues ambos tipos de organizaciones no tienen afán de lucro. Por lo que entendemos, no es el tipo de organización que un emprendedor adoptaría para hacer negocios.

<sup>15</sup> El *DigiD* es una plataforma online que las entidades del gobierno neerlandés utilizan para verificar la identidad de los residentes en los Países Bajos. Asimismo, a través del *DigiD* se puede realizar diversos trámites, sea con las entidades del gobierno (autoridad tributaria, municipalidad), instituciones educativas, aseguradoras o fondos de pensiones. Puede visitar la página web del *DigiD* en el siguiente enlace: <https://www.digid.nl/wat-is-digid/>

<sup>16</sup> Para registrarse, revisar la página web de la KVK. Ver <https://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/inschrijven-onderneming-eeenmanszaak/>

El costo aproximado de registro ante la *KVK* consiste en un único pago de 51 euros. También recomendamos solicitar un extracto de registro de la empresa (*Uittreksel Handelsregister Kamer van Koophandel*), que consiste en un pago único de 15 euros adicionales; con dicho documento Ud. puede solicitar apertura de cuentas de banco empresariales, préstamos empresariales, etc.

### Registros contables

La sociedad tiene la obligación de mantener registros contables, pues conforme a ellos se determinarán los impuestos a pagar. A diferencia de las otras formas legales, las cuentas anuales no se deben presentar a la *KVK*.

### Empleados

Una sociedad con forma legal “*eenmanszaak*” puede contratar empleados. En caso que sea la primera vez que Ud. contrata empleados, deberá registrarse como empleador ante el *Belastingdienst* y notificar a la *KVK*. Ello sin perjuicio del pago de impuestos sobre la nómina y/o contribuciones sociales.

### Seguro social neerlandés y contribuciones a la seguridad social

Si es independiente, deberá contribuir a la seguridad social (“*Volksverzekeringen*”) y tendrá derecho a una pensión cuando se jubile (*Algemene Ouderdomswet* (AOW) ‘Ley General de Pensión de Vejez’) <sup>17</sup>.

A diferencia de los trabajadores dependientes, el propietario único no tiene derecho a beneficios por discapacidad, enfermedad o desempleo. Por ello, si Ud. desea constituirse como empresario único, le recomendamos adquirir un seguro de discapacidad (*Arbeidsongeschiktheidsverzekering voor zelfstandigen*).

Sin embargo, en caso de embarazo, la propietaria única, tiene derecho al “*ZEZ*” <sup>18</sup> (*Zelfstandige en Zwanger* ‘Independiente y embarazada’). Dicho beneficio dura por lo menos 16 semanas. Para acceder al indicado beneficio, la persona interesada deberá registrarse ante la agencia de seguros de empleo (*Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen* (UWV)) <sup>19</sup>.

### ii. Sociedad comercial “*Vennootschap onder Firma (VoF)*”

Una asociación puede estar conformada por dos o más personas a quienes se denomina asociados. Cada asociado contribuye a la asociación con algo: dinero, bienes o trabajo. Al ser una entidad sin personalidad jurídica, las obligaciones de la asociación alcanzan a la propiedad privada de todos los asociados, incluso a los nuevos asociados respecto de deudas pasadas o si uno de los asociados fue el causante de las deudas.

Antes de registrar la asociación ante la *KVK*, es recomendable que un notario o abogado redacte un Acuerdo de Asociación en el que se acordará el capital, el porcentaje de participación, los poderes, esto es, quién está autorizado a hacer qué, entre otros. Cabe anotar que la asociación de profesionales deja de existir cuando uno de sus asociados sale de la asociación o fallece (aunque en el Acuerdo de Asociación puede incluirse una cláusula de sobrevivencia o de adquisición).

<sup>17</sup> Para más información sobre el “AOW”, puede revisar su página web. En <https://www.svb.nl/nl/aow/wat-is-aow/wat-is-aow>

<sup>18</sup> Ver más información sobre este subsidio en la tabla “Subsidios para emprendedores” de la presente Guía.

<sup>19</sup> Si desea consultar sobre los requisitos y cómo solicitar dicho beneficio, puede revisar su página web, en <https://www.uwv.nl/particulieren/zwanger-adoptie-pleegzorg/zwanger-en-zelfstandige/zwanger-en-zelfstandige-zez/detail/hoelang-duurt-een-zez-uitkering>

Adicionalmente, la sociedad tiene la obligación de mantener registros contables.

### iii. Asociación de profesionales “Maatschap”

La asociación de profesionales está conformada por personas que practican su profesión junto a otros profesionales (dentistas, abogados, entre otros). Considerando que ésta es una organización sin personalidad jurídica, las deudas y otros pasivos que son contraídos por un asociado sólo alcanzan a dicho asociado.

A diferencia de la sociedad comercial, no es obligatorio redactar un Acuerdo de Asociación antes de su registro en la *KVK*, aunque sí es recomendable hacerlo. De igual manera que en el caso anterior, la asociación de profesionales deja de existir cuando uno de sus asociados deja la asociación o fallece, aunque en el Acuerdo de Asociación puede incluirse una cláusula de sobrevivencia o de adquisición. Asimismo, la sociedad tiene la obligación de mantener registros contables.

### iv. Asociación limitada “Commanditaire vennootschap (CV)”

La asociación limitada está formada por al menos dos partes. Los asociados pueden ser:

- Asociado gerente: dirige el día a día de la compañía y responde ilimitadamente por las deudas del negocio, incluido su patrimonio personal.
- Asociado silencioso: denominado así porque no participa en el manejo diario de la asociación, pero sí actúa como patrocinador financiero del negocio.

No es obligatorio redactar un Acuerdo de Asociación antes de su registro en la *KVK*, aunque sí es recomendable hacerlo. La organización tiene la obligación de mantener registros contables. En cuanto a los impuestos, el asociado gerente está obligado a pagar impuestos sobre las ganancias obtenidas, mientras que el asociado silencioso es visto como un inversionista, por lo que se le aplican las reglas correspondientes al respecto.

A continuación, un resumen de las estructuras legales sin forma jurídica para fines comparativos.

**Tabla 4: Comparativo de Estructuras legales de entidades sin personalidad jurídica**

Constitución	Capital inicial	Miembros	Otros órganos	Responsabilidad
<b>Único dueño (Eenmanszaak)</b>				
No es entidad corporativa legal	No	Un solo dueño	No	Aplica sobre los bienes privados 100%
<b>Sociedad comercial (VoF)</b>				
No es entidad corporativa legal. Se recomienda un contrato (notarial) al haber más de un dueño.	No	Socios (más de un dueño).	No	Aplica sobre los bienes privados al 100%, si VoF no cumple con sus obligaciones o deudas.
<b>Asociación de profesionales (Maatschap)</b>				
Libres de forma. Se recomienda un contrato (notarial).	No	Asociados	No	Aplica sobre los bienes privados, si la sociedad no cumple con las obligaciones o deudas.

Constitución	Capital inicial	Miembros	Otros órganos	Responsabilidad
<b>Sociedad de responsabilidad limitada (Commanditaire vennootschap - CV)</b>				
Libres de forma, tener un contrato escrito o notarial	No	Socios directores	Compañeros limitados	Aplica sobre los bienes privados al 100%, socios CV.

### c) Estructuras legales europeas

Las estructuras legales europeas ofrecen la oportunidad de trabajar en conjunto y de manera transfronteriza con compañías de otros estados miembros de la Unión Europea (UE).

#### i. Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE)

No tiene capital mínimo pero los miembros son responsables de manera solidaria e indefinida por las deudas contraídas por la organización.

#### ii. Sociedad Anónima Europea (SAE)

Si Ud. ya tiene una empresa y desea expandir sus actividades hacia otros estados de la UE, puede constituir una SAE. Para ello deberá tener un capital suscrito mínimo de €120.000 y tener presencia en otros países de la UE .

#### iii. Sociedad Cooperativa Europea (SCE)

Para su constitución debe contarse con un capital mínimo de 30,000 euros. La SCE tiene el mismo estatuto fiscal que una empresa multinacional. Por ello, debe pagar impuestos en los países en que está establecida de forma permanente.

### d) Declaración de Ultimo Beneficiario (Ultimate Beneficial Owners - “UBO”)

Desde el 27 de setiembre de 2020, es obligatorio para la mayoría de las entidades (con o sin forma jurídica) informar en el Registro UBO quién es el beneficiario final, esto es, quién es el propietario efectivo final (UBO). Ello de conformidad con las nuevas reglas sobre prevención del lavado de activos y financiamiento terrorista.

Se considera que las personas con una participación mayor que el 25% (acciones, derecho a voto) o que tengan la última palabra en la toma de decisiones son los propietarios efectivos finales.

<sup>20</sup> Para más información sobre la SAE, puede revisar la página web Lex Europa, también disponible en español.

Ver [https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/setting-up-european-company/index\\_es.htm](https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/setting-up-european-company/index_es.htm)

<sup>21</sup> Para más información sobre la SCE, puede revisar la página web Lex Europa, también disponible en español. Ver <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3AI26018>

### 3.6. Tipos de negocio

Dependiendo del tipo de actividad comercial que se planea realizar, se podrá establecer un negocio solo online, solo presencial o una mezcla de ambos.

Sin importar el tipo de negocio elegido, necesariamente se debe optar una forma legal, proceder con la inscripción en la KVK, llevar registros contables y pagar impuestos (Declaración del IVA y Declaración sobre la renta).

#### 3.6.1. Negocio online

En el caso del negocio online, tanto la oficina administrativa (información, resolución de dudas, posibilidad de contacto, etc.) así como la tienda y el servicio al cliente están disponibles a través de plataformas digitales, que pueden ser páginas web o redes sociales.

A pesar de que el negocio se denomina “online”, se debe contar con una dirección física para efectos administrativos.

#### a) Obligaciones de los negocios online

Ahora bien, iniciar un negocio online es mucho más que construir una página web, pues se deben cumplir con diversas obligaciones:

##### i. Registrar nombre de dominio (URL o dirección de internet)

Para ello, se deberá escoger un nombre de dominio. Recuerde escoger un nombre único y que respete las normas sobre marcas y nombre<sup>22</sup>. Adquirido el dominio, se debe comprar un hosting, lo que permitirá publicar la *website* en línea (muchos proveedores de dominio también ofrecen *hosting*).

##### ii. Permisos

Si va a iniciar un negocio en línea desde casa, asegúrese de que ello no genere molestias a los vecinos (por ejemplo, debido a los servicios de *delivery*). Asimismo, se debe comunicar a la municipalidad (*Gemeente*) y revisar el plan zonal de la municipalidad, además de comunicarlo al arrendador, si la vivienda es de alquiler.

En el caso de venta de bebidas alcohólicas, se deberá obtener una licencia<sup>23</sup>. Para la venta de tabaco, se aplican reglas muy estrictas, como verificar la edad del comprador, registro ante la autoridad neerlandesa de comida y seguridad de productos *Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit (NVWA)*<sup>24</sup>; es muy probable que, a diferencia de lo que ocurre con otros productos, no se pueda realizar ventas transfronterizas.

##### iii. Información accesible al cliente

La página web siempre debe proveer información sobre la identidad de la compañía, dirección y número fiscal de empresa (*BTW-nummer*).

<sup>22</sup> Puede revisar si un nombre de dominio es existente en la página del SIDN: <https://www.sidn.nl/en>

<sup>23</sup> Para más información sobre esta licencia, puede revisar el siguiente enlace: <https://business.gov.nl/regulation/applying-liquor-licence/>

<sup>24</sup> Ver <https://www.nvwa.nl/>

En cuanto a los productos a comercializar, la información debe ser clara acerca de los precios y las características del producto, el método de pago, el proceso de pedido, las garantías, detalles de envío y el periodo previsto para las devoluciones o cancelaciones.

#### iv. Redacción de Términos y Condiciones y Pago Seguro

Recomendamos incluir una sección de “Términos y Condiciones Generales”, como reglas acerca de pagos, horarios de envío, garantías y resolución de quejas o reclamos.

Ello no solo dará mayor protección contra posibles demandas sino también ofrecerá transparencia a los clientes.

Asegúrese que los pagos en línea sean seguros, para ello se debe contar con una conexión a internet protegida.

#### v. Uso de cookies, privacidad de datos y publicidad por email

Las denominadas *cookies* son un paquete de datos que un navegador web almacena de forma automática en la computadora del usuario cuando éste visita una página web. Con ello, para fines publicitarios, se puede seguir el comportamiento en línea del usuario. Para hacer ello debe solicitarse el permiso del usuario en cuanto ingrese a la página web.

Los datos personales de los clientes (nombres, dirección, teléfono y número de ciudadanía BSN) se deben tratar de acuerdo con las leyes europeas sobre la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos. Recuerde que, en caso de robo, pérdida o abuso, se debe reportar lo ocurrido a la Dutch Data Protection Authority (*Autoriteit Persoonsgegevens*); habrá multas en caso de no hacerlo.

Asimismo, recuerde que no está permitido enviar emails o hacer llamadas telefónicas con fines publicitarios, sin antes haber obtenido consentimiento previo.

#### vi. Requerimientos sobre el producto, empaquetado y etiquetado, y envío de confirmaciones por escrito

Los bienes ofrecidos deben ser seguros para su uso, revise las reglas aplicables a sus productos. También hay requisitos sobre el empaque y etiquetado (idioma, peso, etc.).

De igual manera, la confirmación de pedido debe enviarse por escrito, en la que se incluirán los términos generales de condiciones, garantías y detalles de contacto. El cliente debe recibir esta confirmación, en última instancia, cuando el producto sea enviado o el servicio proveído.

En el siguiente gráfico se puede revisar cómo, en los últimos años, en los Países Bajos ha crecido el segmento de los negocios en línea<sup>25</sup>.



## b) Modalidades de negocio online

Los negocios online se pueden realizar a través de una plataforma propia o a través de una plataforma de comercialización masiva.

Existen negocios que tienen presencia en ambas plataformas, con lo que aumentan la posibilidad de conversión<sup>26</sup>.

### i. Comercio a través de plataforma propia

La plataforma propia es aquella que se crea específicamente para el emprendimiento de la persona. En esta plataforma solo se mostrarán los productos que desee dar a conocer.

#### • Ventajas

- El emprendedor tiene 100% de decisión sobre el contenido de la tienda online.
- A su plataforma llegarán los potenciales clientes que realmente están interesados en tus productos, generando mayor posibilidad de conversión.

#### • Desventajas

- Costos asociados a la creación de la plataforma de ventas, hostings y dominios.
- El número de visitas podría ser limitado en comparación con las plataformas de comercialización masiva.

<sup>25</sup> El gráfico fue desarrollado por Business.gov.nl en base a información de la Oficina Central de Estadísticas neerlandesa (CBS).  
Ver: <https://business.gov.nl/>

<sup>26</sup> Conversión se denomina al proceso de un visitante de la tienda online que realmente realice una compra y se convierta en cliente.

## ii. Comercio a través de plataformas de comercialización masiva

Otra opción para vender online es utilizar plataformas como Amazon.nl, Alibaba.com, eBay, Bol.com, entre otros. A continuación, algunas ventajas y desventajas de este modelo.

### • **Ventajas**

- Ahorro de costos, ya que no se necesita desarrollar una página web en diversos idiomas o invertir en generar tráfico para dicha página.
- Se puede aprovechar el “marketing” gratuito de la plataforma para atraer clientes.
- La mayoría de las plataformas se encargan de los asuntos administrativos: compra, pago y la logística.
- Permiten acceder al mercado internacional.

### • **Desventajas**

- Si los productos tienen buenas ventas, la plataforma puede empezar a venderlos por su propia cuenta.
- La transparencia en el precio es muy alta. Los consumidores pueden ver tus productos junto a productos similares de otros proveedores.
- Las comisiones por pagar a la plataforma pueden ser relativamente altas.
- Tener el stock correcto (stock disponible), pues si hay problemas en el envío ello puede afectar su puesto en el ranking de la plataforma. Recuerde que muchos de los consumidores se guían por los rankings o testimonios de clientes anteriores.

## 3.6.2. Negocio presencial

Tal como su nombre lo indica, el negocio presencial requiere de un espacio en el que se tenga presencia de un representante del negocio y del cliente también. El cliente puede acercarse a una oficina física y efectuar la operación comercial en dichas instalaciones.

Si bien las posibilidades de negocio presencial son infinitas, hemos incluido a continuación algunas modalidades frecuentemente utilizadas por emprendedores en los Países Bajos.

### a) **Negocio de hotel, restaurante o un café**

A este segmento, hotelería, restaurantes y cafés, se les denomina en conjunto “Ho-re-ca”. A fin de realizar alguna o algunas de estas actividades, debe tenerse en cuenta diversos factores:

- Que el local esté de acuerdo con el plan zonal de la municipalidad; de no ser así, se podría pedir una excepción. Igualmente, si se necesita reconstruir o renovar áreas, se debe tener un permiso.
- Considerar las normas sobre seguridad<sup>27</sup> y medio ambiente<sup>28</sup>.
- En el caso de restaurantes y cafés, recuerde las medidas de higiene:

Códigos de Higiene. Recomendamos trabajar con códigos de higiene aprobados para el sector<sup>29</sup>.

- En caso de manufacturar, procesar o vender alimentos, es necesario registrarse con la autoridad sanitaria neerlandesa NVWA<sup>30</sup>.
- Si se va a emplear trabajadores, asegurarse de realizar una Evaluación de Riesgos (risk inventory and evaluation (RI&E)), de modo que los empleados puedan trabajar en un ambiente seguro<sup>31</sup>.

## b) Negocio de food truck

Un restaurante móvil puede ser una buena opción; para ello se ha de tener en cuenta:

- Al igual que los restaurantes, el negocio debe regirse por un Código de Higiene.
- La licencia de conducir debe ser la adecuada. Si el vehículo pesa más de 3,500 kg o es un tráiler, la licencia de conducir debe ser categoría BE, C o C1.
- Las licencias dependen de la municipalidad en la que se realiza la actividad. Entre las varias licencias, se pueden mencionar: Licencia de vendedor de mercado (“standplaatsvergunning”), y otra si se sirve bebidas alcohólicas (dependiendo de su grado de alcohol).

## c) Empresa de servicios

Si el emprendimiento se basa en la prestación de servicios como por ejemplo servicios de asesoría empresarial, de asesoría personal, servicios artísticos, etc., podría ser que se necesite una oficina para la atención al público. La decisión dependerá básicamente de la propuesta de negocio y el plan estratégico definido para este.

En el caso que se requiera, se deberá contar con un espacio físico para instalar la oficina y la atención al público. Podría ser en el domicilio del interesado, pero éste debe estar registrado en la KVK.

## d) Empresa de comercialización

En el caso en que se decida emprender en un lugar físico para la comercialización de productos, también se deberá tener en cuenta ciertos criterios:

---

<sup>27</sup> En el caso de espacios físicos, es muy importante considerar las normas de seguridad para la prevención de incendios. En el siguiente apartado se revisa el tema con más detalle.

<sup>28</sup> Dependiendo de la actividad, esta puede impactar el medio ambiente (desechos, ruido, energía, aire y suelo). Para más información, consultar el enlace <https://business.gov.nl/regulation/all-in-one-permit-environmental-regulations-businesses/>

<sup>29</sup> En el siguiente apartado se tratará con más detalle los Códigos de Higiene.

<sup>30</sup> Se puede solicitar digitalmente a través de Message Box, una plataforma del gobierno neerlandés para negocios y organizaciones. Para más información, se puede seguir el siguiente enlace: <https://business.gov.nl/starting-your-business/communicating-with-the-dutch-government/message-box-the-fastest-way-to-communicate-with-the-dutch-government/>

<sup>31</sup> En el siguiente apartado se tratará con más detalle el RI&E.

<sup>32</sup> La autoridad que emite las licencias de conducir es CBR. Se puede consultar el siguiente enlace: <https://www.cbr.nl/nl.htm>

<sup>33</sup> Para información sobre las licencias de conducir en los Países Bajos, consultar el enlace: <https://business.gov.nl/regulation/driving-licences/>

<sup>34</sup> Ver el capítulo “Planificando la empresa”, de esta guía práctica.

- En qué tipo de calle (alto tránsito de peatones (High Street), zona comercial, con pie de calle, cercanía a transporte público, etc.) se ubicará el negocio.
- Es posible que se necesite la asesoría de un corredor inmobiliario, conocido en los Países Bajos como *makelaar*.
- Que el local esté de acuerdo con el plan zonal de la municipalidad, en caso contrario se podría pedir una excepción. Igualmente, si se necesita reconstruir o renovar áreas, se deberá tener un permiso.
- Considerar las normas sobre seguridad<sup>35</sup> y medio ambiente<sup>36</sup>.
- Si se empleará trabajadores, se deberá realizar una Evaluación de Riesgos (*risk inventory and evaluation (RI&E)*), de modo que los empleados puedan trabajar en un ambiente seguro.<sup>37</sup>

### 3.7. Permisos y Licencias

Dependiendo del tipo de actividad comercial que se planee realizar, se necesitarán permisos y/o licencias específicas para poder iniciar las operaciones. A continuación, se nombran las más relevantes:

#### 3.7.1. En relación con la sostenibilidad

El gobierno neerlandés fomenta y aconseja a todas las compañías que operan en los Países Bajos la responsabilidad social corporativa, esto es, tener en cuenta el impacto de las actividades en los empleados, el medioambiente y la sociedad.

