



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA

U P C T

# **Un análisis del modelo "Junior Empresa" como alternativa de emprendimiento universitario**

**Jorge Chereguini Portela**

**Curso 2017/2018**

**Director: Antonio Duréndez Gómez- Guillamón**

**Co-Director: Mario Rosique-Blasco**

**Trabajo Fin de Grado para la obtención  
del título de Graduado en Administración  
y Dirección de empresas**

## INDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
1.1. Aportaciones de la Junior Empresa al estudiante universitario .....	6
1.2. Aportaciones de las Junior Empresa a las Universidades.....	7
<b>2. Movimiento asociativo Junior Empresa.....</b>	<b>8</b>
2.1. Orígenes y Antecedentes del movimiento Junior Empresa .....	8
2.2. Concepto de Junior Empresa .....	10
2.3. Estructura Organizativa del Movimiento Asociativo Junior Empresa .....	12
<b>3. Marco Legal de las Junior Empresas.....</b>	<b>19</b>
3.1. Normativa estatal .....	19
3.2. Régimen fiscal .....	21
3.2.1. Impuesto sobre actividades económicas, IAE.....	21
3.2.2. Impuesto sobre Sociedades, IS.....	21
3.2.3. Impuesto sobre el Valor añadido, IVA.....	21
3.2.4. Impuesto sobre la renta de las personas físicas, IRPF. ....	22
3.2.5. Otros .....	22
<b>4. Junior Empresa como fórmula de emprendimiento universitario.....</b>	<b>23</b>
4.1. Naturaleza de las Junior Empresas .....	23
4.2. Constitución de una Junior Empresa .....	24
4.2.1. Libros obligatorios de las Junior Empresas.....	26
<b>5. Metodología.....</b>	<b>29</b>
5.1. Diseño del análisis .....	29
5.2. Descripción de la muestra.....	36
<b>6. Resultados.....</b>	<b>38</b>
6.1. Situación general de las Junior Empresas en España .....	38
6.2. El Caso de estudio de <i>UPCT-SHOP</i> .....	53
6.2.1. Constitución de la Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena (AJEEC).....	54
6.2.2. Convenio Específico de Colaboración entre la UPCT y AJEEC para la gestión de la “UPCT-SHOP” .....	55
6.2.3. Contrato para suministro de productos de “Merchandising” de la Universidad Politécnica de Cartagena .....	56
6.2.4. Convenio de Cooperación Educativa para la Realización de Prácticas Académicas en Entidades Colaboradoras de Estudiantes Universitarios.....	57
<b>7. Conclusiones.....</b>	<b>57</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>60</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

Figura 1: Modelo Junior Empresa .....	12
Figura 2: Presencia Mundial del Movimiento Asociativo Junior Empresa .....	15
Figura 3: Competencia de la Confederación Española de Junior Empresas.....	16
Figura 4: Competencias de las Federaciones Autonómicas .....	18
Figura 5: Objetivos de una Junior Empresa.....	24
Figura 6: Modo de elaboración de una Junior Empresa .....	27
Figura 8: Formalización de la " UPCT-SHOP " .....	57
Tabla 1: Normas reguladoras en materia de asociaciones .....	20
Tabla 2: Módulo 1. Perfil del alumno y de la Junior Empresa.....	30
Tabla 3: Módulo 2. Autoconfianza Emprendedora.....	31
Tabla 4: Módulo 3. Percepción del estudiante sobre el emprendimiento.....	32
Tabla 5: Módulo 4. Preguntas relativas a Administración y Finanzas.....	32
Tabla 6: Módulo 5. Preguntas relativas al módulo de Producción .....	33
Tabla 7: Módulo 6. Preguntas relativas al módulo de Comercialización .....	34
Tabla 8: Módulo 7. Preguntas relativas al módulo de Innovación.....	34
Tabla 9: Módulo 8. Preguntas relativas al módulo de Recursos Humanos.....	35
Tabla 10: Nivel de confianza de los junior empresarios en cuestiones administrativas.....	41
Tabla 11: Módulo 3. Ventajas que tiene para el estudiante crear o asociarse a una JE .....	44
Tabla 12: Módulo 3. Barreras que tiene para el estudiante crear o asociarse a una JE.....	45
Tabla 13: Módulo 3. Acciones propuestas por los estudiantes .....	46
Gráfico 1: Representación en % del género de los encuestados.....	36
Gráfico 2: Universidades de origen de las JE .....	37
Gráfico 3: Titulaciones en curso de los miembros de las JE .....	37
Gráfico 4: Curso con mayor número de créditos.....	38
Gráfico 5: Familiares con negocio propio.....	38
Gráfico 6: Experiencia en representación estudiantil.....	38
Gráfico 7: Cargo en la Junior Empresa.....	39
Gráfico 8: Años del alumno en la Junior Empresa.....	39
Gráfico 9: Experiencia en Federaciones y Confederaciones .....	40