En ese sentido, en la medida de lo posible, se recomienda el uso de las siguientes prácticas:

- Bicicletas para los empleados: existen programas en los que se pueden dar beneficios a los empleados que adquieran bicicletas como medio de transporte.
- Uso de automóviles eléctricos para los representantes, en cuyo caso la compañía no pagará el impuesto a la circulación y los impuestos a cargo del empleado por el uso del auto para efectos personales serán menores que aquellos de un auto de combustible.
- Implementar la cultura del reciclaje, instalando contenedores de basura según la categoría (plásticos, papel, vidrio) en las instalaciones de la empresa y de atención al público.
- Incentivar el menor uso de papelería.
- Utilizar las escaleras con mayor frecuencia que el ascensor.

Adicionalmente, existen algunos permisos que se debe tener en cuenta en relación con el impacto al medioambiente que pueda generar la actividad desarrollada.

<sup>35</sup> En el caso de espacios físicos, es muy importante consideres las normas de seguridad para la prevención de incendios. Ver el siguiente apartado se revisa el tema con más detalle.

<sup>36</sup> Dependiendo de la actividad, esto puede tener un impacto en el medio ambiente (desechos, ruido, energía, aire y suelo). Para más información puedes consultar el siguiente enlace: <https://business.gov.nl/regulation/all-in-one-permit-environmental-regulations-businesses/>

<sup>37</sup> En el siguiente apartado se tratará con más detalle el RI&E.

### a) Normativa medioambiental de los Países Bajos

De acuerdo con el tipo de actividad que se desarrolle, puede haber un impacto en el medioambiente (desechos, ruido, energía, aire y suelo), lo que se sujeta a lo normado en el Decreto de Actividades (*Activiteitenbesluit*)<sup>38</sup>.

El permiso más común es el permiso “Todo-en-uno para aspectos físicos” (*Omgevingsvergunning*). En caso deba solicitarse este permiso, la ventaja es que se solicita varios permisos en un solo trámite. La petición puede hacerse de manera digital o por escrito en la municipalidad donde se van a realizar las actividades.

En muchos casos, la solicitud se deberá realizar con anterioridad al inicio de actividades comerciales.

Según las normas neerlandesas, debe obtenerse un permiso ambiental para el desarrollo de la actividad comercial. Este permiso se clasifica en tres categorías:

**Tabla 5: Tipos de impacto ambiental por categoría**

Categoría	Tipo de impacto
Categoría A	<b>Impacto medioambiental nulo o insignificante</b> La compañía no necesita enviar una notificación sobre manejo ambiental o solicitar un permiso “Todo-en-uno para aspectos físicos” ( <i>Omgevingsvergunning</i> ). Este es el caso de oficinas, bancos, consultorios.
Categoría B	<b>Impacto medioambiental significativo</b> La compañía debe notificar a la municipalidad sobre sus actividades. Es muy probable que tenga que solicitar un permiso “Todo-en-uno para aspectos físicos” ( <i>Omgevingsvergunning</i> ). Entre el tipo actividades incluidas en esta categoría están el manejo de aguas residuales, agricultura, algunos procesos industriales, transporte, almacenamiento.
Categoría C	<b>Impacto medioambiental extenso</b> Este es el caso de actividades de construcción, demolición, etc., para las que se deberá solicitar un permiso “Todo-en-uno para aspectos físicos” ( <i>Omgevingsvergunning</i> ).

### 3.7.2. En relación con la seguridad

En caso las actividades comerciales tengan lugar en un espacio físico registrado, se deberán considerar ciertas medidas de seguridad tanto para los trabajadores como para el público en general.

### a) Evaluación de Riesgos (Risk inventory and evaluation (RI&E))

En caso se contraten trabajadores, deberá realizarse una Evaluación de Riesgos (RI&E), de modo que los empleados puedan trabajar en un ambiente seguro<sup>40</sup>. El RI&E se compone de dos cosas:

<sup>38</sup> EEI Decreto de Actividades (*Activiteitenbesluit*) es aplicable a todas las compañías que operan en los Países Bajos, excepto aquellas que tengan nulo o insignificante impacto ambiental. Para más información sobre el decreto, se puede consultar el siguiente enlace: <https://rwsenvironment.eu/subjects/environmental-0/activities-decree/>

<sup>39</sup> E Toda la información relacionada al permiso “Permiso todo-en-uno para aspectos físicos” se encuentra en la siguiente página web: <https://rwsenvironment.eu/subjects/general-provisions-0/all-one-permit/>

También puede usarse el siguiente enlace de la Oficina medioambiental en línea (*Omgevingsloket online*): <https://www.omgevingsloket.nl/Zakelijk/zakelijk/home>

- Listado de los riesgos de salud y seguridad posibles en el negocio. Ejemplos: riesgos físicos o ergonómicos (levantamiento de peso, largos periodos de pie), riesgos de seguridad (riesgos de caída, cortes, sustancias peligrosas, radiación, ruidos).
- Un plan para afrontar dichos riesgos.

El *RI&E* debe realizarse antes de iniciar negocios oficialmente.

### b) Medidas de seguridad contra incendios para sus instalaciones comerciales

Si el negocio tiene instalaciones físicas, deben tomarse las medidas necesarias para garantizar la seguridad contra incendios. Dependiendo del tipo de actividad y, por ende, de riesgo, deberá contarse con un permiso “Todo-en-uno para aspectos físicos” (*Omgevingsvergunning*) y adicionalmente, cuando corresponda, enviar a la municipalidad una notificación de “Ocupación a prueba de incendios”<sup>41</sup>.

A continuación, algunas de las reglas al respecto:

- Prevención de situaciones de riesgo, prohibiendo fumar o encender fuego abierto en las instalaciones.
- Instalación de detectores de humo o extinguidores o mangueras de incendio o rociadores automáticos contra incendios.
- Establecimiento de normas para el almacenamiento de productos inflamables.
- Establecimiento de rutas de escape.

### c) Plan de seguridad alimentaria y Códigos de Higiene

Si Ud. prepara, procesa, trata o transporta alimentos o bebidas para consumo humano o animal, debe adoptar un plan de seguridad alimentaria o seguir un Código de Higiene (*Hygienecode*) reconocido. La autoridad sanitaria neerlandesa *NVWA* se encarga de controlar si el plan cumple con las medidas correspondientes o de reconocer los Códigos de Higiene.

Si adopta un plan de seguridad alimentario, este deberá cumplir con los Principios de Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos (*Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP)*)<sup>42</sup>. Sin embargo, redactar su propio plan de seguridad puede ser tedioso; por ello muchos emprendedores prefieren utilizar un Código de Higiene aprobado<sup>43</sup>.

<sup>42</sup>Para preguntas sobre el HACCP, se puede revisar el siguiente enlace: <http://haccpalliance.org/alliance/haccpqa.html>

<sup>43</sup>Para mayor información sobre los Códigos de Higiene, se puede revisar el siguiente enlace: <https://www.nvwa.nl/onderwerpen/hygiencode-haccp/hygiencode-per-sector>

<sup>44</sup>Para más información sobre el Código de Higiene para el sector catering, se puede revisar la página web de Horeca Nederland en el siguiente enlace: <https://www.khn.nl/lobby/khn-lobby/duurzaamheid/hygiencode>

**Tabla 6: Tipos de Código de Higiene por actividad**

Actividad	Tipo de Código
Bebidas, vino, suministro de catering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Higiene para cervecerías.</li> <li>• Código de Higiene para mayoristas de venta de bebidas y suministro de catering.</li> <li>• Código de higiene para el sector del vino.</li> <li>• Código de Higiene para dueños neerlandeses de viñedos.</li> </ul>
Sector catering <sup>44</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Higiene para fabricantes artesanos de helados</li> <li>• Código de Higiene para la industria de catering.</li> </ul>
Transporte y logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Higiene para el transporte, almacenamiento y distribución de comida.</li> </ul>
<i>Retail</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Higiene para la panadería y la pastelería.</li> </ul>

Pues bien, hasta aquí la información relevante que sitúa al emprendedor en el marco empresarial neerlandés. En los siguientes capítulos, el enfoque está dirigido al emprendimiento y su desarrollo.

## 4. Planificando la empresa

Ud. ya ha dedicado algunas horas a pensar en la idea de negocio, en sus habilidades para incursionar en el mundo del emprendimiento y también ha conocido acerca de cómo hacer negocios en los Países Bajos.

Es momento entonces, de dar un paso adelante y analizar diversos factores que determinarán el éxito de su emprendimiento.

Para ello, le recomendamos crear un plan de negocios o Business Plan (BP). Esta herramienta le dará un conocimiento profundo sobre diversos aspectos que influirán en el desarrollo de su empresa<sup>45</sup>.

### 4.1. Business Plan

El BP debería incluir un análisis desde las siguientes perspectivas<sup>46</sup>:

**Tabla 7: Contenido del Business Plan**

Análisis Interno
Análisis de los factores internos que determinarán la esencia corporativa (objetivos, misión, visión, etc.).

<sup>45</sup> El tamaño de la empresa no debería determinar la creación de un business plan. Aun cuando la empresa sea unipersonal o de pequeña escala, es recomendable empezar con un business plan.

<sup>46</sup> Se puede acceder a diversas páginas web que ayudan a crear un business plan. La KVK recomienda la página <https://www.sba.gov/tools>

**Tabla 7(Continuación): Contenido del Business Plan**

<p><b>Para tener en cuenta</b></p> <p>¿Cuál es el propósito de la creación de la empresa?                  ¿Cuáles son las metas por cumplir?                  ¿Cuáles son la filosofía, principios y valores de la empresa?                  ¿Cuáles son los puntos débiles o fuertes del emprendimiento?</p>
<p><b>Análisis Externo</b></p>
<p><b>Análisis de los aspectos externos que determinarán la viabilidad del negocio.</b></p>
<p><b>Para tener en cuenta</b></p> <p>¿Cuál es el mercado/sector de la empresa?                  ¿Existen variables políticas, económicas, socioculturales o tecnológicas que pueden influir en la creación y desarrollo de la empresa?                  ¿Existen (potenciales) clientes/competidores?                  ¿Cuáles son las amenazas/oportunidades que afectarían el desempeño?</p>
<p><b>Toma de decisión</b></p> <p><b>¿Se procederá con la puesta en marcha del negocio?</b></p>
<p>En base a la información recogida en el análisis interno y externo, tomar la decisión de si se procederá o no con la puesta en marcha del negocio.</p>
<p><b>Estrategias por seguir</b></p>
<p>Análisis de los planes que guiarán hacia los objetivos propuestos</p>
<p><b>Para tener en cuenta</b></p> <p>¿Cómo será el crecimiento?                  ¿Cómo se diferenciará la empresa, precios, enfoque, diferenciación?                  ¿Cómo destacar la empresa frente a los competidores?                  ¿Cómo posicionarme en el mercado?</p>
<p><b>Plan de Acción</b></p>
<p>Análisis de las acciones definidas en la estrategia</p>
<p><b>Para tener en cuenta</b></p> <p>¿Cuáles son los pasos iniciales?                  ¿Cuál será la línea de tiempo?                  ¿Las acciones están ocurriendo de acuerdo con las estrategias?                  ¿Es necesario rediseñar la estrategia o el plan de acción?                  ¿Qué acciones de contingencia se deben tomar?</p>

Existen también otras maneras de enfocar el análisis interno y externo de una empresa. Esta guía se enfoca en un modelo combinado, que permite un análisis básico para la creación de una empresa en los Países Bajos.

A continuación, un mayor detalle sobre el enfoque antes expuesto.

#### 4.1.1. Análisis Interno

Este análisis permitirá tener un enfoque del interior de la empresa. Como resultado, se podrá determinar los recursos existentes, las ventajas competitivas frente a otros y también las debilidades sobre las cuales hay que trabajar.

Existen diversas técnicas para elaborar un análisis interno; aquí se proponen las siguientes:

- Análisis de las debilidades y fortalezas según la Matriz DAFO<sup>47</sup>.
- Análisis de los recursos internos para determinar las ventajas competitivas según el modelo VRIO<sup>48</sup>.
- Factores clave de éxito: elementos que conducirán a alcanzar el éxito.

**Tabla 8: Análisis interno**

<b>Determinar la identidad</b>	<b>Recursos</b>
Definir la personalidad que tendrá la empresa.	Determinar los recursos materiales e inmateriales <sup>49</sup> con los que se cuenta actualmente y en el futuro.
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Identificar los factores positivos que podrían generar una posición favorable.	Identificar los factores negativos que podrían generar una posición desfavorable.
<b>Ejemplos</b> ¿En qué se diferencia la empresa? ¿Tenemos alguna ventaja interna?	<b>Ejemplos</b> ¿Cuáles son las carencias de la competencia? ¿Tenemos alguna desventaja interna? ¿No se cuenta con suficientes recursos?

#### 4.1.2. Análisis Externo

A través del análisis del entorno se determinarán aquellos factores ajenos a la organización que inciden directa o indirectamente en nuestras actividades económicas a corto y a largo plazo.

Existen también diversas técnicas de este análisis; aquí se proponen las siguientes:

- Análisis de las amenazas y oportunidades según la Matriz DAFO
- Fuerzas de Porter
- Ventajas competitivas

<sup>49</sup> Los recursos materiales pueden ser materias primas, dinero, espacio físico, activos fijos especializados, etc. Los recursos inmateriales pueden ser tiempo, conocimiento del negocio, tener contactos en el sector de nuestra empresa.

**Tabla 9: Análisis externo**

<b>Entorno</b>	<b>Sector</b>
Análisis de los factores económicos, socioculturales, tecnológicos, político-legales y ecológicos.	Análisis de los factores que hacen el sector de los productos/servicios que se ofrecerán, atractivo/desfavorable.
<p><b>Ejemplos</b></p> <p>¿Algún cambio político/legislativo que se aproxime?</p> <p>¿Hay recesión o expansión económica?</p> <p>¿Algún cambio en el grupo sociocultural de los potenciales clientes?</p>	<p><b>Ejemplos</b></p> <p>¿Es un sector en crecimiento?</p> <p>¿Es un mercado en crecimiento/declive?</p> <p>¿Es fácil de entrar/salir en este sector o existen muchas barreras?</p> <p>¿Qué volumen tiene este sector?</p>
<b>Clientes</b>	<b>Competidores</b>
Análisis de los futuros clientes (tendencias de compra, perfil, etc.), su fuerza de negociación y maneras de futura fidelización	Análisis de las organizaciones que comparten el mercado y ofrecen productos/servicios iguales o semejantes
<p><b>Ejemplos</b></p> <p>¿Hay muchos/pocos?</p> <p>¿Cómo son?</p> <p>¿Cuáles son sus tendencias de compra/consumo?</p> <p>¿Estarán dispuestos a pagar por los productos/servicios?</p>	<p><b>Ejemplos</b></p> <p>¿Hay muchos? ¿Están bien posicionados?</p> <p>¿Tenemos el mismo cliente potencial?</p> <p>¿Cuáles son sus precios?</p> <p>¿Son sus productos de competencia directa o sustitutivos?</p> <p>¿Es fácil que existan nuevos competidores?</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
Análisis de las situaciones que puedan poner en riesgo nuestras operaciones	Análisis de las situaciones que favorezcan la comercialización de nuestros productos
<p><b>Ejemplos</b></p> <p>¿Es el entorno cambiante?</p> <p>¿Nuevas tendencias (tecnológicas, estilos de vida, metodología de consumo) podrían afectar el negocio?</p> <p>¿Depende la empresa de un solo cliente, proveedor, mercado?</p>	<p><b>Ejemplos</b></p> <p>¿Es el entorno cambiante?</p> <p>¿Es la demanda de mi producto alta pero la oferta baja?</p> <p>¿Mi producto satisface una necesidad no cubierta de mis potenciales clientes?</p>

En la tabla anterior se han incluido algunas preguntas generales a manera de inicio del análisis. Cada negocio, mercado y sector tienen particularidades concretas que han de ser cubiertas según el caso concreto.

Se recomienda brindar respuestas concretas y simples a fin de dar un mejor resultado global sobre el emprendimiento.

### Información adicional

En los anexos de esta Guía Práctica, se han incluido plantillas con las técnicas mencionadas tanto en el Análisis Interno como Externo, para que sea de uso del lector.

#### 4.1.3. Toma de decisiones

Suponiendo que se ha terminado el análisis interno y externo, se infiere que se cuenta con información suficiente para tomar la decisión:

### *¿Procederemos con la puesta en marcha de este negocio?*

La respuesta debería basarse en la información recogida durante:

- El análisis Interno: Metas, principios, misión, visión.
- El análisis Externo: Evaluación de la viabilidad del negocio.
- La matriz DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
- Ventajas competitivas de los recursos: Valoración, Rareza, Imitabilidad, Originalidad.
- El análisis de las cinco Fuerzas de Porter.

Es recomendable analizar todas las respuestas concretas y determinar si es que:

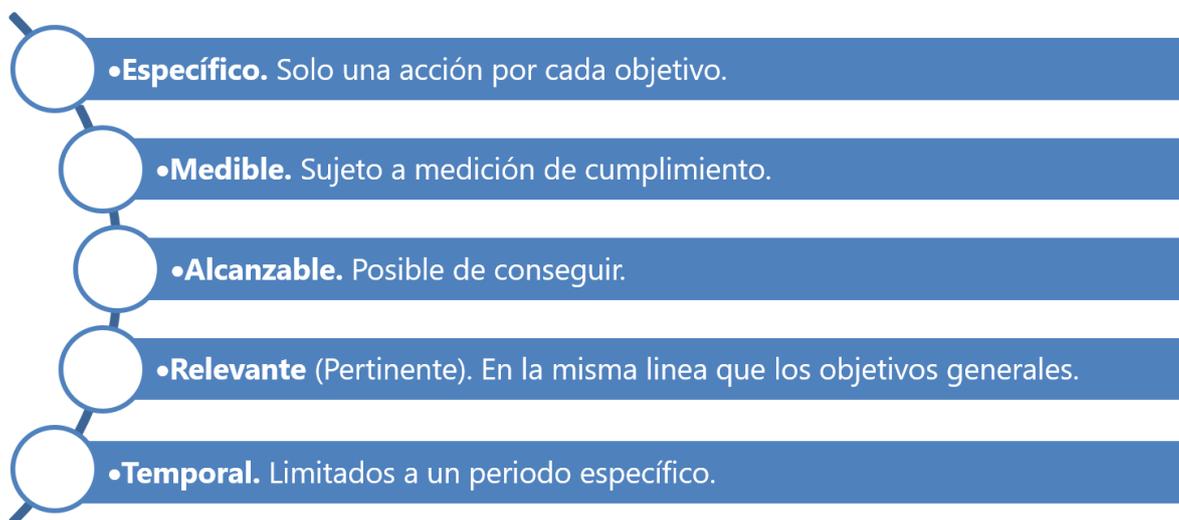
- El emprendimiento es viable o no
- Existen herramientas para afrontar las amenazas y corregir las debilidades
- Los recursos son suficientes y adecuados para potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades
- El mercado está muy inmaduro/maduro y es mejor esperar o buscar una alternativa a la idea inicial
- Los factores clave de éxito generarán ventajas competitivas reales
- Las ventajas competitivas conducirán al cumplimiento de los objetivos

#### 4.1.4. Estrategias por seguir

Se entiende que la decisión de seguir con el emprendimiento ha sido tomada; por ello, se necesita invertir tiempo en la estrategia a seguir para llevar a cabo el modelo de negocio.

La estrategia se define como la formulación de pautas, el conjunto de decisiones y acciones a tomar orientadas al logro de objetivos de una organización y su entorno.