Gráfico 10: Actividad de la JE.....	40
Gráfico 11: Herramientas contables/financieras.....	47
Gráfico 12: Asesoramiento externo.....	47
Gráfico 13: Tesorería .....	47
Gráfico 15: Alternativas frente a la crisis.....	48
Gráfico 16: Problemas financieros .....	48
Gráfico 17: Nivel de confianza de los junior empresarios en cuestiones de producción.....	48
Gráfico 18: ¿Existe un objetivo comercial en la JE?.....	49
Gráfico 19: ¿Existe coordinación entre departamentos?.....	49
Gráfico 20: Análisis de necesidades de clientes .....	49
Gráfico 21: Diferenciación de las JE.....	49
Gráfico 22: Tipo de comunicación comercial empleada.....	50
Gráfico 23: Tipo de publicidad empleada.....	50
Gráfico 24: ¿Existe innovación en las JE? .....	51
Gráfico 25: ¿Conocen las JE las tendencias que afectan a su sector? .....	51
Gráfico 26: ¿Evalúan las JE la innovación? .....	51
Gráfico 27: ¿Existe disposición positiva en las JE ante problemas?.....	51
Gráfico 28: ¿Se encuentran los puestos de trabajos descritos? .....	52
Gráfico 29: ¿está presente la formación regular de los empleados? .....	52
Gráfico 30: ¿Tienen los trabajadores capacidad para tomar decisiones? .....	52
Gráfico 31: ¿Existe comunicación entre departamentos? .....	52
Gráfico 32: ¿Existe demasiada carga de trabajo? .....	53
Gráfico 33: ¿Cuántas mujeres trabajan en la JE? .....	53

# 1. Introducción

Este documento forma parte del trabajo de fin de grado (TFG) que tiene por título: "Un análisis del modelo "Junior Empresa" como alternativa de emprendimiento universitario" enmarcado dentro de los estudios de grado de Administración y Dirección de Empresas impartido por la Universidad Politécnica de Cartagena.

La formación práctica de un estudiante universitario, de gran relevancia tanto para su desarrollo personal y académico como para el futuro desempeño de la profesión, destaca por ser el momento de iniciación en su vida profesional. Conseguir y promover una formación complementaria a los estudios que se imparten en el centro y aprovechar todas las oportunidades con las que cuenta el alumno en su etapa en la universidad puede llegar ser imprescindible para ayudarles a convertirse en profesionales de éxito.

La Universidad Politécnica de Cartagena, según expresa en el Decreto 72/2013 del 12 de Julio del Consejo de Gobierno, mantendrá un compromiso permanente con el alumnado y propiciará su proyección externa, cumpliendo así sus funciones con eficacia y calidad. Dicha proyección se realizará a través del establecimiento de relaciones con otras universidades, organizaciones, empresas e instituciones del entorno regional, nacional e internacional dentro del marco del Espacio Europeo de Educación Superior.

Desarrollar la actitud emprendedora a través del concepto de "aprender haciendo" y proporcionar a los alumnos un entorno integrado en cada centro es hoy posible gracias a las universidades. Esta oportunidad que se nos ofrece, permite poner en práctica, desarrollar y adquirir una experiencia en una serie de competencias de cara al futuro desempeño profesional. Explorar nuevos modelos que aúnen el fomento y desarrollo de iniciativas de emprendimiento y alternativas en la adopción de metodologías pueden hacer posible un enfoque complementario entre las propuestas que tienen origen académico y de origen tradicionalmente empresarial.

Sin lugar a dudas, la formación práctica de un estudiante universitario es de gran relevancia tanto para el desempeño de la profesión como para su desarrollo personal y académico. Por ello, muchas universidades están apostando por las Junior Empresas como modelo de asociaciones de estudiantes con finalidad profesional.

## 1.1. Aportaciones de la Junior Empresa al estudiante universitario

Las Junior Empresas constituyen un recurso de gran valor para acercar al alumno universitario a la realidad empresarial y ofrecerle un primer contacto con el mundo profesional mientras completa su formación universitaria. Ser junior empresario supone, entre otros beneficios:

Adquirir experiencia real en el ámbito laboral a través de conocimientos y del desarrollo de competencias en experiencias concretas, necesarios para conducir a una empresa hacia resultados positivos.

Estas pequeñas y medianas empresas suponen una motivación y energía para que cada uno se supere a sí mismo siendo proactivo a la vez que teniendo iniciativa.