Es importante tener en cuenta las características SMART<sup>50</sup> al trazar los objetivos:



<sup>50</sup> Acrónimo en inglés que corresponde a Specific, Mensurable, Achievable, Relevant & Timely

### 4.1.4.1. Herramientas para determinar la estrategia

Para definir la estrategia, existen diversas teorías y métodos. A continuación, se exponen:



#### a) El Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es una representación visual (a través de un gráfico) de todas las perspectivas de acción que se han de tomar en cuenta al establecer el objetivo trazado anteriormente. Las perspectivas son:

**Tabla 10: Mapa Estratégico**

<b>Financiera</b>
Indica las actividades a realizar para cumplir con las expectativas financieras de la empresa y los accionistas. Estas acciones generan valor a la empresa y deben conducir directamente al logro del objetivo trazado.
<b>Ejemplos</b> Incrementar ventas a clientes nuevos Incrementar ventas a clientes existentes Efectuar descuentos por volúmenes de ventas
<b>Clientes</b>
Acciones por realizar para satisfacer las necesidades de los clientes, de tal manera que ellos retribuyan esta satisfacción a través de un mayor consumo de los servicios prestados/productos vendidos.
<b>Ejemplos</b> Precios competitivos o Programas de fidelidad
<b>Procesos Internos</b>
Acciones por llevar a cabo para que los procesos sean adecuados y permitan alcanzar los objetivos. Deben contribuir también a un constante proceso de mejora.
<b>Ejemplos</b> Publicidad por canales, promoción por redes sociales Optimización o Automatización
<b>Capital Humano</b>
Acciones por realizar a fin de mantener la excelencia del personal. La capacitación del personal será imprescindible para lograr el óptimo desempeño de los procesos.
<b>Ejemplos</b> Capacitación continua Reconocimiento público de colaboradores

b) Herramienta Canvas<sup>51</sup>

La Herramienta Canvas es un método que permite describir, de un solo vistazo, el modelo de negocio basado en nueve componentes clave que deben incluirse de manera concreta y sucinta.

Sus autores, Osterwalder y Pigneur, sugieren la utilización de un “lienzo” (*canvas*, en inglés) donde se muestran los nueve componentes del modelo y su interacción. Utilizar un lienzo nos permite añadir y retirar elementos dentro y fuera de los nueve componentes; de esta forma la generación del modelo se vuelve un ejercicio dinámico.

En la herramienta Canvas, el bloque central es la “Propuesta de valor”. mientras que los bloques del lado derecho corresponden al cliente y cómo se le ofrece la propuesta de valor. Por otro lado, los bloques de la izquierda son los necesarios para producir la propuesta.

**Tabla 11: Análisis de los componentes del modelo de negocio según herramienta Canvas**

Infraestructura			
Módulos clave en relación con los productos o servicios que se planea ofrecer			
Actividades Clave	Recursos Clave	Socios Clave	Propuesta de valor
Actividades que Ud. desarrollará en su empresa y que no son sustituibles o que no se puede encargar a terceros.	Recursos (humanos, financieros, físicos o intelectuales) necesarios para realizar las actividades clave <sup>52</sup> .	Terceras partes que son de vital importancia para la empresa.	Lo que ofrece la empresa que otras no. Preguntarse qué necesidad del cliente se cubre con los productos o servicios.
Clientes			
Módulos clave en relación con a quiénes están dirigidos los productos o servicios			
Segmentos de Clientes	Canales	Relaciones con Clientes	
Destinatario de los productos o servicios que se ofrecerán. La propuesta de valor se debe enfocar a este segmento.	Medios de distribución y venta de los productos o servicios. También se deben incluir los medios de comunicación.	La forma de captar y mantener los clientes.	
Finanzas			
Módulos clave en relación con las finanzas del emprendimiento:			
Estructura de Costes		Fuentes de Ingresos	
Costos necesarios para el desarrollo del negocio.		Previsión de ingresos futuros y de la manera que éstos se han de generar.	

### Información adicional

En los anexos de esta Guía Práctica se han incluido, para uso del lector, plantillas del Mapa Estratégico, así como la Herramienta Canvas.

<sup>51</sup> Herramienta desarrollada por A. Osterwalder e Y. Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio.

<sup>52</sup> In house o a través de socios clave.

#### 4.1.4.2. Elección de la estrategia

Indistintamente de la herramienta utilizada, la información valiosa sobre el negocio sería suficiente para decidir la estrategia a seguir en el futuro inmediato. En el caso de nuevas empresas, las estrategias podrían ser, entre otras, las siguientes:

##### c) Estrategias competitivas genéricas<sup>53</sup>

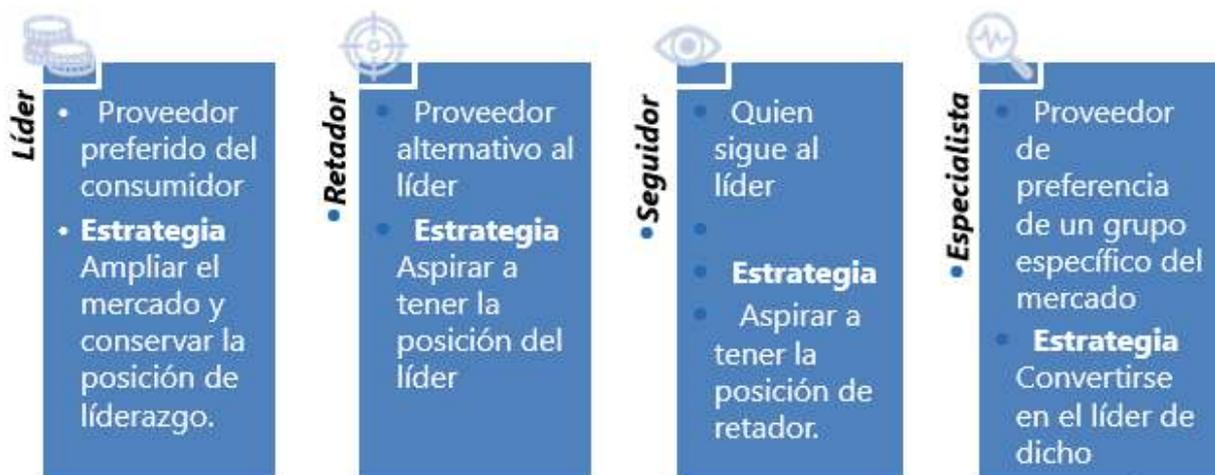
La estrategia competitiva es un conjunto de acciones realizadas para generar una ventaja competitiva en comparación con los competidores.

Las estrategias competitivas genéricas definidas por Michael Porter se diferencian según la ventaja competitiva que generen:



##### d) Estrategias competitivas específicas

Dependiendo de la posición en el mercado, el volumen de ingresos y la estrategia competitiva genérica, también se debería considerar qué estrategia específica se seguirá frente a los competidores. Las posibilidades son:



<sup>53</sup> Estrategias competitivas genéricas definidas por Michael Porter.

#### 4.1.5. Plan de Acción

Una vez que se ha validado el emprendimiento y se ha establecido qué estrategia se seguirá en el futuro inmediato, el próximo paso sería efectuar el plan de acción.

En la fase de análisis interno y externo, se recomendó utilizar ideas concretas y concisas a fin de tener un resultado más certero. Sin embargo, en esta fase, conviene efectuar una lista detallada de los pasos que se seguirán para lograr que el negocio sea sostenible y que rinda económicamente.

Ahora bien, este plan es el paso inicial, pero ello no significa que se dejen de considerar algunos ajustes posteriores. Es decir, es un plan dinámico.

El Plan de Acción debería contener lo siguiente:



##### 4.1.5.1. Plan de Marketing

El Plan de Marketing es una herramienta que permite observar de manera ordenada y sistemática las directrices, estrategias y acciones que seguirá una compañía para lograr un determinado objetivo de marketing.

En ese sentido, el Plan de Marketing será un instrumento sujeto a modificación en función de sus resultados, en línea con el Business Plan (BP) antes descrito. Así, en el plan de marketing se deberán incluir:

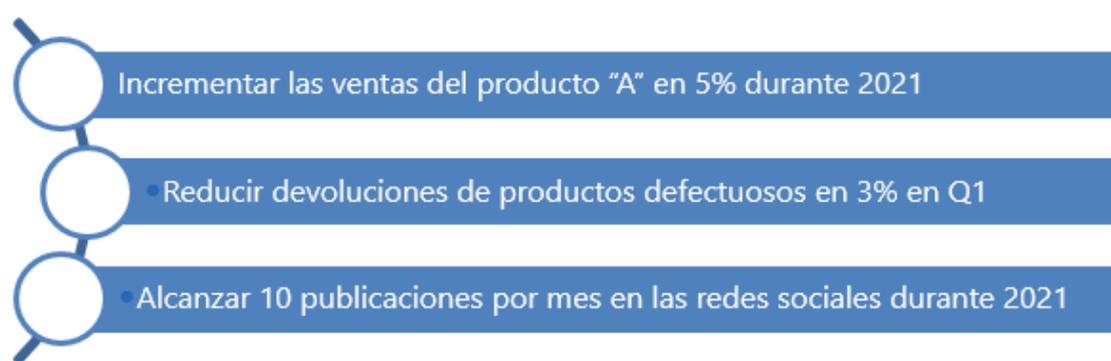
- *El objetivo de marketing.* Qué es lo que se quiere lograr con las acciones de marketing que se plantearán para la empresa. Debe estar en línea con el BP y, además de los objetivos, se deberá incluir el plazo para alcanzar los mismos.
- *Análisis Interno y Externo de la Compañía.* Ahondar en el análisis ya realizado durante el BP y especificar los temas que se relacionen directamente con los productos, precios, mercado y clientes.

- *Los procedimientos necesarios para cumplir los objetivos de marketing.* Planificar las acciones, incluyendo los recursos necesarios y las posibles acciones de corrección en caso los resultados no sean los esperados.

#### a) Objetivos del Marketing

En base al BP y las estrategias planteadas, es recomendable establecer el(los) objetivo(s) del marketing que contribuirán a alcanzar el objetivo global.

En ese sentido, los objetivos de marketing pueden variar dentro de un abanico enorme de posibilidades. Sin embargo, se recomienda considerar las características SMART<sup>54</sup> al momento de formular los mismos. Algunos ejemplos de objetivos de marketing:



#### b) Análisis Interno

El BP ya incluye el análisis interno de la empresa; sin embargo, durante la elaboración del Plan de Marketing es recomendable revisar el mismo. Esta vez, con énfasis en aquellos temas relacionados con los productos, marca o precios. A continuación, unos ejemplos:

**Tabla 12: Análisis interno – Plan de Marketing**

Fortalezas	Debilidades
Identificar los factores positivos que podrían generar una posición favorable.	Identificar los factores negativos que podrían generar una posición desfavorable.
<p><b>Ejemplos</b></p> <p>Diferenciación por dar servicios especiales o comercializar productos únicos. Amplia/Reducida gama de servicios.</p>	<p><b>Ejemplos</b></p> <p>Bajo posicionamiento de marca en el mercado. Altos costos que generan elevados precios.</p>

Las fortalezas y debilidades aquí determinadas permitirán refinar los procedimientos de marketing para potenciar las fortalezas y cubrir las debilidades (con el fin de que no se conviertan en amenazas).

<sup>54</sup> Ver el apartado: Estrategias por seguir, del Capítulo 3 de la presente guía.

### a) Análisis Externo

Del mismo modo, es recomendable revisar el BP y utilizar las técnicas de análisis ya mencionadas: DAFO, Fuerzas de Porter y las ventajas competitivas. En este caso, el enfoque debería estar orientado a los clientes, el mercado, etc. A continuación, unos ejemplos.

**Tabla 13: Análisis externo – Plan de Marketing**

Amenazas	Oportunidades
Análisis de las situaciones que puedan poner en riesgo las operaciones del emprendimiento.	Análisis de las situaciones que favorezcan la comercialización de los productos comercializados.
<p style="text-align: center;"><b>Ejemplos</b></p> Clientes en crisis económica demandan servicios con precios bajos. Demanda elástica de un producto. Nichos de mercado no explotados. Insatisfacción de clientes por servicios.	<p style="text-align: center;"><b>Ejemplos</b></p> Entorno de crisis provocaría una guerra de precios entre los competidores. Nuevas tecnologías pueden dejar obsoletos mis productos/servicios

### b) Otros factores

Adicionalmente, es necesario profundizar en el análisis de los siguientes factores:

#### i. Identificación del cliente

Un pilar fundamental para cualquier negocio es, obviamente, el cliente. Se vuelve vital, entonces, conocer al cliente, las tendencias de compra o consumo, cuál es el perfil del cliente promedio, etc.

Los clientes podrían ser clasificados, entre otros, según el alcance del negocio:

- *Mercado Potencial.* Es el universo de todos aquellos consumidores a los que la empresa se podría dirigir para ofrecerles su servicio o producto. Tener en cuenta, por ejemplo, que en un negocio online los clientes potenciales pueden estar en cualquier parte del mundo.
- *Mercado Objetivo.* Es el segmento de clientes que representa la mejor posibilidad de crecimiento de la empresa y de conseguir beneficios constantes de manera consecuente con su visión.

Conocer el mercado potencial y el mercado objetivo permitirá determinar a quién ofreceremos los servicios/productos, cuál será la estrategia por seguir, los canales de distribución, venta y propaganda, entre otros.

## ii. La fuerza de ventas

Una vez establecido el perfil del potencial cliente y conocidas sus necesidades, es necesario establecer el comportamiento de la fuerza de ventas que los atenderá.

En ese sentido, independientemente de si la venta estará a cargo del creador de la empresa, de un tercero o de un trabajador de la empresa, se recomienda prestar mucha atención a la definición de las características que debería tener la fuerza de ventas.

Para definir dichas características, establecer primero que actividades realizará la fuerza de ventas. A continuación, algunos ejemplos:

- Promocionar y comercializar los productos
- Efectuar el servicio postventa
- Idear promociones y ofertas
- Actualizar los canales de venta: ya sea un espacio físico u online.
- Actualizar los canales de publicidad y propaganda

De acuerdo con el tipo de empresa, se definirá la fuerza de ventas, la asignación de clientes, el perfil necesario, etc.

## iii. La competencia

La competencia es el conjunto de organizaciones que comparten mercado y que ofrecen los mismos servicios/productos o de características semejantes a aquel ofrecido por una determinada compañía.

En ese sentido, en la medida en que una o más empresas tengan como objetivo el mismo cliente potencial, se volverá necesario conocer algunos aspectos básicos de estas.

Por ello, se recomienda definir quiénes son los competidores, qué servicios ofrecen, cómo los ofrecen e, incluso, cuánto cobran por lo que ofrecen. Será de mayor utilidad conocer información más profunda sobre sus estrategias y campañas; no obstante, este tipo de información rara vez es de conocimiento público.

La información que se obtenga servirá para afinar las estrategias e incluso hacer un *benchmarking* constructivo.

## e) Herramientas de marketing adicionales

Otras herramientas permiten un análisis más enfocado al marketing del negocio, tales como:

### i. Marketing Mix<sup>55</sup>

Análisis de cuatro variables de la perspectiva global de la estrategia de marketing. Las variables son: producto, precio, plaza y promoción (conocido como "las 4Ps").

El objetivo es obtener información sobre el comportamiento de los mercados y clientes. Los resultados se deben mezclar (hacer un mix) y así obtener el beneficio esperado.

<sup>55</sup> McCarthy, Jerome E. (1964). Basic Marketing. A Managerial Approach. Homewood, IL: Irwin.

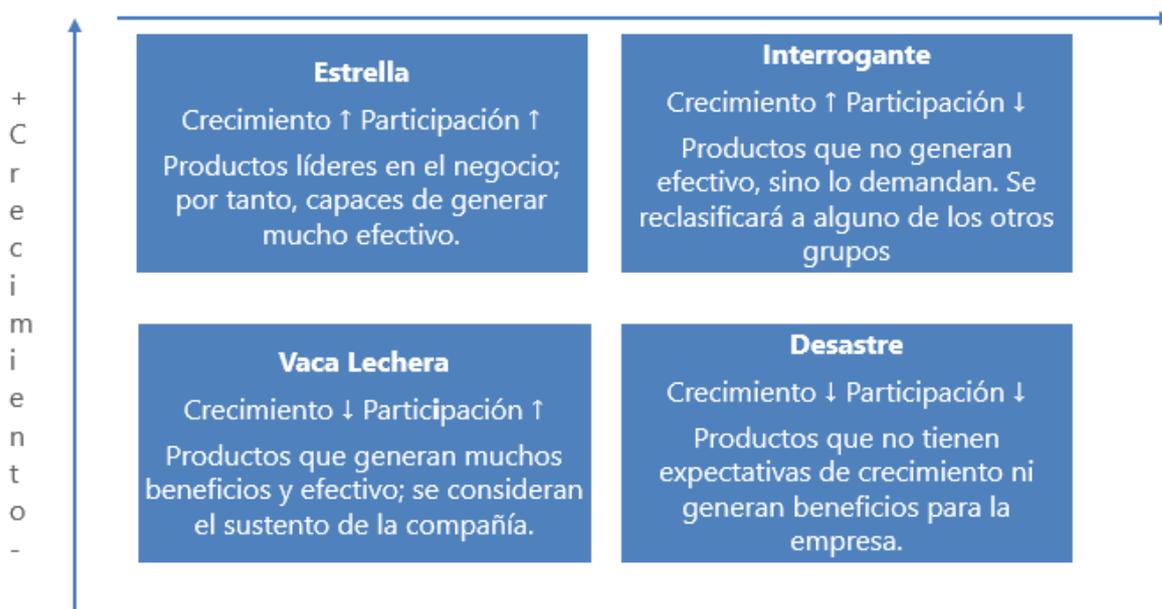
<p><b>Producto</b></p> <p>—Aquello a comercializar que satisface la necesidad de un consumidor.</p> <p>—Puede ser un bien o un servicio.</p>	<p><b>Precio</b></p> <p>—Importe monetario de intercambio</p> <p>—A veces, el precio va ligado a la sensación de calidad y/o exclusividad del producto.</p> <p>—Es un poderoso instrumento competitivo, significa ingresos (los otros, gastos).</p>
<p><b>Plaza</b></p> <p>—Canales de distribución de un producto.</p> <p>Ejemplos: Distribucion directa, Franquicias, Canales online, Telemarketing.</p>	<p><b>Promoción</b></p> <p>—Comunicar las características del producto</p> <p>—Ejemplos: Publicidad, Relaciones Publicas, Marketing directo, Redes Sociales, Marketing online, etc.</p>

ii. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)<sup>56</sup>

La matriz BCG es una herramienta que permite a la empresa elaborar una estrategia orientada al ciclo de vida de los productos. Así, la compañía puede identificar cuáles son los productos de alto y/o bajo crecimiento y cuáles son aquellos que tienen alta o baja rentabilidad. Una vez identificada la situación de cada producto, podrá establecer las estrategias para mejorar dicha situación o enfocarse en determinado producto.

En ese sentido, existen cuatro tipos de clasificaciones:

+ Participación en el mercado -



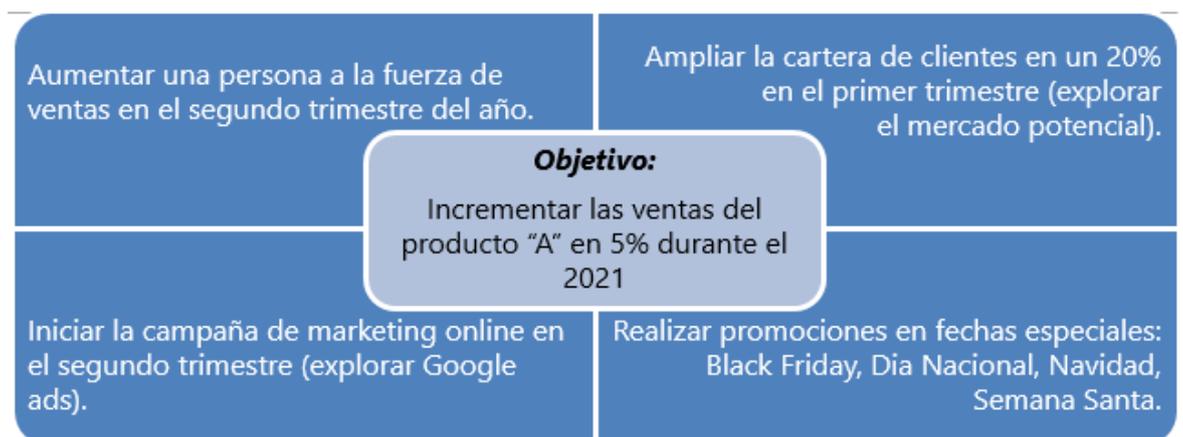
<sup>56</sup> <https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix>

### iii. Inbound marketing

A través del *inbound* marketing (mercado entrante), se busca llegar al cliente o cliente potencial de una manera no intrusiva. El objetivo del inbound marketing es atraer clientes, convertir clientes potenciales en clientes reales, cerrar oportunidades de ventas y deleitar a los clientes para que sigan consumiendo. Algunos conceptos básicos del inbound marketing:

- Creación de contenido de valor. El contenido puede ser gratuito, de pago o una combinación de ambos.
- Difusión del contenido en redes sociales y medios tradicionales de comunicación. También se puede dar una combinación del uso de ambas modalidades.
- SEO. La estructura del contenido y que tiene influencia directa en los motores de búsqueda (como Google, por ejemplo).
- Automatización: utilizar la data para poder fidelizar y cautivar al cliente para que siga adquiriendo los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Con toda esta información sobre la mesa, se puede determinar qué procedimientos se seguirán para cumplir con los objetivos de marketing. A manera de ejemplo:



#### 4.1.5.2. Plan de Operaciones<sup>57</sup>

Ya se ha ideado lo que se necesita hacer para llevar a cabo el emprendimiento. Es momento entonces de analizar el "¿Cómo lo haremos?". Para ello, es necesario un plan de operaciones en el que se consideren todos los aspectos relacionados con la producción/importación/puesta a punto de los productos o servicios a prestar.