El desarrollo de una idea de negocio como forma de iniciar, y tal vez consolidar, la andadura profesional, disfrutando durante el proceso de la creación de valor, permite a los jóvenes aplicar en la práctica los conceptos teóricos previamente trabajados en la universidad. El alumno se esfuerza por alcanzar una rentabilidad no solo en base a sus propios intereses sino a los del entorno social al que pertenece.

Los junior empresarios ejercen de forma activa, durante su estancia en la universidad, de la condición de ciudadano/a, interviniendo en la vida social, cultural y económica de la propia institución y de los entornos locales y regionales más cercanos.

La gestión directiva, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, el trato con clientes y la proyección en mercados consisten en alguna de las muchas cualidades que son adquiridas durante el desarrollo de estos modelos emprendedores.

Tanto la capacidad de liderar y de dirigir equipos humanos con habilidad negociadora como la aceptación de responsabilidades a la hora de hacer frente a problemas que surgen suponen dos de las muchas habilidades esenciales que son requeridas en el mercado laboral. Aquellos junior empresarios que se incorporan al mundo profesional cuentan ya con esas habilidades previamente adquiridas durante su paso por alguna Junior Empresa.

La participación en una de estas junior empresas resulta un elemento diferenciador indiscutible en el currículum vitae a la hora de presentar un perfil más competitivo, y que constituye una respuesta válida a importantes retos demandados por la sociedad. A su vez, supone la adquisición de una red de contactos interesantes en el ámbito profesional de su área.

## 1.2. Aportaciones de las Junior Empresa a las Universidades

La Universidad logra romper con la brecha existente entre el sector educativo y empresarial, partiendo de la base del desequilibrio que se da por el alto nivel de desempleo y la baja creación de empresas de base tecnológica y de alto impacto.

Esta institución pública gana una mayor participación por parte del alumnado en la propia institución, así como un servicio de ámbito empresarial real, al introducir a los alumnos como gestores de su propia empresa.

La universidad consigue aportar a la sociedad profesionales mejor formados y más acordes con las necesidades del mercado mediante la obtención de empresas lanzaderas que permitan que alumnos de todas las especialidades puedan realizar un emprendimiento responsable.

En la actualidad carecemos de un estudio formal y detallado sobre el nuevo modelo Junior Empresa en el que poder apoyarnos a la hora de realizar un análisis comparativo sobre el asociacionismo juvenil universitario en nuestro país.

Es por ello que la ausencia de un documento formal que nos sirva de guía dentro del ámbito Junior Empresa ha motivado la realización de este proyecto, el cual ha surgido de las necesidades de un grupo de jóvenes emprendedores de intentar mejorar y proyectar su asociación universitaria de cara al futuro, mediante la realización de una comparativa detallada de la misma con respecto al resto de asociaciones universitarias dentro de nuestro ámbito nacional, así como los procedimientos a seguir para la formalización de una de estas nuevas alternativas de negocio .

En base a estas motivaciones, a continuación se plantean los siguientes objetivos.

El objetivo general de este trabajo está basado en la realización de **un análisis del modelo Junior Empresa como alternativa de emprendimiento universitario.**

Para dar respuesta a nuestro objetivo general se proponen los siguientes objetivos específicos.

- (1) Especificar el concepto del movimiento Junior Empresa y sus procedimientos a seguir, reglamentos a respetar y condiciones a satisfacer por los universitarios.
- (2) Describir el funcionamiento de las Junior Empresas a nivel nacional y poder acordar tanto puntos en común como otros que difieran entre ellas.

(3) Comparar las diferentes actividades que desempeñan cada una de ellas. Esto ofrece al alumnado un abanico amplio de oportunidades que pueden servirle como inspiración en sus mejoras de negocio.

(4) Exponer como caso de estudio el de la creación de la Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena (AJEEC) para el proyecto UPCT SHOP.

La necesidad de organismos que permitan garantizar la calidad de nuestros proyectos, controlar de forma más exhaustiva a todas las asociaciones que componen el modelo y difundir al resto de la sociedad la labor desarrollada hacen que resulte necesario definir la estructura organizativa que presenta el movimiento asociativo internacional junior empresa .

Con este proyecto me gustaría poder formalizar en un documento oficial **la situación del movimiento Junior Empresa en España**, a su vez, poder resolver cualquier tipo de duda acerca de los procedimientos relativos a la formalización de estas asociaciones juveniles y poder generar unas bases en las que los alumnos pueden apoyarse a la hora de promocionar y proyectar sus negocios.

Por último, los pasos a seguir para la elaboración de este documento son los siguientes: marco teórico, metodología, caso de estudio UPCT SHOP, análisis de resultados, conclusiones y bibliografía.