Las operaciones de una empresa responden a todos aquellos pasos que se deben cumplir desde el estado inicial de la materia prima hasta que el producto final llega a manos del cliente.

Tiene por finalidad determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción de los servicios que presta la empresa.

<sup>57</sup> Adaptado de ¿Qué es un plan de operaciones? <https://www.emprendepyme.net/plan-de-operaciones>

En el plan de operaciones se incluirá el detalle de lo siguiente:

- todos los procesos necesarios para la producción de bienes físicos y/o la prestación de servicios
- todos los recursos (humanos, materiales, técnicos) necesarios para llevar a cabo el proceso de producción
- todos los costos necesarios para cubrir los procesos

#### a) Procesos de producción

Incluir detalladamente el flujo de los procesos de fabricación de productos y prestación de servicios, pero también incluir acciones alternativas en casos imprevistos o problemas que ocurran durante el proceso de producción.

##### i. Plan de producción de productos

A manera de ejemplo, incluimos el proceso de fabricación de productos:



##### ii. Plan de producción de servicios

Al tratarse de un servicio, no se tiene un proceso productivo como tal, por lo que se podría incluir la descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas a los que se hace frente a la hora de prestar el servicio.

#### b) Recursos necesarios

Incluir en esta sección los siguientes datos:

- la infraestructura e instalaciones con las que cuenta la empresa (la maquinaria y mobiliario mínimos para iniciar la producción)
- la infraestructura e instalaciones con las que el proceso se optimizaría a su máxima potencia
- Equipos y softwares necesarios para realizar la administración de la empresa, de los clientes, las mercaderías, etc.

Mucha de esta información ya se ha incluido de manera general en el BP; se trata, entonces, de entrar más a detalle dirigiendo el enfoque a los recursos necesarios para el proceso de producción.

**c) Costos necesarios**

Una vez que se han identificado las necesidades de provisiones de materias primas, almacenaje, de infraestructura y tecnológicos, sería recomendable establecer los costos asociados para incluirlos posteriormente en el plan financiero.

Cuando se haya recopilado toda la información financiera, se podrá determinar si las necesidades de producción pueden ser cubiertas con fondos propios, fondos generados por la propia empresa o a través de financiamiento de terceros. Cada escenario se analiza con mayor detalle en el siguiente apartado.

**4.1.5.3. Plan Financiero**

El plan financiero es una herramienta útil que ayudará a determinar:

- La viabilidad de la idea de negocios desde el punto de vista económico.
- Necesidades de financiamiento.
- Flujos necesarios para cubrir las acciones de marketing, de operaciones, etc.

El plan financiero debe basarse en las estrategias del BP y deberá contener información concreta y concisa a fin de que sea de fácil referencia para el emprendedor, el banco y futuros inversionistas.

En la medida de la posible, preparar el plan financiero de manera *in-house* (*interna*); caso contrario, se puede recurrir a un asesor contable para que ayude a revisar/terminar el plan financiero y empezar con los procesos de financiamiento.

**a) Contenido**

El plan financiero debe incluir cuatro presupuestos que indican los requerimientos mínimos para iniciar las operaciones del negocio, las inversiones que se piensa realizar, cómo se va a financiarlas y cuál es la expectativa de ganancia. Estos presupuestos son:

**Tabla 14: Presupuestos del Plan Financiero**

<b>Presupuesto Operativo</b>
Cálculo de los ingresos y gastos necesarios para las operaciones durante un período (trimestral, semestral o anual). Se determinará la rentabilidad del negocio y si se proyecta una ganancia o una pérdida.
<b>A incluir</b> El volumen de ventas, los costos variables (mano de obra, materiales, comisiones) y costos fijos (alquileres, seguros, ).

**Tabla 14 (Continuación): Presupuestos del Plan Financiero**

<b>Presupuesto de Inversiones</b>
<p>Cálculo de los recursos necesarios para empezar el negocio y determinar cuál es el punto de equilibrio del negocio. Se enfoca principalmente en la compra de activos fijos y responde a decisiones de largo plazo (&gt; 1 año).</p>
<b>A incluir</b>
<p>Cuánto se necesita para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mantener y conservar la capacidad de producción/operaciones</li> <li>- preservar o mejorar el rendimiento de los activos</li> <li>- expandir las operaciones</li> <li>- cálculo del punto de equilibrio: costes fijos / (precio-coste)</li> </ul>
<b>Presupuesto de Financiamiento</b>
<b>Cálculo de cómo se va a financiar el negocio: capital propio, préstamos o una combinación</b>
<b>A incluir</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición de capital propio (considerar solo una porción de lo que efectivamente se puede invertir y no el íntegro, ya que podría resultar necesario que el emprendedor invierta su propio capital durante los primeros meses del negocio)</li> <li>- Posibilidad de <i>crowdfunding</i><sup>58</sup></li> <li>- Inclusión de socio capitalista</li> <li>- Flujo de un posible préstamo bancario, tasas de interés, periodo del préstamo, etc.</li> </ul>
<b>Presupuesto de Flujo de Caja</b>
<p>Cálculo proyectado de las futuras entradas y salidas de dinero en un periodo determinado. Este presupuesto nos permite prever la disponibilidad de efectivo</p>
<b>A incluir</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos de cobro y periodo de cobro, así como los métodos y periodos de pago.</li> <li>- Pagos fijos en determinadas fechas que disminuyan el flujo de efectivo.</li> <li>- Opciones de reinversión del excedente de efectivo.</li> </ul>

**Información adicional**

En los anexos de esta Guía Práctica, se han incluido plantillas de cada uno de los presupuestos aquí expuestos, para uso del lector.

**b) Financiamiento**

Como se ha mencionado, el Plan Financiero será de utilidad para el emprendedor, ya que es una herramienta que permite determinar las necesidades de financiamiento. Cabe mencionar que las entidades que proveen financiamiento evalúan aspectos profesionales y personales, de la siguiente manera:

- Aspectos profesionales: están relacionados directamente con el negocio y el plan financiero.
- Aspectos personales: están relacionados con el emprendedor y las cualidades como empresario / dueño del negocio.

<sup>58</sup> Para mayor referencia, ver la Tabla Opciones de Financiamiento de la presente guía.

**Tabla 15: Información evaluada al solicitar financiamiento<sup>59</sup>**

En relación con el emprendedor		
Historia personal	Calificaciones y experiencia	Gastos personales.
En relación con la compañía		
Historia de la compañía: ventas, utilidades, flujos de caja, etc. Industria o sector: ¿Cuáles son las tendencias y desarrollos en la industria o sector? Potencial de crecimiento. ¿Cuál será el futuro crecimiento del negocio? Análisis del mercado realizado por un experto. Investigación del mercado e información de la industria		
En relación con las finanzas de la compañía		
Calidad del plan de negocios y las bases del plan financiero. Características del préstamo: Tipo, valor, duración y objetivo del préstamo. Estructura financiera: Flujo de ingresos futuros para cumplir con las obligaciones financieras (del negocio y gastos personales). Descripción de las inversiones y capital requeridos. Estructura de costos: Descripción de los costos del negocio. Capacidad de pago: Límites de pago sin comprometer el funcionamiento del negocio. Garantías: Para avalar el préstamo financiero.		

**i. Tipos de financiamiento**

En el caso de que las conclusiones del Plan Financiero indiquen que se ha de optar por un financiamiento para llevar a cabo las estrategias del negocio, es importante, entonces, conocer qué opciones existen en los Países Bajos.

**Tabla 16: Tipos de financiamiento**

Clasificación de opciones de financiamiento		
Público	Privado	Otros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporaciones regionales de desarrollo (<i>ROMs</i>)</li> <li>• Bolsa de valores para PYMES (pequeñas y medianas empresas)</li> <li>• Sistema de garantía de préstamos para PYMES</li> <li>• Capital para empresas innovadoras (<i>Seed Business Angel Fund</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación de empresas de capital de riesgo</li> <li>• Inversionistas privados (<i>Business Angels</i>)</li> <li>• Financiamiento para prueba de concepto (PoC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Crowdfunding</i></li> </ul>

Existen múltiples opciones de financiamiento, que incluyen incentivos para emprendimientos, innovaciones y comercio internacional en la forma de subsidios o beneficios tributarios. Asimismo, existen organizaciones que ayudan con el financiamiento del emprendimiento o proveen capital adicional para expandir el negocio.

Las opciones de financiamiento en los Países Bajos incluyen:

<sup>59</sup> El siguiente webinar explica el tema del financiamiento de un negocio en los Países Bajos: <https://business.gov.nl/webinars-and-videos/financing-your-business-in-the-netherlands/webinar-on-demand-financing-your-business-in-the-netherlands/>

Tabla 17: Opciones de financiamiento

<b>Corporaciones regionales de desarrollo Regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROMs)</b>	
<b>Descripción</b>	
<p>Las corporaciones regionales de desarrollo reciben un presupuesto anual que deberían invertir en la financiación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- empresas regionales innovadoras y de rápido crecimiento</li> <li>- fondos de capital de riesgo</li> <li>- reestructuración de zonas industriales y parques empresariales</li> </ul> <p>Cada provincia tiene a disposición su propio presupuesto. Las aplicaciones también varían de una ROM<sup>60</sup> a otra.</p>	
<b>Beneficio para el empresario</b>	
<p>Proporcionan capital de riesgo a los dueños de empresas, a veces, a cambio de la propiedad de acciones. Proveen ayuda a los empresarios y estimulan a que ubiquen el negocio en su región.</p>	
<b>Financiación de empresas de capital de riesgo</b>	
<b>Descripción</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondo para inversiones de alto riesgo en empresas innovadoras y / o de rápido crecimiento, generalmente dentro de un determinado sector o industria.</li> <li>• Si esta opción de financiamiento es válida para el emprendimiento, se recomienda investigar cómo evalúan e invierten estos fondos de capital riesgo<sup>61</sup>.</li> <li>• A medida que avanza el proceso, es aconsejable buscar asesoría profesional para los asuntos contractuales y/o negociaciones.</li> </ul>	
<b>Beneficio para el empresario</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de financiación de un fondo de capital de riesgo. Las inversiones en los Países Bajos suelen comenzar en €200,000 a cambio de acciones propias y promedian entre 1 millón y 3 millones de euros.</li> <li>• Una empresa de capital de riesgo generalmente toma participación en el negocio para generar un retorno de la participación. Cuando las acciones han aumentado su valor, intentarán revenderlas en un plazo de tres a siete años.</li> <li>• Este no es solo una opción de financiamiento, sino que puede proporcionar conocimientos, experiencia y acceso a la red de contactos del fondo.</li> </ul>	
<b>Crowdfunding</b>	
<b>Descripción</b>	
<p>Obtener financiación de un gran número de personas (crowd) que están dispuestas a invertir en su negocio o proyecto. La recaudación se realiza a través de plataformas online.</p>	
<b>Beneficio para el empresario</b>	
Posibilidad de recaudar sumas de entre €20,000 y € 200,000.	

<sup>60</sup> Para obtener una lista actualizada de los ROM, consulte esta página web: <https://business.gov.nl/starting-your-business/launching-an-innovative-startup/mentoring-and-coaching-for-innovative-startups/>

<sup>61</sup> La Asociación de Capital de Riesgo de los Países Bajos (Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen, NVP) representa los fondos de capital privado y capital de riesgo (alrededor de setenta miembros). El NVP tiene una lista de todos estos fondos en la página <https://nvp.nl/over/ledenoverzicht/leden/>

**Tabla 17 (Continuación): Opciones de financiamiento**

<b>Pasos a seguir</b>	
Elaborar el plan de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según lo indicado en la presente guía.</li> <li>• Poner énfasis en el plan financiero y mostrar concretamente cuánto dinero se necesita y cuánto se pretende recaudar.</li> </ul>
Determinar el retorno de la inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar cuál sería el retorno de inversión para los inversionistas.</li> <li>• Se recomienda hacer una buena oferta para despertar el interés del inversionista. Existen varios métodos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital: inversionistas compran acciones y reciben dividendos.</li> <li>• Capital externo: inversionistas otorgan un préstamo. Se acuerda la tasa de interés y tiempo del préstamo.</li> <li>• Capital externo convertible: préstamo convertible a acciones.</li> <li>• Recompensas: ofrecer contraparte en productos o servicios.</li> <li>• Donación: inversionistas donan dinero, sin esperar nada a cambio.</li> </ul> </li> </ul>
Elegir una plataforma de <i>crowdfunding</i> <sup>62</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una gran variedad de plataformas para presentar la necesidad de financiamiento del negocio al público general</li> <li>• Algunas plataformas apuntan específicamente a un sector, como ho-re-ca, cultura o alternativas sostenibles. Otros usan un enfoque generalista.</li> <li>• Determinar qué plataforma se ha de elegir dependerá de las necesidades de financiamiento del negocio.</li> <li>• Se debe comparar los términos y condiciones de diferentes plataformas para evitar tomar una decisión equivocada.</li> <li>• A medida que avanza el proceso, es aconsejable buscar asesoría profesional para los asuntos contractuales y/o negociaciones.</li> </ul>
Preparar un buen lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar la idea de negocio a posibles inversionistas es fundamental.</li> <li>• Se sugiere incluir la siguiente información de modo breve y conciso:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información personal del emprendedor</li> <li>• Presentación de la idea de negocio</li> <li>• Explicar los riesgos y el retorno de la inversión</li> <li>• Hacer uso de material multimedia</li> <li>• Consultar otras plataformas para benchmarking de lanzamientos</li> </ul> </li> </ul>
Hacer uso de red de conexiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar la campaña de crowdfunding en todas las redes de contactos, incluso antes de iniciar la campaña en sí.</li> <li>• Promocionar cuándo y dónde será el inicio de la campaña para alertar y obtener más posibilidades de financiamiento.</li> </ul>

<sup>62</sup> Visite <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/registers/vergunningenregisters/crowdfundingplatformen> y la página web de Nederland Crowdfunding (descripción general de plataformas miembro): <https://nederlandcrowdfunding.nl/leden/>

Tabla 17 (Continuación): Opciones de financiamiento

Iniciar campaña de crowdfunding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar publicidad sobre la campaña de financiamiento iniciada.</li> <li>Se recomienda utilizar todos los medios a disposición (redes sociales, online, redes de contacto, etc.).</li> </ul>
Mantenerse en contacto con sus inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al recaudar la suma requerida, se procede con el plan de acción para el cumplimiento de objetivos.</li> <li>No obstante, es importante mantener las líneas de comunicación con los inversionistas y mantenerlos al tanto sobre el desarrollo del emprendimiento. La transparencia es clave.</li> </ul>
<b>Capital para empresas innovadoras (Seed Business Angel Fund)</b>	
<b>Descripción</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondo de inversión empresarial para que las empresas técnicas o <i>startup</i> puedan obtener capital.</li> <li>Un <i>Seed Fund</i><sup>63</sup> es un fondo de capital de riesgo especial, que se dirige específicamente a nuevas empresas innovadoras (0-5 años).</li> <li>La inversión promedio de <i>Seed Business Angel Fund</i> asciende a entre €1 y €3 millones.</li> <li>La mitad del capital del fondo proviene de inversionistas privados (fondo de participación) y la otra mitad del Ministerio de Economía y Política Climática (<i>Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK)</i>).</li> <li>Los inversionistas privados gestionan el fondo.</li> </ul>	
<b>Beneficio para el empresario</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Posible financiación de € 200,000 o más, a cambio de un porcentaje en acciones.</li> <li>Cada <i>seed fund</i> tiene su propio alcance y se centra en una industria/sector determinado</li> </ul>	
<b>Inversionistas privados (Business Angels)<sup>64</sup></b>	
<b>Descripción</b>	
<p>Personas físicas que invierten en empresas desde una perspectiva puramente empresarial. A menudo, se les conoce como inversionistas privados o informales.</p> <p>Los inversionistas invierten en el negocio en forma de préstamo o a cambio de acciones de la compañía en la que invertirán. Generalmente invierten en pre-startups, start-ups y emprendedores en sus primeras fases de crecimiento.</p>	
Individual Angels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invierten en nombre propio.</li> <li>Inversionistas que tienden a invertir regularmente en proyectos empresariales con dinero propio, en sumas que suelen oscilar entre (al menos) € 25,000 y €1 millón (o más).</li> </ul>
Angel network <sup>65</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Individual angels</i> que forman parte de un grupo de inversionistas.</li> <li>Pueden invertir individualmente. Sin embargo, trabajan en el proceso de selección y revisión de acuerdos colectivamente.</li> <li>Pueden invertir juntos en un mismo emprendimiento.</li> </ul>

<sup>63</sup> Para más información sobre los seed funds: <https://english.rvo.nl/subsidies-programmes/seed-capital>

<sup>64</sup> Para más información sobre posibles inversionistas en los Países Bajos: [https://finder.techleap.nl/investors/f/all\\_locations/anyof\\_Netherlands?showMap=true](https://finder.techleap.nl/investors/f/all_locations/anyof_Netherlands?showMap=true)

<sup>65</sup> En los Países Bajos, existe la organización Business Angels Networks (BAN), que agrupa diversas angels networks. Su página web es <http://www.bannederland.nl/>

**Tabla 17 (Continuación): Opciones de financiamiento**

<p>Angel Fund</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Individual angels</i> unen recursos, pero actúan como un único inversionista.</li> <li>• Deciden en conjunto sobre cada inversión; no se realizan inversiones individuales.</li> <li>• La ventaja para el emprendedor es que podría recibir una financiación mucho mayor.</li> <li>• Otra ventaja es que el emprendedor no tenga que buscar más financiación externa de otras fuentes.</li> </ul>
<p><b>Recomendación adicional</b> Cada año, se realiza un evento destinado a nuevas empresas que buscan financiamiento. Ver <a href="https://www.amsterdamcapitalhouse.co/">https://www.amsterdamcapitalhouse.co/</a></p>	
<p><b>NPEX: Bolsa de valores para PYMES (pequeñas y medianas empresas)</b></p>	
<p><b>Descripción</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado abierto en el cual las transacciones se realizan en línea sin la intervención de bancos o terceras personas.</li> <li>• El capital se obtiene mediante la emisión de acciones o bonos.</li> <li>• Las empresas que deseen participar deben haber estado establecidas durante al menos tres años y ser rentables durante al menos un año.</li> </ul>	
<p><b>Beneficio para el empresario<sup>66</sup></b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El NPEX está dirigido a empresas que buscan capital desde € 500,000 a €10,000,000.</li> <li>• El NPEX simplifica el proceso de emisión de bonos utilizando varios documentos estándar. Tiene licencia de la Autoridad Neerlandesa de los Mercados Financieros (<i>Autoriteit Financiële Markten (AFM)</i>) y está regulada tanto por <i>AFM</i> como por <i>De Nederlandsche Bank (DBM)</i>.</li> </ul>	
<p><b>Sistema de garantía de préstamos para PYMES<sup>67</sup></b></p>	
<p><b>Descripción</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantías para parte de un préstamo dirigidas a empresas que:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estén establecidas en los Países Bajos, Bonaire, Saba o St. Eustatius.</li> <li>- No empleen a más de 250 trabajadores (a tiempo completo).</li> <li>- Ingreso anual menor que €50 millones y la posición financiera menor que €43 millones</li> <li>- La empresa tiene más de tres años de existencia.</li> </ul> </li> <li>• El EZK es garante.</li> </ul>	
<p><b>Beneficio para el empresario</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de obtener un préstamo aun cuando no se cuente con un aval para solicitarlo al sistema bancario tradicional.</li> <li>• Ya que el EZK es garante, se podrá pedir prestado más de lo que una garantía común podría avalar.</li> <li>• El esquema ofrece oportunidades adicionales para empresas tipo <i>startups</i><sup>68</sup>.</li> <li>• Los emprendedores solicitan un préstamo de uno de los bancos participantes; y estos, a su vez, presentan una solicitud de garantía de crédito para PYME de la Agencia de Empresas de los Países Bajos (<i>Rijkdienst voor Ondernemend (RVO)</i>)<sup>69</sup></li> </ul>	

<sup>66</sup> Las empresas que deseen participar deben haber estado establecidas durante al menos tres años y ser rentables durante al menos un año.