## 2. Movimiento asociativo Junior Empresa

### 2.1. Orígenes y Antecedentes del movimiento Junior Empresa

En 1967 nace en París la primera Junior Empresa, “Junior ESSEC”, con el ánimo de que los conocimientos teóricos y técnicos impartidos en las universidades se llevasen a la práctica de forma eficiente. ESSEC llegó a contar con un volumen en su cifra de negocios de millón y medio de euros en 2010 y un historial de más de nueve mil proyectos desde su nacimiento. Esta junior empresa cuenta con la participación de más de cuatro mil estudiantes en el campus ESSEC. (*Junior ESSEC, 2017*)



Su difusión propicia el nacimiento de la Confederación Nacional de Junior Empresas (CNJE) fundada en 1969 en París por seis Junior Empresas más, todas ellas operando bajo el principio de asociación francesa, Ley 1901\*. (*Confédération Nationale des Junior-Entreprises, 2011*)

La primera Junior Empresa española (e-Joventut) es fundada en 1985 por un grupo de alumnos de la Universidad de ESADE, Barcelona. Actualmente cuenta con treinta junior empresarios y un equipo multidisciplinario de más de quinientas personas capaces de alcanzar un volumen de ingresos de 90.000€ en el ejercicio 2014/2015. (*e-Joventut, 2017*)

En diciembre de 1986 se organiza el Congreso Constituyente de las Junior Empresas Españolas del que surgió -CEJE-(Confederación Española de Junior Empresas) albergando asociaciones procedentes de Granada, Barcelona, Murcia, San Sebastián y Castellón, entre otras. (*La Junior Empresa en España, FEJSUR, 2013*)

En 1987 se crea la primera Convención Internacional de Junior Empresas por tres países: España, Francia y Suiza. Dos años más tarde, el concepto Junior Empresa es introducido en Brasil gracias a la Cámara de Comercio Franco-Brasileña. (*Portal Brasil Junior, 2016*)

En 1992 es fundada la Confederación Europea de Junior Empresas –JADE- (*Junior Association for Development in Europe*). La red se compone actualmente de dieciséis confederaciones y los miembros consultivos de Europa.

En el año 1996 –JADE- cambia su nombre por el de la Confederación Europea de Junior Empresas y establece su lugar de residencia en Bruselas. (*JADE, 2017*)

El concepto de Junior Empresa se está extendiendo por países como Brasil, Sudáfrica y Estados Unidos que toman a JADE como ejemplo. En 2003, -Brasil Junior- es creada. En el año 2004, JADE firma un acuerdo de cooperación con Brasil Junior que prevalece hasta la fecha. (*Global Magazine, Brazil Junior 2015*)

---

\*Ley del 1 de Julio de 1901: Se trata de una ley que rige tanto el derecho como contrato de asociación en Francia.

## 2.2. Concepto de Junior Empresa

A continuación, prestaremos especial atención a las definiciones relativas al concepto Junior Empresa que de forma oficial establecen tanto el Movimiento Junior Empresa Internacional como la ofrecida por la Confederación Española de Junior Empresas.

Una Junior Empresa consiste en una organización social civil sin ánimo de lucro, formada y gestionada únicamente por estudiantes de pregrado y posgrado de educación superior, ya sea universidades o escuelas de negocios. (*Junior Enterprise, 2016*)

Las Junior Empresas ofrecen sus servicios a empresas, instituciones y sociedad, bajo la supervisión de profesores y profesionales con el objetivo de garantizar e impulsar el aprendizaje de sus miembros (*Junior Enterprise, 2016*). Además, los integrantes de la Junior Empresa experimentan oportunidades de aprendizaje únicas realizando por un lado unas prácticas de empresa universitarias y administrando pequeñas y medianas empresas por el otro.

Haciendo esto añaden una experiencia práctica a sus habilidades teóricas superando así la brecha existente entre la universidad y el mundo de los negocios.

Las Junior Empresas son similares a las empresas reales, ya que cuentan con los mismos principios de gobierno corporativo como puede ser el consejo de administración, junta ejecutiva, y la regulación propia. (*Junior Enterprise, 2016*)

Por otro lado, atenderemos al concepto establecido por nuestra propia Confederación Española de Junior Empresas. La Confederación sostiene que las Junior Empresas consisten en asociaciones juveniles universitarias sin ánimo de lucro creadas y gestionadas íntegramente por estudiantes universitarios. (*Confederación Española de Junior Empresas, CEJE, 2013*)

Los ingresos obtenidos a través de la prestación de alguno de sus servicios pueden reinvertirse en la propia Junior Empresa dedicando una parte de los mismos en concepto de becas formativas o, por otro lado, dedicándolos a la formación continua de todos los asociados y resto de la comunidad universitaria. Con las Junior Empresas se pretende conseguir una mayor aproximación entre el mundo universitario y el mundo empresarial real. (*CEJE, 2013*)

El hecho de que las Junior Empresas se encuentren en un marco dentro de la universidad, hace que cuenten con el apoyo de ésta, ofreciendo una orientación y un asesoramiento técnico a través de sus departamentos, lo cual, junto con el apoyo bilateral existente entre las diferentes

Junior Empresas, a través de las federaciones autonómicas y la Confederación Española de Junior Empresas (CEJE), garantiza el buen desarrollo de sus servicios.

La calidad de las Junior Empresas está garantizada por el gran soporte institucional que supone la universidad: profesores, equipo e infraestructura, contacto con instituciones públicas y privadas. Gracias a este apoyo institucional, los precios de las Junior Empresas son más flexibles para sus clientes. (Gorka Maiztegi, presidente de Arteverse, 2014)

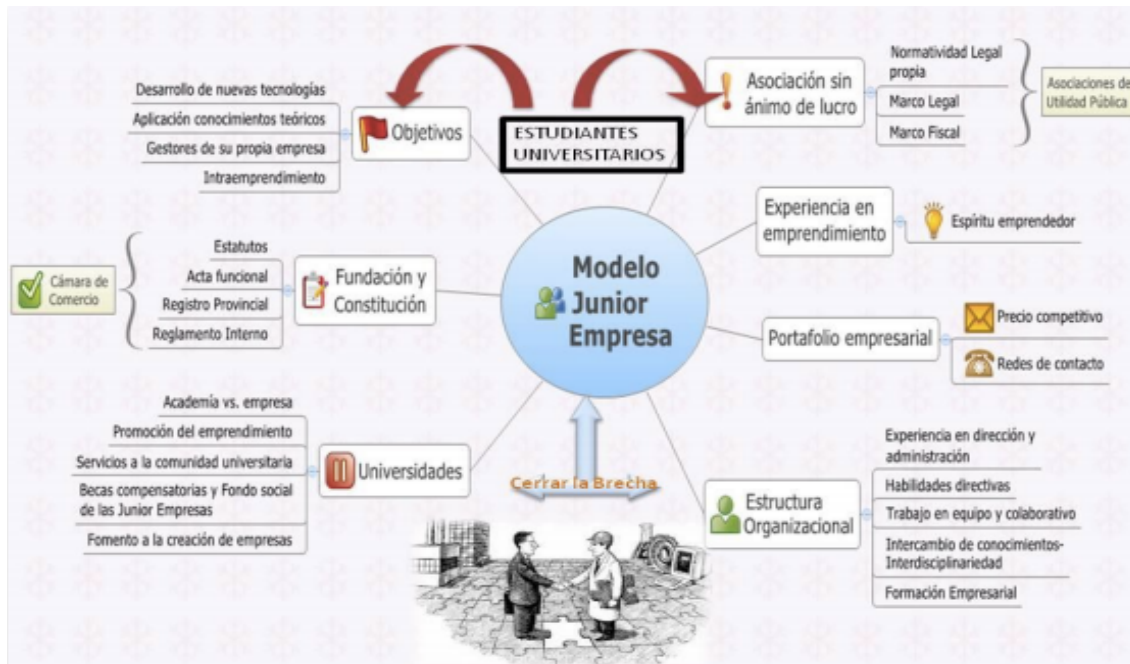
Algunas de las Junior Empresas de España, en un continuo esfuerzo por alcanzar la excelencia empresarial, han implantado sistemas de calidad basados en las normas ISO 9000, las cuales consisten en normas que fueron establecidas por la organización internacional de la normalización (ISO) para responder a las necesidades de las organizaciones, así como la de precisar los requisitos que debería tener un sistema de gestión de calidad. (AEC, Asociación Española de Calidad, 2017)

El organismo que cuida y garantiza el funcionamiento correcto de estas empresas es la Confederación Española de Junior Empresas (CEJE) que organiza congresos anuales e interanuales con representación de las federaciones regionales, y que fomenta las relaciones internacionales, la creación de nuevos departamentos y trabaja en la redacción de una ley que regula la situación de las Junior Empresas.