<sup>67</sup> <https://english.rvo.nl/subsidies-programmes/sme-credit-guarantee>

<sup>68</sup> <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/borgstelling-mkb-kredieten-bmkb/extra-steun-binnen-de-bmkb>

<sup>69</sup> <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/borgstelling-mkb-kredieten-bmkb/deelnemen-als-financier>

Tabla 17 (Continuación): Opciones de financiamiento

Financiamiento en fase inicial (Vroegefasefinanciering - VFF <sup>70</sup> )	
<b>Descripción</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este préstamo financia el desarrollo de prototipo funcional para llegar más rápido a la fase inicial.</li> <li>• Dirigido a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• PYMES, <i>startup</i> o investigadores afiliados a una universidad u hospital universitario.</li> <li>• La empresa o sucursal está establecida en los Países Bajos.</li> <li>• Producto que se encuentra actualmente en la fase inmediatamente posterior a la investigación de mercado y antes de la introducción en el mercado.</li> <li>• Aún no se ha comenzado la implementación de la fase de prueba de concepto.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Beneficio para el empresario</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiar la fase de desarrollo de un producto y determinar si el negocio tendrá oportunidades reales de éxito en el mercado.</li> <li>• Existen ciertos requisitos que se deben cumplir para obtener este financiamiento<sup>71</sup>.</li> </ul>	

### c) Conclusiones

Una vez se haya desarrollado el Plan Financiero, se debería tener información suficiente para determinar:

- Cuáles son los costos en que se incurrirá en<sup>72</sup>:
  - *El inicio*. Todos los costos necesarios en la etapa anterior al inicio de operaciones. Ejemplos: asesores para la apertura, constitución de la empresa, creación de páginas web, anuncios en plataformas sociales, alquileres de local o almacén, materias primas iniciales, publicidad, etc.
  - *El mantenimiento*. Gastos habituales a incurrir durante las operaciones. Ejemplos: salarios, comisiones, asesores contables y tributarios, alquileres, suministros de servicios públicos.
  - *Rentabilidad*. Cuál es el mínimo de ventas necesarias para que el negocio sea rentable, es decir, cuál es el punto de equilibrio (también conocido como el umbral de rentabilidad).
- También permitirá conocer:
  - Cuál es el capital propio que el emprendedor puede aportar. Es recomendable que el emprendedor, en la medida de lo posible, invierta capital propio en el negocio. Esto significará un punto a favor durante la evaluación de las entidades financieras en el proceso de solicitud de financiamiento.
  - Cuáles son las opciones de financiamiento que se necesitarán.

<sup>70</sup> Para más información sobre VFF: <https://english.rvo.nl/subsidies-programmes/proof-concept-funding>

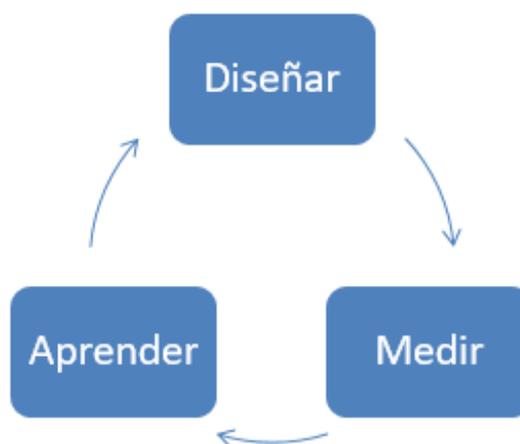
<sup>71</sup> <https://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/vroegefasefinanciering-vff>

<sup>72</sup> Adaptado de la Guía del Emprendedor, 2018, Joan Boluda.

#### 4.1.5.4. Lean Startup<sup>73</sup>

Al crear una nueva empresa o un nuevo negocio, es recomendable revisar la metodología Lean Startup. Este método recomienda evaluar si un negocio es económicamente viable al ponerlo en marcha, pero utilizando los recursos mínimos; y determinar, durante el proceso, si efectivamente el negocio es rentable.

En el método Lean Startup se consideran tres etapas:



- *Producto Mínimo Viable (PMV):* **diseñar** un producto con los requisitos mínimos para satisfacer las necesidades del cliente
- *Data:* Utilizar toda la información posible para **medir** la aceptación del producto, realizar pruebas para conocer la respuesta de los clientes
- *Mejora continua:* Escuchar a los clientes para mejorar el PMV, **aprender** de ellos cuáles serían los puntos por corregir y utilizar el *feedback* como fuente de mejora.

Utilizar este método puede generar ventajas dependiendo del modelo de negocio y las estrategias que se hayan trazado para el emprendimiento.

Algunas ventajas son:

- *Económica.* Al lanzar un PMV, los recursos económicos necesarios pueden ser bastante bajos.
- *Temporal.* Ya que el PMV es un prototipo del producto a comercializar, se puede lanzar un producto al mercado antes que los competidores potenciales.
- *Bajo Riesgo.* En este método la inversión es poca, con lo que, si se decide que el negocio no es viable, el riesgo que se corre es bastante bajo.

<sup>73</sup> Ries, Eric. (2011). Lean Startup. Homewood, Penguin Books Ltd.

#### 4.1.6. Conclusiones del Business Plan & el Plan de Acción

Es el momento de definir las acciones que se realizarán para alcanzar los objetivos y la posterior ejecución. Antes de empezar, es recomendable hacer un inventario de la información recogida hasta el momento:

**Tabla 18: Información obtenida a través de las herramientas de negocios**

Información	Herramienta
Estrategia general	Business Plan
Enfoque general de la empresa	Modelo Canvas
Identificación del cliente, el mercado potencial y el mercado objetivo.	Análisis Externo
Definición de las características de la fuerza de ventas	Análisis Interno
Identificación de la competencia	Análisis Externo
Reconocimiento de los productos, precios, plaza y promoción	Marketing Mix
Identificación del potencial de cada producto	Matriz BCG
Establecimiento de los objetivos	SMART & Mapa Estratégico
Ventajas competitivas de los productos	Análisis VRIO

## 5. Puesta en Marcha

Pues bien, hasta el momento, ya se han definido:

- los objetivos
- el cliente potencial
- las posibles campañas de marketing
- el método de financiamiento

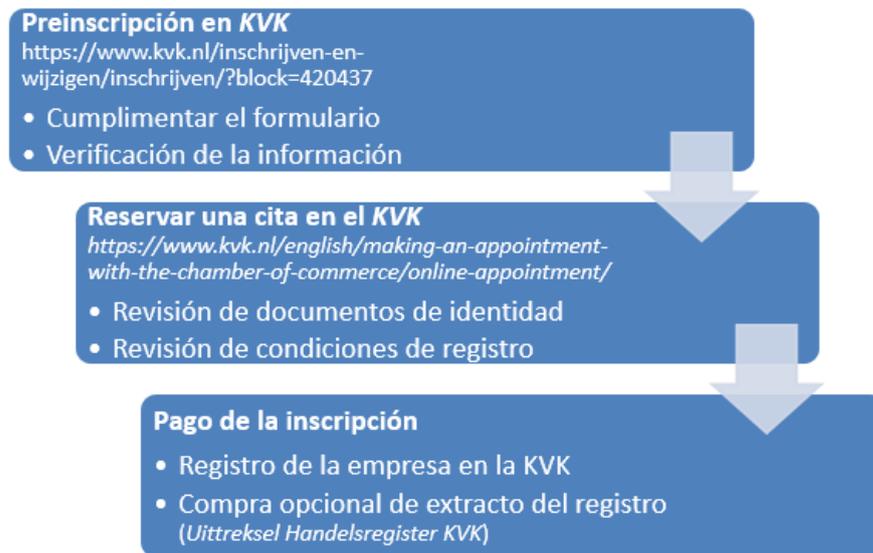
También, ya se conocen algunos aspectos que impactan directamente en la puesta en marcha de la empresa, tales como:

- los tipos de empresa que existen
- la forma legal que debería adoptar la empresa
- los posibles permisos y licencias necesarios

Por tanto, el siguiente paso sería la puesta en marcha y la creación de la empresa. Es momento de saber que requisitos existen para proceder con el registro y, posteriormente, con los trámites necesarios ante la KVK.

## 5.1. El registro<sup>74</sup>

En breve, los pasos a seguir para el registro de la empresa y el inicio de la puesta en marcha son:



## 5.2. Asuntos Legales

En detalle, los asuntos a considerar para la puesta en marcha son:

### a) Registro de la empresa, para tener en cuenta

Antes de empezar a producir, es necesario cumplir con los requisitos formales establecidos por la KVK y proceder a registrar la empresa.

Como se ha mencionado, se infiere que ya se ha evaluado la viabilidad del negocio y también la estructura legal que se adecuaba a éste. Así que ya se puede empezar a dar los primeros pasos; sin duda, el registro es uno de ellos.

Al efectuar el registro, se solicitarán documentos con los que ya debe contar de manera previa. Si el empresario es extranjero o no cuenta con un domicilio en los Países Bajos, se recomienda tener en cuenta lo siguiente<sup>75</sup>:

### Documentos migratorios para permanecer y empezar un negocio

- Si Ud. no es originario de la Unión Europea/Área económica europea o Suiza, necesita un permiso de residencia o "startup visa" para permanecer y empezar un negocio en los Países Bajos.

<sup>74</sup> Adaptado de: <https://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/inschrijven-onderneming-eeenmanszaak/>

<sup>75</sup> Puede encontrar información sobre el "número de servicio al ciudadano" (BSN) así como información sobre las 19 municipalidades a registrarse como no residente, en la siguiente página web: <https://www.government.nl/topics/personal-data/question-and-answer/how-i-can-register-in-the-non-residents-records-database>

-- Puede encontrar el formulario de registro a la KVK, en la siguiente página web: <https://www.kvk.nl/english/registration/forms-for-registration-and-reporting-changes/>

- Puede encontrar información sobre la programación de una cita para registrar o cambiar el registro de su empresa (bedrijf inschrijven of overnemen solo está disponible en neerlandés) en la siguiente página web: <https://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/afspraken-maken/?step=locatie-en-tijdstip>

### Registro para el número de servicio al ciudadano, Burgerservicenummer (BSN)

- El BSN es necesario para el registro.
- Si Ud. no es residente, necesita una dirección permanente en el extranjero y una temporal en los Países Bajos, y demostrar con documentos ambas situaciones.

### La empresa necesita una dirección neerlandesa

- Puede ser el domicilio o una dirección comercial “*zakenadres*”.
- Se recomienda buscar un local comercial antes de registrarse en la *KVK*.
- Si usa una dirección comercial, debe presentar el contrato de arrendamiento o compra de su local comercial.
- Excepción: si vive en una región fronteriza y demuestra que realiza actividades comerciales en los Países Bajos, puede registrarse con su dirección extranjera

### Empresas no residentes, sin establecimiento permanente

- No es necesario registrarse en la *KVK* pero sí en el *Belastingdienst* y pagar el IVA

A continuación, una lista de los pasos que se deberían seguir:

### Recomendaciones para la elección del nombre comercial de la empresa

- No crear una impresión incorrecta.
- Evitar una marca utilizada o parecida a la de otra empresa.
- No poner caracteres especiales como ( ) ? ! \* # /.

### Completar el formulario en línea

- Con los datos personales, de contacto de la empresa y una descripción de ésta.

### Programar una cita para el registro en el *KVK*

- Agendar cita previa online o por vía telefónica en la *KVK* de su elección.
- El menú telefónico del servicio de citas también está disponible en inglés.
- Recibirá un correo de confirmación que se necesitará durante la cita.
- Las oficinas están abiertas los días laborales en el horario de 8:30 a 17:00.
- La cita es personal si la estructura del negocio es de un solo propietario o una sociedad.
- Se debe pagar una tarifa de registro no recurrente (pago único €51 durante 2021), a pagar directamente con tarjeta de débito o crédito, no se puede pagar en efectivo.
- No olvidar el documento de identificación. Si no se cuenta con uno, no se procederá con el registro.

### Una vez se concluye el proceso

- Ud. recibirá su registro y su número *KVK*.
- La empresa aparecerá en el Registro Comercial “*Handelsregistre*”.

### Registrarse a tiempo... ¿Cuándo hacerlo?

- A más tardar una semana después de iniciar su negocio.
- Una semana antes de iniciar su negocio.
- Con anterioridad, para lo cual el registro se hará oficial una semana antes del inicio de su negocio (sin necesidad de retornar a la oficina de la *KVK*).

## b) Trámites posteriores al registro

Una vez que se ha registrado la empresa, podrían surgir temas comerciales para los que se vuelva necesario concertar una cita con KVK.

Tener en cuenta que hay muchos asuntos comerciales que se pueden resolver en línea o por servicio postal. En caso de que necesite la ayuda de un experto, un notario de derecho civil también podrá encargarse de varios asuntos en nombre del emprendedor.

Los asuntos comerciales para los que se debe programar una cita son:

### Hacerse cargo de una empresa

- Si Ud. se hará cargo de una empresa existente o va a cambiar la forma legal ya existente.
- Si se va a abrir una sucursal.
- Cambios en los detalles de contacto (dirección y similares) se puede hacer vía online.
- Antes de agendar la cita, primero debe completarse un formulario de registro.

### Registro de funcionarios

- Los nuevos funcionarios (tales como Director ejecutivo, socio, asociado, o representante autorizado) deberán ir a la KVK personalmente para registrarse.
- Otros funcionarios (tales como comisionarios, liquidadores ya nombrados como directores) pueden enviar fácilmente, vía internet, la mayoría de cambios llenando un formulario.

Se puede programar una cita según sea el caso, en las siguientes páginas web:

**Tabla 19: Páginas web relacionadas a trámites en KVK**

Trámite	Página web
Cambiar la forma legal	
Registrar una sucursal, personas, cancelar un registro e informar cambios	<a href="https://www.kvk.nl/english/registration/forms-for-registration-and-reporting-changes/">https://www.kvk.nl/english/registration/forms-for-registration-and-reporting-changes/</a>
Registro de un miembro del personal o funcionario	<a href="https://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/afspraak-maken-met-de-kvk/functionaris-inschrijven/?step=locatie-en-tijdstip">https://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/afspraak-maken-met-de-kvk/functionaris-inschrijven/?step=locatie-en-tijdstip</a>

### Para tener en cuenta

- Es posible imprimir el formulario, una vez cumplimentado, en dos idiomas.
- Los campos de texto libre deben ser escritos en neerlandés.
- El formulario indica si puede enviarse por correo o debe entregarse en persona.

### 5.3. Asuntos tributarios

Un elemento que puede influenciar el flujo de efectivo y la determinación del precio de los productos o servicios es la carga impositiva. Los impuestos son las obligaciones monetarias que tienen las empresas sobre los beneficios obtenidos. A continuación, un detallado análisis sobre los impuestos que podrían impactar el emprendimiento:

- a) **Impuesto al Valor Agregado (IVA) o Belasting over de Toegevoegde Waarde (BTW)<sup>76</sup>**

**Tabla 20: Conceptos relacionados con el IVA**

Conceptos Generales			
Impuesto sobre las ventas (sustentadas en la facturación) de un determinado periodo			
Determinación	Obligación formal	Crédito Fiscal	Aplicación
Se calcula 21% del precio de los bienes o servicios comercializados. Excepcionalmente, la tasa podría ser 9% o 0%.	Declaración trimestral del IVA (enero, abril, julio y octubre). También se puede solicitar declarar anualmente el IVA (enero a marzo).	Por lo general, se deduce el IVA pagado en los gastos comerciales. Estos gastos deben estar relacionados con la actividad de la empresa.	El IVA se aplica a la mayoría de los empresarios.
IVA aplicado a la prestación de servicios			
Los ingresos obtenidos por la prestación de un servicio están sujetos al IVA, en general a una tasa del 21%, pero hay ocasiones en los que la tasa puede ser 9% o 0%			
Tasa del 9% - Ejemplos			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reparación de bicicletas.</li> <li>Reparación de ropa y calzado.</li> <li>Servicios de peluquería.</li> <li>Servicios de limpieza en casas.</li> <li>Proporcionar instalaciones para acampar y alojamiento en general.</li> <li>Cultura y recreación.</li> <li>Servicios artísticos.</li> <li>Deportes que incluyen piscinas y saunas.</li> <li>Transporte de pasajeros.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta tasa también se aplica a servicios estrechamente relacionados con bienes gravados con la tasa del 9%:</li> <li>Entrega de bienes, como cultivar plantas y criar animales.</li> <li>Venta de productos alimenticios en la industria de la restauración.</li> <li>Alquilar, reparar, mantener, ajustar, instalar y preparar ayudas (médicas).</li> <li>Préstamo de libros y publicaciones.</li> <li>Préstamo/alquiler de objetos de arte por el artista. Tasa 21%: Préstamo o alquiler de objetos de arte por parte de terceros, como instituciones de préstamo.</li> </ul>	
Tasa del 0% - Ejemplos			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de importación y exportación de bienes a países fuera de la UE</li> <li>Transporte internacional de pasajeros</li> <li>Trabajo en bienes exportados a países no pertenecientes a la UE</li> <li>Mediación en transporte, almacenamiento e importación</li> </ul>			

<sup>76</sup> [https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/btw/tarieven\\_en\\_vrijstellingen/](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/btw/tarieven_en_vrijstellingen/)

**Tabla 20(Continuación): Conceptos relacionados con el IVA**

<b>IVA aplicado a la comercialización de bienes</b>	
Los ingresos obtenidos por la comercialización de bienes están sujetos al IVA, en general a una tasa del 21%, pero hay ocasiones en las que la tasa puede ser 9% o 0%.	
<b>Tasa del 9% - Ejemplos comunes</b>	<b>Tasa del 9% - Ejemplos comunes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos y agua.</li> <li>• Productos agrícolas.</li> <li>• Medicamentos.</li> <li>• Arte, coleccionables y antigüedades.</li> <li>• Libros y publicaciones periódicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de mercancías en el extranjero o almacenaje en un depósito aduanero.</li> <li>• Mercancías aún no importadas.</li> <li>• Para un gran número de estas entregas de bienes, los servicios asociados también están gravados al 0%.</li> </ul>
<b>Exenciones del IVA</b>	
Considera aquellas industrias y actividades comerciales por las cuales la empresa no está obligada a pagar el IVA al <i>Belastingdienst</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oro de inversión.</li> <li>• Incidencia colectiva.</li> <li>• Compositores, escritores, dibujantes y periodistas.</li> <li>• Servicios financieros y seguros.</li> <li>• Actividades para recaudar fondos.</li> <li>• Cuidado de la salud.</li> <li>• Juventud y trabajo juvenil.</li> <li>• Juegos de azar.</li> <li>• Cantinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardería.</li> <li>• Entrega de bienes muebles.</li> <li>• Conferencias, excursiones y visitas guiadas.</li> <li>• Educación.</li> <li>• Bienes inmuebles.</li> <li>• Servicios postales.</li> <li>• Radio y televisión.</li> <li>• Asociaciones (exención general).</li> <li>• Instituciones socioculturales.</li> <li>• Organizaciones y clubes deportivos.</li> <li>• Directores de funerarias.</li> </ul>
<b>Deducciones del IVA por pagar<sup>77</sup></b>	
Es posible deducir, del importe a pagar, el IVA que como empresa se ha pagado por el consumo de bienes o servicios; esta deducción se conoce como crédito fiscal. El crédito fiscal debe estar en relación solo con gastos comerciales (no con gastos privados)	
<b>Deducción permitida</b>	<b>Deducción no permitida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El crédito fiscal permitido es aquel IVA pagado por las compras de bienes y servicios relacionados directamente con el negocio.</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IVA pagado por la suscripción telefónica del negocio (el uso para fines privados no sería permitido)</li> <li>• El IVA pagado por las compras de suministros de oficina y/o literatura profesional.</li> <li>• El IVA pagado por los gastos de mantenimiento del auto de empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El IVA pagado por gastos privados/ personales.</li> <li>• Gastos no gravados con el IVA</li> <li>• Facturación por la que no se cobra IVA al cliente.</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una suscripción telefónica privada no es deducible, pero sí lo son las llamadas comerciales realizada con esa suscripción.</li> <li>• Gastos de comida y bebida en un establecimiento cuando no sea gastos de representación.</li> </ul>

<sup>77</sup> <https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/nl/btw/content/welke-btw-mag-ik-aftrekken>

<ul style="list-style-type: none"> <li>El IVA pagado por los gastos incurridos antes de comenzar el negocio: investigación de mercado o asesoramiento profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Téngase en cuenta: los beneficios exentos no son lo mismo que los beneficios gravados con la tasa del 0%.</li> <li>Prestaciones para empleados, obsequios y obsequios de empresa superiores a 227 € (IVA excluido) por persona y año</li> </ul>
<b>Recomendación</b>	
<p>Guardar las facturas para demostrar los costos incurridos en el negocio. Tener la administración de las facturas durante un periodo de siete años.</p>	

**b) Impuesto sobre la renta (Inkomstenbelasting)**

Antes de determinar si este impuesto es aplicable para su negocio o no, se deberá verificar si Ud. califica como empresario para efectos de este impuesto<sup>78</sup>

- Solo si las actividades realizadas tienen carácter comercial, se espera una ganancia y existe una fuente de ingresos; entonces, sí es sujeto obligado a realizar la declaración de la renta.
- Si sus actividades se desarrollan como hobby o en el ámbito familiar, no es empresario a efectos del impuesto sobre la renta.
- Se ha de considerar que el Impuesto sobre la renta se puede categorizar de dos maneras:
  - El impuesto de empresas personales o *VoF (Inkomstenbelasting - IB)*
  - El impuesto de las empresas corporativas, por ejemplo, las BV.