“Queremos dar la oportunidad a todos los estudiantes universitarios del mundo de cambiar sus vidas a través del movimiento Junior Empresa“ (Cooperation Agreement Between Brazil Junior and Jade, 2008/2014)

La figura 1 nos muestra, de forma gráfica, un breve resumen de los aspectos más importantes que componen el modelo Junior Empresa. A lo largo de este documento, se tratará de forma más concreta dichas cuestiones con el objetivo de conseguir una información mucho más detallada de las mismas

Figura 1: Modelo Junior Empresa



Fuente: Gómez y Sánchez, 2013

### 2.3. Estructura Organizativa del Movimiento Asociativo Junior Empresa

El Movimiento Asociativo Junior Empresa, en la actualidad, se encuentra representado a nivel internacional a través de las confederaciones de los continentes que forman parte de la red Junior Empresa. En Europa, la encargada de la representación del movimiento junior es la Confederación Europea de Junior Empresas, JADE.

A nivel nacional, el movimiento se encuentra representado por las confederaciones nacionales establecidas en cada país miembro del Movimiento Asociativo Junior Empresa. En España, su equivalente es la Confederación Española de Junior Empresas. Por último, las Junior Empresas se encuentran amparadas y controladas por las Federaciones Autonómicas de Junior Empresas. A continuación, hablaremos del concepto y la función que tienen JADE, CEJE y las Federaciones Autonómicas.

### ***Confederación Europea de Junior Empresas***

JADE, es una organización internacional sin ánimo de lucro de asociaciones de toda Europa, establecida y administrada exclusivamente por estudiantes, que cuenta con más de doscientos ochenta junior empresas dirigidas por estudiantes de más de doscientas universidades .

Defendiendo su lema de “Learning by Doing“, o lo que mejor entendemos como ”Aprender haciendo”, entre universidades y el mundo de los negocios reales. Al desarrollar estas pequeñas empresas sin ánimo de lucro y ser emprendedores sociales, los empresarios entregan más de dieciséis millones de euros al año, implicando a más de veintidós mil estudiantes, dejando de esta forma un impacto significativo en el mundo empresarial local y nacional. (*JADE, 2017*)

El movimiento Junior Empresa, gracias a su Confederación Europea, ha conseguido ser apoyado por grandes personalidades del Parlamento Europeo, que en cierto modo, incitan al alumnado a que participen en este movimiento emprendedor tan beneficioso. (*Parlamento Europeo, 2013*)

A menudo, JADE es consultado por actores relevantes en la escena europea de toma de decisiones sobre temas relacionados con el empleo juvenil, el desarrollo de habilidades, la educación empresarial y la formación informal.

A continuación, exponemos algunas de las citas que ofrecen al resto de la sociedad algunas de las autoridades más influyentes en el ámbito empresarial y político europeo sobre el Movimiento Asociativo Internacional de Junior Empresas.

“Las Junior Empresas son métodos eficaces para difundir el espíritu empresarial en la juventud europea. Los estudiantes que participaron en estas actividades son más seguros de sí mismos, más innovadores, más propensos a buscar nuevas soluciones, por lo tanto, quisiera destacar el papel desempeñado por la organización como JADE y la importancia de las Empresas Jóvenes como herramientas de aprendizaje y puentes entre Universidad y el mundo empresarial” (José Manuel Durão Barroso, ex presidente del parlamento europeo , 2014 , JADE)

“A medida que nos enfrentamos a estos tiempos económicos difíciles, es vital que tanto los líderes de la industria como los líderes de la Unión Europea fomenten el espíritu empresarial y los conocimientos técnicos de los jóvenes de Europa, Microsoft acepta la urgencia de este desafío empresarial.

Consideramos que las asociaciones como la de JADE son un primer paso vital para abordar estos desafíos”. (Regina Murray, directora de Microsoft en el sector educacional en Europa, 2008 JADE)

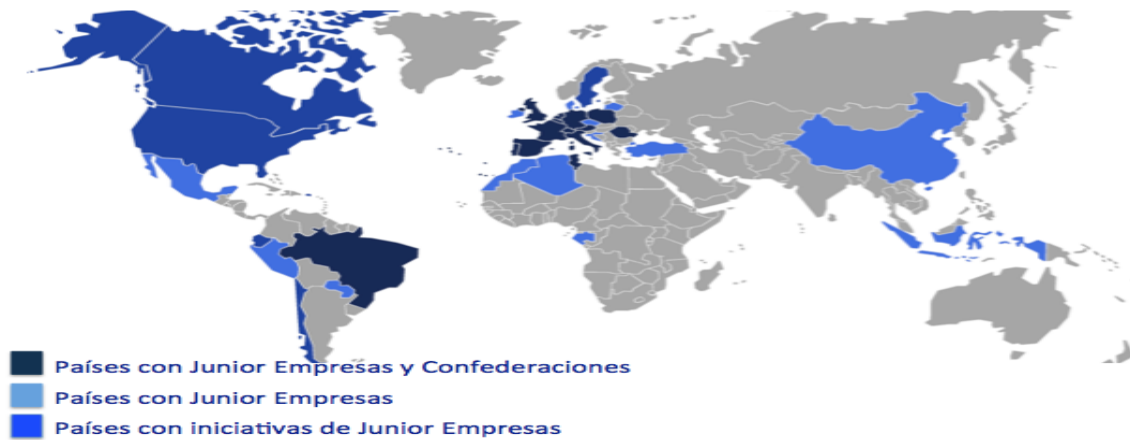
“Creo que las Junior Empresas representan la mejor práctica para fomentar con firmeza y precisión las habilidades, el desarrollo de una mentalidad emprendedora y de una actitud proactiva, por eso creo que una mayor extensión del concepto JE en los países europeos beneficiaría tanto a los estudiantes como la sociedad, y animo a la institución local a dar al movimiento JE apoyo y reconocimiento”. (José Manuel Fernández , miembro del Parlamento Europeo, 2016)