En este caso, se le denomina *Vennootschapsbelasting*.

**Tabla 21 (Continuación): Conceptos relacionados al IB**

<b>Concepto General</b>
<p>Impuesto que grava la utilidad de la empresa y que se declaran al Belastingdienst a través de una declaración de la renta.</p>
<b>Fuentes de ingresos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ingresos del negocio</li> <li>salarios del empleo</li> <li>ingresos de otras actividades</li> </ul>
<b>Resumen de tipos impositivos dentro de la declaración de la renta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En los Países Bajos, dependiendo de la estructura del negocio, es posible que los impuestos tanto personales como empresariales se declaren y paguen en la misma declaración de renta personal. Por ejemplo, para empresas <i>eenmanszaak</i> o <i>Vof</i>.</li> <li>Es decir, si el propietario del negocio tiene adicionalmente salarios recibidos por un empleador y adicionalmente recibe rentas por su emprendimiento personal (<i>eenmanszaak</i> o <i>Vof</i>), ambos ingresos serán incluidos en la misma declaración de la renta. En el caso de empresas BV, sí se tiene que hacer una declaración de la renta separada, es decir, una para la empresa y otra personal.</li> <li>Puede tener tres ingresos imponibles. Estos se clasifican en los boxes 1, 2 y 3 en la declaración del impuesto.</li> <li>Cada box calcula la cantidad de impuestos a pagar aplicando las tasas a los ingresos imponibles.</li> <li>Luego, reduce el impuesto calculado con uno los créditos fiscales aplicables.</li> </ul>

<sup>78</sup> [https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/prive/inkomstenbelasting/heffingskortingen\\_boxen\\_tarieven/boxen\\_en\\_tarieven/overzicht\\_tarieven\\_en\\_schijven/](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/prive/inkomstenbelasting/heffingskortingen_boxen_tarieven/boxen_en_tarieven/overzicht_tarieven_en_schijven/)

**Tabla 21 (Continuación): Conceptos relacionados al IB**

<b>Box 1 (Trabajo y Vivienda)</b>	<b>Box 2 (Interés sustancial)</b>	<b>Box 3 (Ahorros e inversiones)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagará impuestos en proporción al ingreso (salario, utilidad de empresas como eenmanszaak o Vof, otros ingresos).</li> <li>• Abona cotizaciones al seguro nacional sobre la renta imponible del trabajo y del hogar hasta 34.713 €.</li> <li>• Las ganancias de los emprendedores (VoF y (eenmanszaak) también estarían consideradas en esta sección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés sustancial es un término de la legislación fiscal neerlandesa que se refiere a la propiedad de acciones de una empresa, por parte de una persona física.</li> <li>• Tiene un interés sustancial si, directa o indirectamente, junto con su socio fiscal, tienen al menos el 5% de las acciones, certificados de participación en utilidades, derechos de goce u opciones sobre acciones de una empresa nacional o extranjera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este tramo se gravan los ingresos imposables de ahorros, inversiones, segunda propiedad, etc.</li> <li>• Usted paga sobre su renta imponible de ahorros e inversiones.</li> </ul> <p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de una segunda propiedad que no es vivienda principal. Por ejemplo, una vivienda de vacaciones.</li> </ul>

**Deducción en la determinación de la declaración de la renta IB**

Es posible deducir de los ingresos imposables, los gastos incurridos por la empresa en el consumo de bienes o servicios. La deducción debe estar relacionada solo con gastos comerciales. Los gastos privados no son deducibles.

<b>Deducibilidad permitida</b>	<b>Deducibilidad no permitida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos diversos para la realización de las actividades económicas de la empresa. O aquellos gastos necesarios para generar más ingresos.</li> <li>• Incluso son deducibles los gastos incurridos con anterioridad al inicio de actividades.</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios públicos (de telefonía, gas, electricidad, etc.) necesarios para la realización de la actividad comercial (los costos privados incurridos desde esa suscripción no serán deducibles).</li> <li>• Gastos de investigación de mercado o asesoramiento profesional.</li> <li>• Gastos de mantenimiento del local, auto, maquinaria o equipos usados para fines comerciales.</li> <li>• Gastos de publicidad, marketing o relaciones comerciales.</li> <li>• Gastos menores que €450 por la compra de equipos o costos por la compra de equipo cuyo uso sea menor que un año.</li> <li>• Gastos por la compra de suministros de oficina y/o literatura profesional.</li> <li>• Depreciación de los equipos de uso prolongado (mayor que un año) o cuyo costo sea superior a €450. En ese caso, deducir los costos distribuidos durante esos años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El IVA pagado por gastos privados/personales</li> <li>• Gastos no gravados con el IVA</li> <li>• Facturación por la que no se cobra IVA al cliente.</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una suscripción telefónica privada no es deducible, pero sí lo son las llamadas comerciales que se realizan a través de esa suscripción.</li> <li>• Gastos de comida y bebida en un establecimiento cuando no sea gastos de representación.</li> <li>• Téngase en cuenta: los beneficios exentos no son lo mismo que los beneficios gravados con la tasa del 0%.</li> <li>• Prestaciones para empleados, obsequios y obsequios de empresa superiores a 227 € (IVA excluido) por persona y año.</li> </ul>

**Tabla 21 (Continuación): Conceptos relacionados con la declaración de la renta - IB**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Si Ud. no está obligado a presentar una declaración de IVA o no puede deducir el IVA en su declaración de IVA, en ese caso, deduzca los gastos con el IVA incluido en su declaración de renta IB.</li> </ul>																																				
Tasas impositivas																																				
El IB se determina aplicando una tasa a las ganancias del periodo. Esta tasa se encuentra también definida por cada box.																																				
Box 1 (Trabajo y Vivienda)	Box 2 (Renta imponible de un interés sustancial)	Box 3 (Renta imponible de ahorros e inversiones)																																		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La tasa para la renta imponible del trabajo y del hogar es creciente con dos tramos.</li> <li>Si aún no ha alcanzado la edad de jubilación estatal en 2021:</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tramo</th> <th>Ingreso imponible</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Hasta € 68.508</td> <td>37.10%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>desde € 68.508</td> <td>49.50%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si aún no ha alcanzado la edad de jubilación estatal en 2020:</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tramo</th> <th>Ingreso imponible</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Hasta € 68.508</td> <td>37.35%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>desde € 68.508</td> <td>49.50%</td> </tr> </tbody> </table>	Tramo	Ingreso imponible	%	1	Hasta € 68.508	37.10%	2	desde € 68.508	49.50%	Tramo	Ingreso imponible	%	1	Hasta € 68.508	37.35%	2	desde € 68.508	49.50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2021, se aplicará una tasa impositiva del 26,90% a los ingresos de un interés sustancial</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021</td> <td>26,90%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>26,25%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	%	2021	26,90%	2020	26,25%	2019	25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>En este tramo se gravan los ingresos imponibles de ahorros, inversiones, segunda propiedad, etc.</li> <li>Usted paga sobre su renta imponible de ahorros e inversiones.</li> </ul> <p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de una segunda propiedad que no es vivienda principal. Por ejemplo, una vivienda de vacaciones.</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	%	2021	31%	2020	30%	2019	30%
Tramo	Ingreso imponible	%																																		
1	Hasta € 68.508	37.10%																																		
2	desde € 68.508	49.50%																																		
Tramo	Ingreso imponible	%																																		
1	Hasta € 68.508	37.35%																																		
2	desde € 68.508	49.50%																																		
Año	%																																			
2021	26,90%																																			
2020	26,25%																																			
2019	25%																																			
Año	%																																			
2021	31%																																			
2020	30%																																			
2019	30%																																			
Obligaciones formales																																				
<ul style="list-style-type: none"> <li>La declaración de la renta se presenta una vez al año entre marzo y abril.</li> <li>Si Ud. recibe una invitación para enviar la declaración de la renta, debe realizarla en la fecha que indica la invitación. En caso contrario, se puede enviar la declaración de la renta hasta un periodo máximo de cinco años.</li> </ul>																																				

## ii. Impuesto corporativo (Vennootschapsbelasting)

Concepto General <sup>79</sup>
Aplicable a empresas BV o NV. En ocasiones, las fundaciones (stichtingen) y asociaciones (verenigingen) también tienen que presentar una declaración de impuestos corporativos.

<sup>79</sup>Desde el 1 de enero de 2021, la Ley del Impuesto sobre Sociedades se ha modificado en varios aspectos. Una descripción general de los cambios más se puede ver en este enlace <https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/vennootschapsbelasting/veranderingen-vennootschapsbelasting-2021/tarief-2021>

Tasa impositiva en 2021 para empresas BV <sup>80</sup>	
Hasta €245.000	Por encima de €245.000
15%	25,0%
Obligaciones formales	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar la declaración del impuesto a la renta por los ingresos obtenidos en un periodo fiscal.</li> </ul>	

A partir del 1 de enero de 2021, la Ley del Impuesto sobre Sociedades ha sido modificada en varios aspectos. Revise el enlace de pie de página para leer sobre los cambios específicos de:<sup>81</sup>

- deducción por inversiones a pequeña escala
- deducción por inversión energética
- deducción de inversión ambiental
- regla de capital mínimo para bancos y aseguradoras
- caja de innovación
- regalos en efectivo
- retención de impuestos sobre intereses y regalías
- crisis de la corona: circunstancia especial para la reserva de reinversión
- Descuento por inversión relacionada con el empleo (BIK)

### c) Otros impuestos<sup>82</sup>

Existen otros impuestos menos comunes pero que, en determinados casos, podrían ser de aplicación para la empresa creada.

#### i. Impuesto sobre la nómina (*Loonheffingen*)

- Impuesto que el empleador retiene del salario del empleado, para evitarle que tenga que pagarlo más tarde por cuenta propia. Del mismo modo, evita que el empleado tenga que incluirlo posteriormente en la declaración de la renta (*Inkomstenbelasting*).
- El gravamen se compone de impuestos sobre el sueldo, contribuciones de seguro nacional para las pensiones, subsidio de desempleo y otros beneficios y subsidios neerlandeses.
- El impuesto se retiene del salario mensual y es pagado al *Belastingdienst* por el empleador.
- En caso de que se cuente con trabajadores con régimen de expatriados, considerar qué reglas distintas son aplicables a dicho régimen.

<https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/vennootschapsbelasting/veranderingen-vennootschapsbelasting-2021/tarief-2021>

<sup>81</sup> Para obtener información sobre los cambios en varios aspectos de la Ley de Impuesto sobre las Sociedades <https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/vennootschapsbelasting/veranderingen-vennootschapsbelasting-2021/veranderingen-vennootschapsbelasting-2021>

Para obtener información sobre las tasas del impuesto de sociedades validas en 2020. Revisar: [https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/vennootschapsbelasting/tarieven\\_vennootschapsbelasting](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/vennootschapsbelasting/tarieven_vennootschapsbelasting)

<sup>82</sup> [https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/dividendbelasting/als\\_u\\_dividend\\_uitkeert](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/winst/dividendbelasting/als_u_dividend_uitkeert)

## ii. Impuesto sobre el dividendo (*Dividendbelasting*)

- Es obligatorio pagar impuestos sobre los dividendos pagados por la empresa.
- El cálculo dependerá del tipo de dividendo pagado: de participación o de inversión.
- Los dividendos de participación son aquellos pagados por la empresa a una organización que tiene 5% o más de las acciones. En casos excepcionales, las participaciones de acciones inferiores al 5% también pueden ser una participación.
- Todas las demás distribuciones son dividendos de inversión.

## 5.4. Subsidios para emprendedores (*Ondernemersaftrek*)

Existen diversos tipos de ayudas económicas o beneficios en materias de impuestos que ofrece el gobierno neerlandés para los emprendedores, empresas pequeñas o unipersonales.

Los subsidios para empresarios se pueden solicitar a través de la declaración de la renta, por ejemplo, para el caso de empresas *eenmanszaak* o *Vof*.

### 5.4.1. Urencriterium

Antes de ahondar en los subsidios, se ha de considerar el criterio de horas o “*urencriterium*”.

El criterio de horas establece que se debe dedicar un mínimo de 1,225 horas de trabajo al emprendimiento durante un año calendario.

A fin de determinar las horas dedicadas al emprendimiento, se debe considerar lo siguiente:

- Las horas trabajadas deben demostrarse.
- El cálculo se efectúa por todo el año calendario y no de manera proporcional al inicio de las actividades; si estas se inician en marzo, de igual manera las 1,225 horas se deberán cumplir.
- El tiempo dedicado a la licencia de maternidad (*Zwangerschapsuitkering zelfstandigen (ZEZ)*) o a la baja por enfermedad se pueden considerar en una porción para el cálculo de las 1,225 horas.
- Para el cálculo de las horas, se considera el tiempo trabajado directamente en el negocio, por ejemplo, las ventas o las reuniones con clientes, pero también el tiempo dedicado indirectamente como el tiempo que se dedica a la administración de éste, o el tiempo de movilización de un lugar a otro para fines comerciales.
- Existen reglas especiales si, además del emprendimiento, se cuenta con un trabajo asalariado. Se recomienda evaluar los requisitos en estos casos.

### 5.4.2. Tipos de subsidio

A continuación, se enumeran los subsidios que pudieran tener incidencia en las nuevas empresas, y posteriormente se proporcionan los conceptos generales de los mismos:

- Subsidio PYME *Mkb-winstvrijstelling*
- Subsidio inicio de actividad (*Startersaftrek*)
- Subsidio *Zelfstandigenaftrek*
- Esquema de pequeña empresa (*Kleineondernemersregeling (KOR)*)
- Dedución de trabajo conjunto (*Meewerkaftrek*)

**Tabla 22: Subsidios a emprendimientos**

<b>Exención de beneficios para las PYME (Mkb-winstvrijstelling)<sup>83</sup></b>	
<b>Beneficio</b>	
Se obtiene una deducción sobre la utilidad de la empresa. La exención asciende al 14% de la utilidad. Primero se debe reducir la ganancia por la asignación del empresario ( <i>ondernemersaftrek</i> ). La tasa máxima en 2020 es de 46% y la de 2021 es de 43% <sup>84</sup>	
<b>Requisitos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser considerado como empresario a efectos del impuesto sobre la renta<sup>85</sup></li> </ul>	
<b>Subsidio de inicio (<i>Startersaftrek</i>)<sup>86</sup></b>	
<b>Beneficio</b>	
Deducción de la base imponible por un importe de € 2.123. Se puede adicionar este beneficio al de <i>zelfstandigenaftrek</i> (ver siguiente subsidio)	
<b>Requisitos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ha solicitado este subsidio más de dos veces en los últimos cinco años.</li> <li>• No ha sido empresario para efectos del impuesto sobre la renta durante los últimos cinco años. (ininterrumpidamente).</li> </ul>	
<b>Subsidio por cuenta propia (<i>Zelfstandigenaftrek</i>)<sup>87</sup></b>	
<b>Beneficio</b>	
La deducción para autónomos en 2020 es de € 7,030 y en 2021 de € 6,670.	
<b>Requisitos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser considerado empresario a efectos del impuesto sobre la renta<sup>88</sup>.</li> <li>• Dedicar un mínimo de 1,225 horas de trabajo al emprendimiento durante un año.</li> <li>• No haber alcanzado la edad de jubilación estatal al comienzo del año calendario.</li> </ul>	

<sup>83</sup> <https://ondernemersplein.kvk.nl/mkb-winstvrijstelling>

<sup>85</sup> Ver criterios de negocios según la KVK (Capítulo 2 de esta guía)

<sup>86</sup> <https://ondernemersplein.kvk.nl/startersaftrek/>

<sup>87</sup> [https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/nl/ondernemers/content/wanneer-heb-ik-recht-op-de-zelfstandigenaftrek?utm\\_campaign=zzpstarters&utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google&utm\\_content=sitelink\\_zelfstandigenaftrek](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/nl/ondernemers/content/wanneer-heb-ik-recht-op-de-zelfstandigenaftrek?utm_campaign=zzpstarters&utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_content=sitelink_zelfstandigenaftrek)

<sup>88</sup> Ver criterios de negocios según la KVK (Capítulo 2 de esta guía)

<b>Esquema de pequeña empresa (<i>Kleineondernemersregeling (KOR)</i>)</b>	
<b>Beneficio</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El régimen de pequeñas empresas (KOR) es una exención del IVA.</li> </ul>	
<b>Requisitos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El negocio debe estar ubicado en los Países Bajos.</li> <li>El negocio no tiene más de € 20.000 de facturación en un año calendario.</li> <li>El negocio tiene la estructura de empresas unipersonales (<i>eenmanszaken</i>), sociedad comercial (VoF) y para fundaciones, asociaciones y sociedades de responsabilidad limitada (<i>stichtingen, bvs</i>).</li> </ul>	
<b>Deducción de trabajo conjunto (<i>Meewerkaftrek</i>)<sup>89</sup></b>	
<b>Beneficio</b>	
Menos pago de impuestos sobre las ganancias.	
<b>Requisitos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser considerado empresario a efectos del impuesto sobre la renta.</li> <li>Cumplir con el criterio de horas.</li> <li>Contar con un socio fiscal que coopere con la empresa.</li> <li>El socio fiscal debe trabajar 525 horas o más en la empresa sin compensación, o la compensación que se le paga por esto es inferior a € 5000.</li> </ul>	
<b>Condiciones en número de horas</b>	
Menos de 525	Sin deducciones
525-875	1.25% de la utilidad
875-1.225	2% de la utilidad
1.225-1.750	3% de la utilidad
1.750 o más	4% de la utilidad

Como se observa, son varios los asuntos tributarios que el emprendedor debe tener en cuenta. Se recomienda revisar esta sección con mucho detenimiento y solicitar asesoría profesional en caso sea necesario.

<sup>89</sup> <https://ondernemersplein.kvk.nl/meewerkaftrek/>

## 6. Comercio Exterior: Exportación e importación de bienes entre el Perú y Países Bajos

Los Países Bajos y el Perú tienen una buena relación comercial. No en vano, los Países Bajos ocupan el noveno lugar en la lista de jurisdicciones a las que el Perú exporta. Ranking de países agrupado por bloque económico, cifras actualizadas al 30 junio 2021 por Promperú.

Asimismo, es importante tener en cuenta que, desde 2013, el Perú tiene un acuerdo de libre comercio con la Unión Europea, por lo que es muy probable que los productos de la empresa no tengan aranceles de importación. Por tal motivo es aconsejable revisar las partidas arancelarias en el *Market Access Database*<sup>90</sup> y determinar el respectivo gravamen.

### 6.1. Exportación de bienes desde el Perú

#### a) Cuestiones generales

A fin de facilitar la exportación de pequeños y medianos empresarios peruanos, el gobierno peruano ha establecido el mecanismo denominado “Exporta Fácil”. A través de este mecanismo, los empresarios peruanos tienen el acceso a mercados internacionales de una manera simple, económica y segura; desde la comodidad de su hogar, oficina o cabina de internet<sup>91</sup>.

---

#### Exporta Fácil

Destinado a personas naturales o empresas que exporten mercancías con fines comerciales por un valor no mayor de US\$7,500 ni los 30 kg de peso.

---

El empresario debe contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) activo.

---

El empresario debe contar con Clave Sol (Contraseña de acceso al sistema “Sunat Operaciones en Línea”).

---

Verificar si la mercancía a exportar se encuentra en la lista de mercancías prohibidas y restringidas. En este último caso, hay que verificar si la empresa cuenta con la autorización de las entidades correspondientes. Asimismo, si corresponde presentar el certificado de origen.

---

A través de la página web de las autoridades tributarias peruanas (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y de Aduanas) se accede al portal de Exporta Fácil y con ello el proceso de exportación.

---

<sup>90</sup> El Market Access Database es un portal que la Unión Europea facilita a los importadores y exportadores sobre aranceles, reglas de origen, impuestos, entre otros. Ud. puede acceder a la página en el siguiente link:

<https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/welcome-access2markets-market-access-database-users>

Para revisar la lista de mercancías prohibidas y restringidas y más información sobre los certificados de origen, puede revisar el siguiente enlace:

<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportafacil/requisitos.html>

<sup>91</sup> Para más información sobre Exporta Fácil, puede revisar el siguiente enlace: <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportafacil/requisitos.html>

En caso se excedan los límites establecidos por Exporta Fácil, se deberá recurrir a otros procesos regulares de exportación. Estos son Despacho Simplificado de Exportación o Exportación Definitiva<sup>92</sup>.