Esta confederación europea nace con el principal objetivo de poder representar a todo el movimiento Junior Empresa. Para poder alcanzar dicho objetivo, JADE, colabora con la Comisión Europea, especialmente con:

- El Directorio General de Mercado Interno
- El Directorio General de Educación y Cultura
- El Directorio General de Empleo, asuntos Sociales e inclusión .
- El Parlamento Europeo

En su labor con las instituciones europeas, se pretende fomentar el reconocimiento y la visibilidad de este concepto en todo el continente europeo, véase en la siguiente figura 2. Por último, cabe destacar que JADE busca involucrar a personalidades de alto nivel europeo en este movimiento para discutir con ellos sobre como divulgar y promover el concepto Junior Empresa. (*Junior Enterprise, Gorka Guerrero, 2017*)

Figura 2: Presencia Mundial del Movimiento Asociativo Junior Empresa



Fuente: JADE, 2017

En la figura 2 se muestra la presencia que tiene el Movimiento Asociativo Junior Empresa en el resto del mundo.

En cuanto a la Confederación Española de Junior Empresas, CEJE , diremos que se trata de una organización que representa a todas las Junior Empresas y Federaciones que existen en el territorio nacional español, contando con un total de unos cuatro mil estudiantes universitarios a lo largo de nuestro territorio nacional .

### ***Confederación española de Junior Empresas***

La Confederación Española de Junior Empresas (CEJE) tiene como finalidad representar, enriquecer, difundir y fortalecer el Movimiento Asociativo Internacional Junior Empresa.

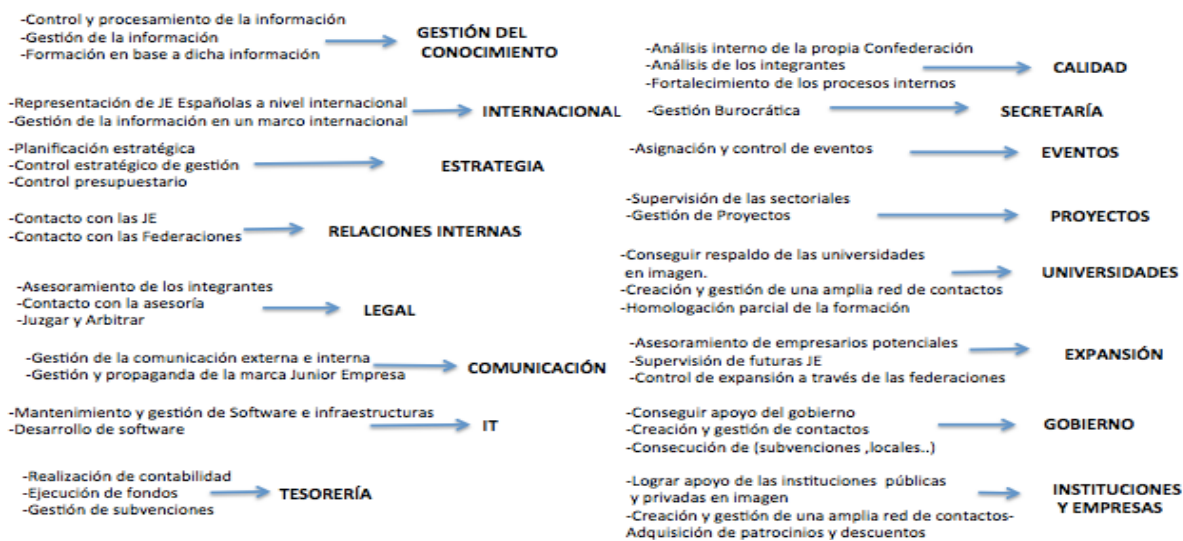
Tiene por objeto también garantizar la calidad de sus miembros y establecer una red de intercambio de conocimiento entre los socios, coordinando y asesorando todas las diferentes actividades que competen como Junior Empresa. (CEJE, 2013)

Para ello, se agrupan en asociaciones bajo la marca y metodología Junior Empresa donde ponen en práctica sus proyectos y aprenden tanto habilidades directivas como cultura emprendedora. A continuación, en la figura 3, se detallan las competencias que presenta la Confederación Española de Junior Empresas.