Si se requiere asesoría en exportación en el Perú, existen consultores que ofrecen diversas alternativas para quienes exportan por primera vez o quienes deseen consolidar la exportación existente.

#### b) Búsqueda de Partidas Arancelarias

A este efecto, se puede revisar el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior del Perú, ahí se encontrarán los documentos necesarios para la exportación, logística de exportación, beneficios aduaneros y tributarios, rutas marítimas y aéreas y perfiles logísticos<sup>93</sup>.

#### c) Estudio del mercado en la UE

Si se desea exportar al mercado europeo, recomendamos hacer un estudio de mercado. En ese sentido, puede revisarse la página web del Centro de promoción de importadores de países en vías de desarrollo (CBI)<sup>94</sup>

De manera complementaria, se puede revisar también la página web de web de la Cámara de Comercio Neerlandesa (KVK)<sup>95</sup>.

## 6.2. Importación de bienes desde los Países Bajos

#### a) Importación de bienes procedentes de fuera de la Unión Europea (UE)

Si se importa bienes de países que no forman parte de la UE, deben declararse los bienes ante Aduanas utilizando el formulario “*Single Administrative Declaration form*” (Documento Único Administrativo (DUA))<sup>96</sup>, el mismo que puede presentarse de manera electrónica, o puede presentarlo el importador<sup>97</sup> o un agente aduanero<sup>98</sup>.

Un aspecto importante de la declaración ante aduanas es la correcta determinación del código de la mercancía (partida arancelaria), pues de ello dependerá el monto de arancel a pagar, así como la aplicación de otros gravámenes. Usualmente es el exportador quien comunica al importador el código de la mercancía. Asimismo, se pueden buscar los códigos en TARIC, que es el sistema integrado de tarifas de la UE<sup>99</sup> o en Access2Markets<sup>100</sup>.

A modo de ejemplo, se incluye la búsqueda del código de mercancía “6104610000” en Access2Markets, referido a prendas y accesorios de lana del Perú hacia los Países Bajos:

<sup>92</sup> Para conocer cada uno los planes, puede revisar el siguiente link: <https://www.sunat.gob.pe/aduanas.html>

<sup>93</sup> Puede revisar la página web de SIICEX en el siguiente enlace:

[https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=254.00000](https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=254.00000) y en caso se necesite información sobre las partidas arancelarias, se puede acceder a: [https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=234.00000](https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=234.00000)

<sup>94</sup> A tal efecto, puede revisar el siguiente enlace: <https://www.cbi.eu/market-information/>

<sup>95</sup> <https://business.gov.nl/running-your-business/international-business/export/export-market-research/>

<sup>96</sup> El formulario “Single administrative document” puede utilizarse en las Aduanas por cualquier país de la UE, además de Suiza, Noruega, Islandia, Turquía. Mas información sobre el indicado formulario puede encontrarse en el siguiente enlace: [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/business/customs-procedures/general-overview/single-administrative-document-sad\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/customs-procedures/general-overview/single-administrative-document-sad_en)

<sup>97</sup> Si uno mismo desea presentar el formulario, debe solicitar la denominada ‘Electronic Messaging Registration’. Para ello, puede llamar al Customs National Helpdesk: 088 - 156 66 55

<sup>98</sup> En la siguiente página se puede buscar agentes aduaneros; solo se agrega el nombre de la ciudad, donde dice PLAATS. <http://www.fenex.nl/vind-een-expediteur>

<sup>99</sup> Sistema integrado de tarifas de la UETARIC: [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?MeasText=&Lang=es&StartPub=&Area=&GoodsText=&LangDescr=&MinCharFts=3&Taric=&OrderNum=&MeasType=&callbackuri=CBU-4&Expand=false&SimDate=202012-28&EndPub=&Level=&Regulation=&LastSelectedCode=](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?MeasText=&Lang=es&StartPub=&Area=&GoodsText=&LangDescr=&MinCharFts=3&Taric=&OrderNum=&MeasType=&callbackuri=CBU-4&Expand=false&SimDate=202012-28&EndPub=&Level=&Regulation=&LastSelectedCode=)

<sup>100</sup> Access2Markets: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/>

Como resultado de la búsqueda, tenemos que el citado producto está sujeto a un arancel del 12% y un IVA del 21%. Asimismo, se puede verificar qué otros requisitos generales y específicos son aplicables (declaración de valor de aduana, DUA, factura comercial, documento de transporte, etiquetado, entre otras estadísticas de exportación del producto en cuestión).

Resultados para el código de producto 6104.61 de Perú a Países Bajos

Aranceles		Aranceles			
Normas de origen		última actualización: 25 diciembre 2020			
Impuestos		Origen/ Tipo de medida	Arancel	Condiciones	Nota a pie de página
Requisitos de importación		ERGA OMNES	12.00%		R1789/03
Estadísticas de flujos comerciales		Derecho terceros países			
Cómo leer los resultados		ERGA OMNES	p/st ( Número de artículos )		R2658/87
		Unidad suplementaria			
		ERGA OMNES	0%	Mostrar	TM510 EU003
		Suspensión - productos destinados a ciertas clases de buques y de plataformas de perforación o de explotación			
		ERGA OMNES		Mostrar	GD370
		Control a la importación - CITES			R2117/19
		Perú	0%		D0735/12
		Preferencias arancelarias			

Importar a la UE

Resultados para el código de producto 6104.61 de Perú a Países Bajos

Impuestos		Impuestos	
Normas de origen		última actualización: 30 noviembre 2020	
Impuestos		Tipo de impuesto	Tipo normal
Requisitos de importación		Impuesto sobre el Valor Añadido (VAT)	21%
Estadísticas de flujos comerciales			Países Bajos - EU
Cómo leer los resultados		Impuesto Especial (EXC)	-
			Países Bajos - EU

Respecto a los productos como bebidas alcohólicas, tabaco o derivados del tabaco y combustibles, podrían estar sujetos a tarifas especiales y/o adicionales.

Tener en cuenta que si se va a vender productos extranjeros en el mercado neerlandés, estos deberán cumplir con las normas de seguridad, salud, normativa de etiquetado, economía y medioambiente de la UE y de los Países Bajos<sup>101</sup>. Asimismo, recuérdese que está prohibido importar mercadería falsificada.

En el siguiente cuadro, elaborado por el Instituto de Estadística de los Países Bajos (CBS, Centraal Bureau voor de Statistiek), se observa el valor total de importaciones (expresado en millones de euros)<sup>102</sup>.



### b) Importación de bienes procedentes de la Unión Europea (UE)

Cuando se importa bienes de otros países miembros de la UE, no se pagan aranceles, ya que la UE es un mercado único en que las personas, las mercancías, los servicios y el dinero pueden circular libremente.

Ahora bien, en cuanto al Impuesto al Valor agregado (IVA) o BTW (*belasting over de toegevoegde waarde*), cuando se adquieren productos de otro emprendedor o compañía en la UE, el proveedor enviará una factura con 0% de IVA. En tal caso, se deberá calcular, declarar y pagar el VAT en la declaración del IVA. De otro lado, en caso el proveedor cargue el IVA en su jurisdicción, se puede solicitar el reembolso del IVA pagado a la autoridad tributaria del país del proveedor; dicho trámite puede realizarse a través del *Belastingdienst*<sup>103</sup>.

## 6.3. Exportación de bienes desde los Países Bajos

En el caso de exportar bienes a países fuera de la UE, debe presentarse la declaración de exportaciones "*aangifte ten uitvoer*". El formulario lo puede llenar el exportador o el transportista<sup>104</sup>.

En cuanto al IVA, deberá utilizarse la tasa del 0%, sin importar si el cliente es una compañía o una persona natural. Para ello, se deberá acreditar que los bienes efectivamente han dejado territorio de la UE. A este respecto, recomendamos guardar una copia de documentos como la factura del flete, la factura de transporte, el certificado de importación y correspondencia con el cliente.

<sup>101</sup> Al respecto, se puede consultar la página web del Belastingdienst:

[https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontenten/belastingdienst/customs/safety\\_health\\_economy\\_and\\_environment/introduction/](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontenten/belastingdienst/customs/safety_health_economy_and_environment/introduction/)

<sup>102</sup> Cuadro citado por Business.gov.nl en: <https://business.gov.nl/running-your-business/international-business/import/importing-products-from-a-non-eu-country/>

<sup>103</sup> Para más información sobre la importación de bienes de países de la UE, puede revisarse el siguiente link: <https://business.gov.nl/running-your-business/international-business/import/importing-products-from-an-eu-country/>

<sup>104</sup> Puede buscar un transportista en Holland Transport, en el siguiente enlace: <https://transport.nl/>

Ha de tenerse en cuenta también que el producto puede estar sujeto a requerimientos específicos en el país de destino. Por ello, recomendamos revisar bien la legislación local al respecto. Por ejemplo, entre los requerimientos, puede solicitarse que la información del producto esté en el idioma local, colores o enchufes específicos, etc.

Finalmente, puede ser necesario contar con el código *EMCS: Excise Movement and Control System*, que es un sistema informatizado creado por la UE para controlar los movimientos entre los Estados miembros de los productos objeto de impuestos especiales (alcohol y bebidas alcohólicas, tabaco e hidrocarburos).

A este sistema, deben estar conectados a todos los que reciben y/o envían productos objeto de impuestos especiales en régimen suspensivo procedentes de o destinados a otro Estado miembro de la UE

## 7. La voz del emprendedor

Con la intención de dar una perspectiva real de quienes ya han recorrido el camino del emprendimiento en los Países Bajos, incluimos a continuación algunos consejos y reflexiones de cinco empresarios exitosos de la comunidad peruana en los Países Bajos:



**Myriam Koenis**

- Empresaria peruana creadora de la tienda online "Qué rico van Myriam", en la que comercializa productos peruanos en los Países Bajos y otros países dentro y fuera de la Comunidad Europea.



**Patricia Santa Cruz**

- Empresaria peruana CEO de PSM Consultancy, dedicada a asesorar empresas localizadas en los Países Bajos en aspectos contables, fiscales y administrativos.



**Edwin de la Cruz**

- Empresario peruano a cargo del restaurante Somos Peru localizado en La Haya. El restaurante atiende a comensales peruanos e internacionales brindando platos típicos del Perú.



**Myriam Jara**

- Empresaria peruana a cargo de FIA Internacional, empresa dedicada a la comercialización local e internacional de pisco peruano y otras bebidas alcohólicas.



**Sergio Torres**

- Gerente General de la empresa peruana Camposol, dedicada a la importación, comercialización y distribución de frutas y verduras en la región EMEA.

## Miryam Koenis - Qué rico van Miryam

<https://www.que-rico.nl/es/>

### **Background**

- **Estudios:** Turismo
- **Trabajos previos:** En el Perú, posiciones en turismo, ventas, atención al público, anfitriona, etc. En Países Bajos, en venta de alimentos (“mejoré mucho el holandés allí, ya que trabajé cuatro años en esa empresa”).

### **El emprendimiento**

#### **Los inicios**

- En **“Qué Rico van Miryam”**, empecé a vender ají amarillo fresco por Facebook. Fue tanta la acogida que los clientes empezaron a requerir más productos, por lo que ahora, traigo muchos productos del Perú, como maíz morado, gaseosa Inca Kola, cerveza cusqueña, maíz chulpi, pastas, lúcuma, rocotos, pulpas de maracuyá, snacks de verduras, camote, beterraga, nabo, entre otros. A través de los años, hemos ampliado la gama de productos.
- Al inicio, los clientes eran en su mayoría peruanos (98% eran peruanos y el resto, latinos o neerlandeses). Ahora, la relación es 50% peruanos, 40% holandeses y 10% de otros países.

#### **Los retos**

- La importación de productos del Perú o España es difícil por diversos motivos:
  - El precio: Considerar los costos de importación, de transporte de país a país, de aduanaje o desaduanaje, impuestos de los productos.
  - Además, se tiene que invertir en el material de empaque.
- Almacenaje: Contar con un almacén propio o alquilado para guardar los productos
- Encontrar proveedores serios, ya que su poder de negociación es muy fuerte.
- La incompreensión de los clientes por los precios en el Perú vs. los Países Bajos

#### **Los consejos**

- Utilizar los mercados, ferias y degustación como herramientas de marketing, sobre todo con el público que no está familiarizado con productos peruanos (público europeo)
- Usar el servicio DDP (agencias que se encargan de todo el proceso de importación).
- Aprender el idioma holandés, ya que se abren más oportunidades.
- Contactar con un asesor fiscal, porque si hay errores, las multas podrían ser altas.
- Solicitar financiamiento solo si es necesario. Una opción es buscar préstamos de familia.
- Atreverse para entrar al negocio, no todo se puede calcular; la única manera de saber si el negocio funciona o no es empezar y lidiar con todo.

#### **Covid-19**

- Ante la escasez de productos, dada la cuarentena en el Perú, se necesitarán varios proveedores en lugar de uno.
- Las ventas se han incrementado porque se cocina más en casa. También el negocio se ha expandido a otros países de la Unión Europea como Dinamarca, Reino Unido, Grecia, etc., dada la escasez de los productos en esos países.

## Patricia Santa Cruz - PSM Consultancy

<https://www.psmconsultancy.nl/>

### **Background**

- **Estudios:** Bachiller de Economía PUCP, MBA de la Universidad de La Haya, Países Bajos. Curso de emprendimiento en la Universidad de Utrecht, Certificación ACCA para contadores y estudios de impuestos holandeses.
- **Ocupación:** Contadora general en empresa holandesa además de CEO en PSM Consultancy.

### **El emprendimiento**

#### **Los inicios**

- Decidí crear mi empresa al conocer que muchos hispanohablantes residentes en los Países Bajos y dueños de pymes tenían muchos problemas para poder dirigir adecuadamente la administración de sus empresas y preparar las declaraciones de impuestos, debido principalmente a las dificultades del idioma holandés y al desconocimiento de las normas fiscales de este país.

#### **Los retos**

- En los inicios en el 2014, empecé sola ofreciendo los servicios de declaración de impuesto a la renta y del IVA a dueños de pymes hispanohablantes y residentes en los Países Bajos; pero en la actualidad contamos con un excelente equipo de profesionales calificados especializados en temas fiscales, contables y de auditoría.
- La empresa cuenta con una plataforma informática desarrollada exclusivamente para PSM Consultancy en tres idiomas; español, inglés y holandés, donde nuestros clientes pueden visualizar en línea su información, reportes y declaraciones que son enviados al Belastingdienst (Agencia Tributaria en los Países Bajos).
- Los servicios con mayor demanda son las declaraciones de IVA para empresas eenmanszaak (autónomos) y VoF (sociedades) y la declaración de la renta, para personas físicas y empresas. El 80% de nuestros clientes son hispanohablantes residentes en los Países Bajos.

#### **Covid-19**

- La pandemia de COVID-19 no ha afectado el desarrollo de PSM Consultancy, debido al hecho de que los contribuyentes están obligados a continuar presentando sus declaraciones de impuestos, con la única diferencia de tener mayores plazos para los pagos respectivos.

#### **Los consejos**

- Antes de empezar un emprendimiento, es recomendable elaborar un plan de negocios que contemple la viabilidad técnica de la empresa a formar, por ejemplo: “¿Se puede realizar?” (comercial), “¿Se puede vender?” (financiera), “¿Será rentable?”
- Los emprendedores deben tener presente que para hacer crecer una empresa se requiere de paciencia, responsabilidad, actitud positiva, creatividad, asumir riesgos y mucha perseverancia.
- Hay que tener presente que para poder desarrollarse en este país, es necesario aprender el idioma holandés; y para poder comunicarse con los otros países de la Unión Europea es necesario dominar el idioma inglés.

## **Edwin Cruz - Restaurant Somos Perú**

<https://www.somos-peru.nl/>

### **Background**

- Llegue a los Países Bajos en febrero de 2004, procedente de Aruba, ya nacionalizado neerlandés en 1998.
- Siempre tuve la meta de hacer un negocio propio, en el campo de alimentos y bebidas, en el cual trabajo desde muy joven.

### **El emprendimiento**

#### **Los inicios**

- Pude cumplir la meta del negocio propio en mayo 2015 con financiamiento de mi familia, los cuales fueron de gran ayuda para hacer realidad esta meta.
- Nuestro restaurante, ubicado en La Haya, se enfoca básicamente en la cocina criolla tradicional peruana. Ofrecemos una variedad de potajes típicos de nuestro querido Perú.
- A la vez participamos en algunos eventos gastronómicos multiculturales de algunas organizaciones internacionales,
- La proporción de los clientes es 33% peruanos, 33% internacionales y 33% neerlandeses.

#### **Los retos**

- Llegar en gran escala a los clientes de orígenes diversos y locales, quienes están conociendo nuestra gastronomía.
- Causarles una gran impresión al momento de consumir nuestros platillos, en base a nuestros productos hechos con ingredientes e insumos peruanos.

#### **Los consejos**

- Hacerse de un negocio en los Países Bajos no es complicado. Se debe informarse bien sobre los requisitos y seguir los reglamentos.
- La integración es fundamental para estos procesos, tales como aprender el idioma neerlandés, respetar las leyes, costumbres, días festivos, etc.

#### **Covid-19**

- El daño de la pandemia ha sido fuerte en la industria de Horeca. Muchos negocios han cerrados sus puertas por este motivo.
- A pesar de que el gobierno neerlandés ha apoyado, no resulta suficiente para los gastos que incurre el restaurante.
- Nos favorece que seamos un negocio familiar. Ese es el motivo que nos mantiene a flote.

Hemos tenido que reducir los gastos al mínimo (salarios, por ejemplo). Pero, nos reinventamos ya que ofrecemos servicios de delivery para poder seguir llevando la comida criolla en la ciudad de La Haya.

## Miryam Jara - Fia International

<http://fiainternacional.nl/>

### **Background**

- **Estudios:** Bachiller en Economía de la Universidad de Lima y MBA en la actual TIAS Business School y University of Bradford del Reino Unido.

### **El emprendimiento**

#### **Los inicios**

- Fia International importa vino, destilados de pisco del Perú y también otras bebidas espirituosas. La importación es hacia los Países Bajos y la distribución a nivel Europa.
- El 99% de las ventas es business to business (restaurantes, hoteles, licorerías, mayoristas, incluso embajadas en otros países de Europa) y 1% de ventas al consumidor final. Los consumidores extranjeros son 65%; y 35%, peruanos.
- No vendemos fuera de la Unión Europea, dada la alta inversión necesaria para la representación y el transporte.

#### **Los retos**

- En importación, los retos están relacionados con la logística y los costos de importación.
- En la investigación necesaria para saber cómo se realizan todos los trámites y procesos en Países Bajos, me apoyé completamente en la KVK.
- La parte tributaria y los términos técnicos son un tema complicado.

#### **Los consejos**

- Brindar servicio personalizado al cliente.
- Es necesario un buen plan de negocios y análisis del mercado. Incluir análisis de todos los costos de importación de productos. Verificar primero con qué recursos financieros se cuenta.
- El manejo de diferentes idiomas es crucial para el trato directo con los clientes.
- Acudir a la KVK para temas relacionados con la creación de la empresa y el negocio a iniciar.
- Asistir a seminarios de capacitación en temas empresariales. Creo que las empresas con estructura fija, que son muy especializadas o que no se adaptan a las nuevas circunstancias, son a las que el COVID-19 ha afectado más.

#### **Covid-19**

- Los clientes del sector Horeca (Hotel-Restaurantes-Cafeterías) han sido muy afectados por el COVID-19 (algunos se han declarado en quiebra).
- Es necesario analizar los recursos, patrimonio, financiamiento, etc. Buscar otros mercados donde introducir el producto.
- A largo plazo, no preveo complicaciones para la importación, pero la situación en el Perú puede conllevar al alza del costo de la uva pisquera y, por ende, del pisco.
- Todo el proceso de importación se ha ralentizado.

## Sergio Torres - Gerente General de Camposol

<https://www.camposol.com.pe/en/>

### **Background**

- **Estudios:** Administración Agrícola
- **Trabajos previos:** Empresas en Chile y EE. UU. Posteriormente, Camposol Perú y Representante Comercial de Camposol en los Países Bajos

### **El emprendimiento**

#### **Los inicios**

- Escogimos los Países Bajos porque el puerto de Rotterdam tiene alcance a toda la región. Camposol empezaba su expansión internacional (a través de oficinas comerciales fuera del Perú) y en ese momento el mayor mercado que atendíamos era Europa.
- Las frutas distribuidas y comercializadas son aquellas producidas en el Perú, Uruguay y Colombia. Específicamente, palta (aguacate), uvas, mandarinas, mangos y arándanos (el producto estrella). Cabe resaltar que Camposol es una empresa peruana pero que se ha ido expandiendo a otros países con el pasar de los años.

#### **Los retos**

- Si retrocedemos a 2009, yo llegué aquí sin conocer la cultura o el idioma, por lo que siento que el shock cultural fue más fuerte que el shock profesional.
- Los tres aspectos que me impactaron muchísimo, pues yo venía con mentalidad peruana, fueron:
  - el horario y la puntualidad;
  - cómo llevar la agenda para los negocios;
  - y lo frontales y directos que suelen ser los neerlandeses en la vida diaria y en los negocios.

#### **Los consejos**

- Buscar un asesor contable con experiencia en el sector de la empresa; eso me facilitó mucho el proceso a un costo bastante bajo. Los contacté en las ferias agrícolas más importantes que había en Europa. Estos asesores me daban soporte:
  - apertura de la empresa en la KVK
  - registro de la empresa
  - colección de la documentación requerida, de los requisitos legales en cuanto a los directores, apertura de cuentas bancarias para la compañía, etc.
- Buscar asociaciones relacionadas con la industria en la que se quiere emprender. A partir de ahí, contactar a esas asociaciones o gremios, para obtener o construir una base de datos de las compañías asociadas. Luego, de allí empezar el “trabajo de hormiga”: acercamiento, tocar las puertas, investigar, buscar, etc.

## 8. Conclusiones

Hasta aquí, se ha proporcionado la información necesaria para:

- Iniciar un Business Plan
- Determinar cuál sería el tipo de empresa que se ha de constituir
- Dar aquellos primeros pasos necesarios para poner en marcha el negocio

Algunas recomendaciones finales a quienes se inician en el mundo del emprendimiento en los Países Bajos:

- El inicio parece ser tedioso, pero las autoridades neerlandesas son abiertas para ofrecer orientación e información en esta materia. Acuda a las oficinas del *KVK*, *Belastingdienst* y otros organismos mencionados en esta guía si se le presentaran dificultades en alguna parte del proceso.
- Mientras se sigan las reglas establecidas y se cumplan con las obligaciones impuestas, hacer negocios en los Países Bajos resulta poco engorroso.

Finalmente, los Coautores miembros de la Asociación de Egresados de la Comunidad PUCP en los Países Bajos, les desea un exitoso camino en su emprendimiento.

## 9. Anexos

A continuación, se incluyen plantillas que podrían utilizarse en el proceso de creación de la empresa.

### 9.1. Plantillas útiles para el análisis interno

#### a) Matriz DAFO

Esta matriz DAFO se puede utilizar tanto para el análisis interno como para el externo. Se utiliza también para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa de manera global o específicamente del Plan de Marketing o de productos, etc.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

## b) Matriz VRIO

La matriz VRIO se utiliza para determinar las ventajas competitivas de los recursos. Se puede utilizar la siguiente plantilla por cada recurso a evaluar. Dependiendo de las respuestas, se determinará qué tipo de ventaja se tiene.

Recurso: .....

<b>V</b> <b>Valuable?</b>	<b>R</b> <b>Rare?</b>	<b>I</b> <b>Imitable?</b>	<b>O</b> <b>Organized?</b>	<b>Resultado</b>
No				Desventaja competitiva
Sí	No			Igualdad Competitiva
Sí	Sí	No		Ventaja Competitiva Temporal
Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Competitiva por explotar
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible

Nota. Aquí el significado de "Rare" es 'poco común'.

## c) Factores claves del éxito

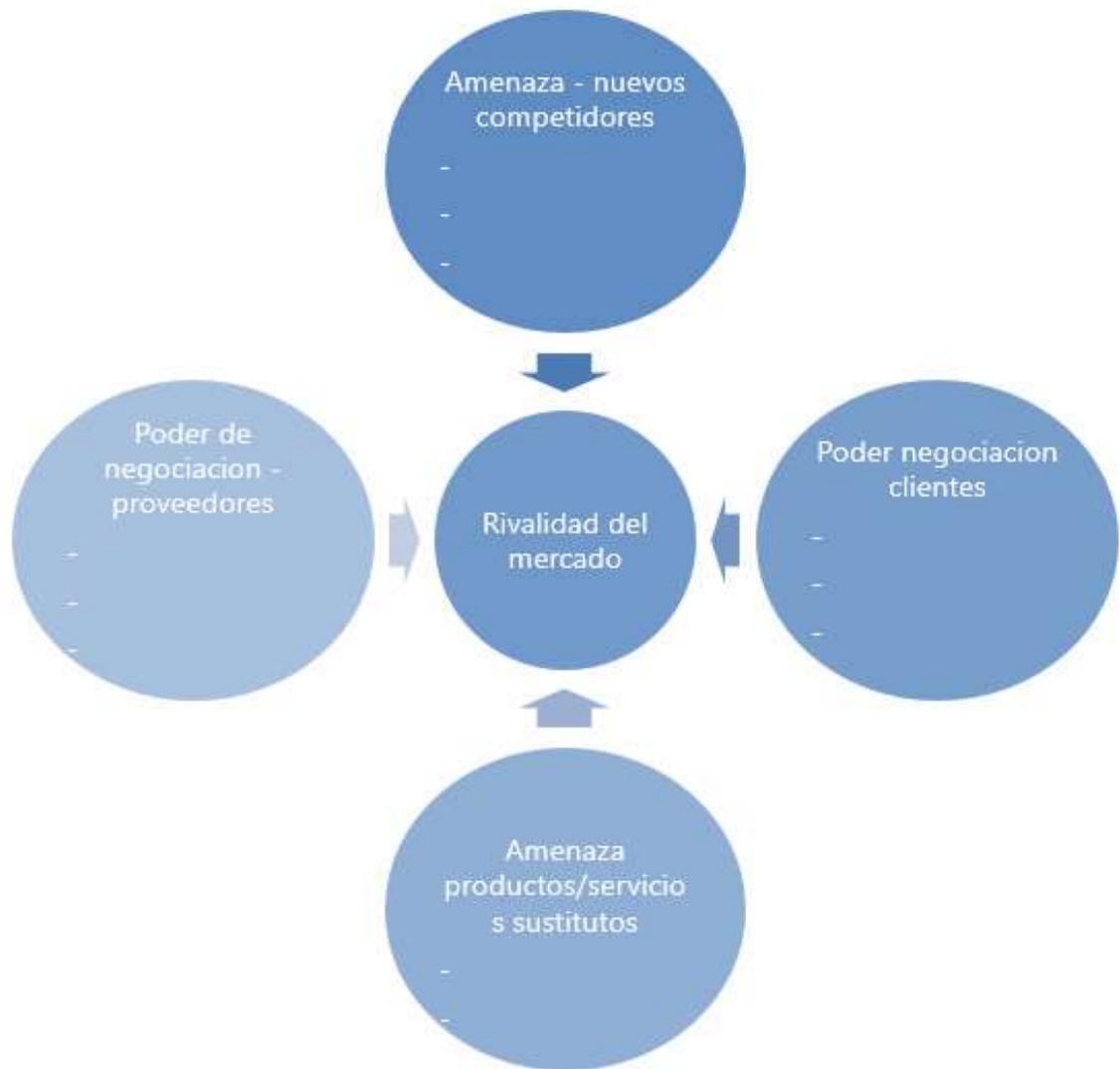
Esta tabla<sup>106</sup> se puede utilizar para el análisis interno y externo

<b>Fortaleza</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>	<b>Factor clave</b>

## 9.2. Plantillas útiles para el Análisis Externo

## a) Cinco fuerzas de Porter

Además de las que ya se han incluido en el apartado anterior, una plantilla para plasmar las cinco fuerzas de Porter puede ser de utilidad en el proceso del emprendimiento. Por cada fuerza, incluir dos o tres variables relacionadas con la empresa en formación:

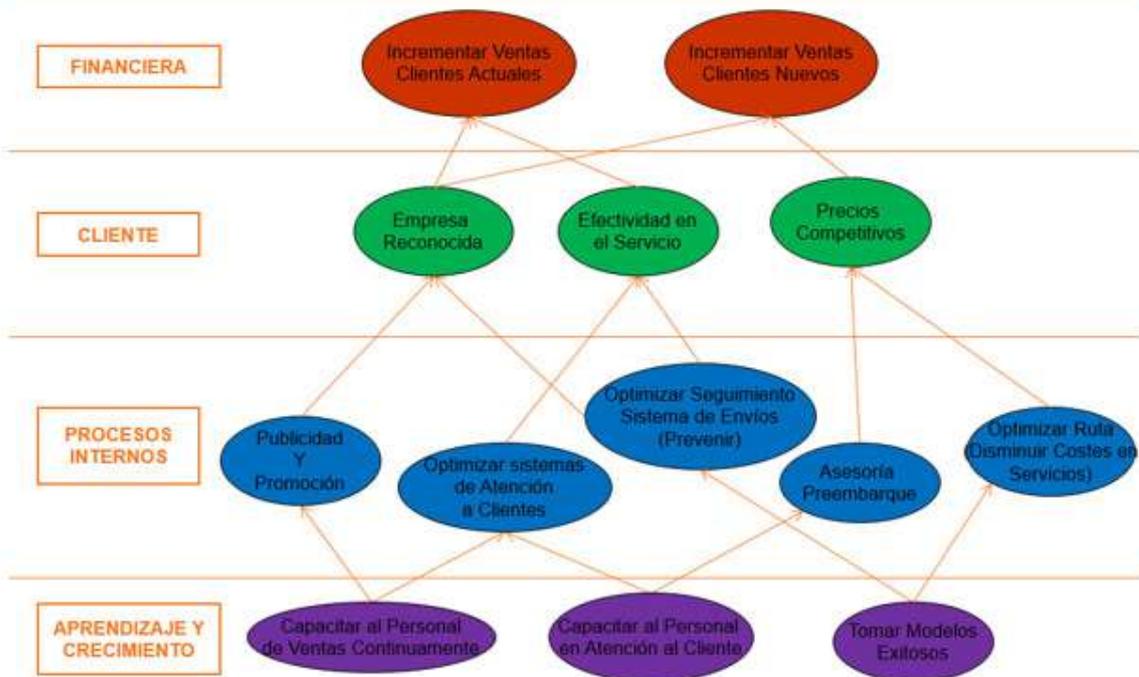


### 9.3. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la herramienta visual que sirve para incluir el objetivo general (de la empresa o de un área de la empresa) y aquellas acciones que se deberán cumplir en cada campo para alcanzar el mencionado objetivo.

A continuación, a manera de ejemplo, el mapa estratégico del objetivo "Aumentar las ventas". Hay que considerar que el objetivo, para la representación del mapa, se incluye de manera general; no obstante, al definirlo, se deben seguir los lineamientos *SMART*.

## Aumentar Participación en el Mercado



### 9.4. Canvas

Se incluye información concisa en cada uno de los nueve módulos del lienzo (Canvas) para tener una imagen global del emprendimiento.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Mercado
	Recursos Clave		Canales	
Estructuras de Costes			Fuentes de Ingresos	

## 9.5. Presupuesto Operativo

Presupuesto Operativo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
<b>Ingresos</b>						
Ventas de producto 1						
Ventas de producto 2						
Ventas de producto 3						
<b>Total Ingresos</b>						
<b>Costos variables</b>						
Materiales e Insumos						
Salarios y Seguro Social						
Costos de transporte						
Otros						
<b>Total Costos variables</b>						
<b>Costos fijos</b>						
Alquiler del local/ hipoteca						
Gastos de mantenimiento						
Seguros						
Suministro/Energía						
Gastos varios						
<b>Total Costos fijos</b>						
<b>Resultado – Ganancia o Pérdida</b>						
Impuesto a la Renta						
<b>Resultado Neto después de Impuestos</b>						

## 9.6. Presupuesto de Inversiones

Presupuesto de Inversiones	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
<b>Inversión fija:</b>						
Terrenos						
Vehículos						
Maquinarias						
Infraestructura eléctrica						
<b>Inversión diferida:</b>						
Estudios de pre-inversion						
Gastos de constitución						
Gastos preoperativos						
<b>Capital de trabajo</b>						
<b>TOTAL</b>						

## 9.7. Presupuesto de Financiamiento

Presupuesto de Financiamiento	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
<b>Inversionistas</b>						
Cofundador 1						
Cofundador 2						
Inversionista 1						
Inversionista 2						
Otros						
<b>Total Inversión</b>						
<b>Prestamos</b>						
Préstamos del Banco 1						
Préstamos del Banco 2						
Préstamos no bancarios						
<b>Total Préstamos</b>						
<b>Otros Financiamientos</b>						
Subvención Estado						
Otros						
<b>Total Otros Financiamiento</b>						
<b>Total Financiamiento</b>						

## 9.8. Presupuesto de Flujo de Caja

Presupuesto de Flujo de Caja	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Caja						
Cuentas por cobrar						
Préstamos recibidos						
<b>Total Ingresos</b>						
Cuentas por pagar						
Gastos de administración						
Gastos de ventas						
Pago de impuestos						
<b>Total Egresos</b>						
Menos:						
Amortizaciones						
Intereses						
<b>Flujo de Caja Financiero</b>						

## 9.9. Empresas y Restaurantes peruanos en los Países Bajos

Información obtenida de la página web de la Embajada del Perú en Los Países Bajos.

### a) Arte

#### **Alegría Peruana**

Contact Person: Magaly Roth  
Services/products: Dance academic  
City: Rotterdam  
Facebook: Alegría Peruana

#### **Artes de amor**

Contact Person: Bo Cornelissen  
Services/products: Peruvian art  
City: S' Hertogenbosch  
Webpage: <http://artesdeamor.nl/>  
Facebook: ArtesdeAmor

#### **Mavyru**

Contact Person: Malena Van de Graaf  
Services/products: Artist  
Web page: <https://mavyru.exto.org/>

#### **María del Carmen (Arte)**

Contact Person: M. del Carmen  
Aguilar F.  
Services/products: Art  
City: Amsterdam  
Web: <https://www.mariadelcarmen.info/>

### b) Artículos para bebés

#### **Ecositos**

Contact Person: Erika Coronado  
Services/products: Baby items  
City: Eindhoven  
Facebook: Ecositos-100-organic-cotton

### c) Beauty, Fashion & Wellness

#### **2 Relax**

Contact Person: Víctor Acosta  
Services/products: Inca massages  
Web page: <http://2relax.nl/>

#### **Belleza de Mujer**

Contact Person: Marisol Vargas  
Services/products: Beauty salon  
City: Woerden  
Web page: [www.bellezademujer.nl](http://www.bellezademujer.nl)  
Facebook: bellezademujer

#### **Salón Estrella (Estrella Kappers)**

Contact Person: Estrella Estilista  
Services/products: Beauty salon  
City: Den Haag  
Facebook: Salón Estrella en el Perú y Holanda

#### **Wellness N Beauty by Eve**

Contact Person: Evelyn Rodríguez  
Services/products: Hair stylist  
City: Amsterdam  
Web: <http://www.wellnessnbeautybyeve.com/>  
Facebook: WellnessNBeautyByEve

#### **Luz Reflexologie**

Contact Person: Elza Luz Bendezú  
Services/products: Massages  
City: Amsterdam  
Web: <http://www.luz-reflexologie.nl>

#### **Sofía Karina**

Contact Person: Sofía Karina  
Services/product: Peruvian fashion designer  
City: Amsterdam  
Web page: <http://www.sofiakarina.nl/>

### d) Catering & Restaurants

#### **2D Latin Catering and Services (F&F Catering)**

Contact Person: Fernando Limache  
Services/products: Catering  
City: The Hague  
Telephone: +31 645076442  
Facebook: fyfcatering

#### **Alli Micuna**

Contact Person: Carol Cueva  
Services/products: Catering  
City: Amsterdam  
Telephone: +31 638365370  
Facebook: AlliMicuna

### **Callao**

Services/products: Restaurant  
Address: Dr. Lelykade 29, 2583 CL The Hague  
Telephone: +31 70 221 1799  
Email: callao@callao.nl  
Web Page: <https://www.callao.nl/>  
Facebook: callaocevicheria

### **Casa Perú**

Address: Leidsegracht 68, 1016 CP Amsterdam  
Telephone: +31 20 6203749  
Web: <https://www.casaperu.nl/m/en/>  
Facebook: Casa-Perú

### **El Rotombo**

Contact Person: Sarai Ramírez  
Services/products: Catering - Peruvian restaurant once a month  
City: Rotterdam  
Telephone: +31 645755295  
Facebook: elrotombooficial

### **Nazca**

Services/products: Restaurant  
Address: Van Ostadestraat 352-354, 1073 TZ Amsterdam  
Telephone: +31 20 223 49 01  
Web page: <https://www.nazka.nu/>

### **Peruaanse Delicatessen bij Maria**

Contact Person: María Brauer  
Services: Catering and wholesaler in Peruvian cuisine  
City: 't Zand  
Web: <http://www.peruaansedelicatessen.nl/>  
Facebook: Peruaanse-Delicatessen/

### **Pukitas**

Contact Person: Paola Cruz  
Services/products: Catering, event organizer and crafts  
City: Alkmaar  
Facebook: pukitascatering

### **Pachamama on wheels**

Contact Person: Silvana Herrera  
Services/Products: Foodtruck  
Telephone: +31 (6) 18116030  
Website: <http://www.pachamamaonwheels.nl/>  
Facebook: pachamamaonwheels

### **Peruvian Cuisine NL**

Address: Bilderdijkstraat 181-HS 1053KR Amsterdam  
Téléphone: +31 20-3636350  
Web Page: <http://www.peruviancuisine.nl>  
Facebook: peruviancuisine.nl

### **Somos Perú**

Address: Soestdijksekade 585, 2574 BH, Den Haag  
Telephone: +31 70 778 6184  
Web Page: <http://somos-peru.nl/>  
Facebook: somosperurestaurant

## **e) Educación**

### **Ramos Spaans**

Contact Person: Lucy Ramos  
Services/products: Spanish academy  
City: Groningen  
Telephone: +31 50 542 1184  
Web: <http://www.engels.ramospaans.nl/>  
Facebook: RamosSpaans

### **Actief Spaans**

Contact Person: Magaly Grández  
Services/products: Spanish teacher  
City: The Hague  
Telephone: +31 619442254  
Web page: [www.actiefspaans.nl](http://www.actiefspaans.nl)

## **f) Contabilidad e Impuestos**

### **PSM Consultancy**

Contact Person: Patricia Santa Cruz  
Services: Accounting and tax consulting  
City: Vleuten  
Web page: <http://www.psmconsultancy.nl/>  
Facebook: PSM-Consultancy

## **g) Peruvian products (import, distribution and sale)**

### **Alpaca products Benelux**

Contact Person: Fabiola Luna  
Services/products: Alpaca products  
City: Laren  
E-mail: [info@alpacaproducts.nl](mailto:info@alpacaproducts.nl)  
Web page: <http://www.alpacaproducts.nl/>

### **Blue Butterfly Naturales**

Services/products: Peruvian products  
Web: <http://www.bluebutterflynaturals.com/>

### **Camposol Fresh B.V**

Contact Person: Sergio Torres T.  
Products: Import fruits & vegetables  
City: Maasdijk  
Web page: <http://www.camposol.com.pe/>

### **D&M Landeo B.V.**

Contact Person: Dante Landeo  
Services/product: Import Peruvian products  
City: Utrecht  
Telephone: +31 652307591

### **Don Santos Latin Products**

Contact Person: Jessie Huerta  
Services/product: Peruvian products  
City: Dordrecht  
Facebook: DonSantosLatinProducts

### **FIA International**

Contact Person: Miryam Jara  
Product: Importer and distributor of pisco  
City: Leusden  
Web page: <http://piscococktail.nl/shop/>  
Facebook: piscococktail

### **NH Superfoods**

Contact Person: Lourdes Vignolo  
Services/product: Natural products  
Telephone: +31 623045427  
Web page: <https://www.nhsuperfoods.com/>  
Facebook: NHSuperfoods

### **Que rico van Miryam**

Contact Person: Miryam Koenis  
Services/product: Peruvian products  
City: Tuitjehorn  
Telephone: +31 652106211  
Web page: <http://www.que-rico.nl/>

### **Sabor del Perú**

Contact Person: Pedro Berrocal Alania  
Services/product: Groceries  
City: Utrecht  
Telephone +31 6 521 06 211  
Web page: [www.sabordelperu.nl](http://www.sabordelperu.nl)

### **Uit de Andes**

Contact Person: Ángela Soriano  
Services/product: Wool products  
City: Amsterdam  
Web page: <http://www.uitdeandes.nl/>

### **Liliana's Deli**

Contact Person: Liliana Vega Málaga  
Services/product: Venta de tortas  
City: Almere  
Telephone: 06-22432134  
Web page: [www.lilianasdeli.nl](http://www.lilianasdeli.nl)

## **h) Viajes y Turismo**

### **OntdekReizen B.V (SATS)**

Contact Person: Paola Den Bos  
Services/product: Travel agency  
City: Woerden  
Telephone: +31 650597357  
Web: <http://www.satsperu.com/index.php/en>