A través de la Confederación española de Junior Empresas se consigue un incremento en la comunicación, ya que este órgano actúa dando respuesta a todo tipo de propuestas, estudios o

estadísticas que para dicho fin revistan utilidad. Además, CEJE cuenta con la “Revista InfoCEJE”. Este boletín informativo recoge noticias actuales sobre la situación de la propia Confederación, del Movimiento Asociativo Junior Empresa a nivel nacional e internacional, de las Federaciones o de Junior Empresas particulares.

Figura 3: Competencia de la Confederación Española de Junior Empresas



Fuente: Estructura CEJE, 2017

Se trata de un medio de comunicación capaz de reunir conceptos relacionados con la empleabilidad y emprendimiento, relatos de personas influyentes dentro del Movimiento Junior Empresa, organización de actividades y eventos, etc.

También, CEJE actúa como difusor a la hora de promocionar la actividad desarrollada por cada uno de sus miembros, así como cada Junior Empresario que la conforman, mostrando a la sociedad la labor desempeñada por los jóvenes en nuestro país, así como el apoyo que les ofrecen las universidades y escuelas de negocio.

Por último, el Movimiento Asociativo Internacional Junior Empresas está organizado por Federaciones de Junior Empresas, las cuales consisten en extensiones de la Confederación Nacional de Junior Empresas en las diferentes Comunidades Autónomas de nuestro país.



### ***Federaciones de Junior Empresas***

Hoy en día, nuestro país cuenta con cuatro federaciones regionales que albergan a un total de dieciséis Junior Empresas distribuidas geográficamente a lo largo del territorio nacional. FVJE (Federación Vasca de Junior Empresas), FAVJE (Federación Valenciana de Junior Empresas), FAJE (Federación Andaluza de Junior Empresas) y FEJERM (Federación de Junior Empresa de la Región de Murcia).

Las federaciones están formadas por "Junior Empresas" y "Junior Empresas Aspirantes" localizadas en los diferentes centros educativos de las distintas comunidades autónomas a las que representen.

Resulta de especial importancia establecer la diferencia entre una Junior Empresa, es decir, una Junior Empresa de pleno derecho que realiza la explotación de la marca a nivel mundial y una Junior Empresa Aspirante, que solo ha conseguido nivel para estar en la federación pero no en CEJE, la cual realiza la explotación de la marca a nivel nacional .

Las condiciones exigidas a una Junior Empresa para que sean consideradas como tales, y no como aspirantes, las encontraremos en el punto 3.2, apartado tercero. (*Definiciones relativas a socios, estructura CEJE, Junio 2014*)

Por otro lado, debemos familiarizarnos con el concepto de Junior Empresa Pasiva, la cual consiste en una Junior Empresas Aspirante que debido a una falta de actividad durante un periodo de tiempo o abandono de sus funciones ha perdido de forma temporal su derecho a voto y obligaciones. (*Definiciones relativas a socios, estructura CEJE, Junio 2014*)

El constante crecimiento que está viviendo el movimiento en las Federaciones hace suponer que el número de nuevas Junior Empresas se incrementará en no mucho tiempo. (*CEJE*)

A continuación, la figura 4 nos muestra un esquema relativo a las competencias que presentan las Federaciones Autonómicas de Junior Empresas.

Figura 4: Competencias de las Federaciones Autonómicas



Fuente: Elaboración propia

Entre sus principales labores, las federaciones pretenden garantizar, mantener e impulsar el desarrollo de cada una de las Junior Empresas, así como intentar resolver y transmitir a la Confederación Nacional de Junior Empresas los posibles problemas que se planteen. Una de sus funciones también está basada en garantizar y mantener los estándares de calidad que CEJE defiende.

Las federaciones de Junior Empresas son entidades que se constituyen para la regulación, representación, fomento y tutela de las Junior Empresas que las componen, con el objetivo de poder representar a la Confederación Española de Junior Empresas a nivel autonómico (*FEJESUR manual punto 13*).

Las federaciones pretenden así, servir de apoyo y nexo de unión para todas aquellas Junior Empresas y Aspirantes que las componen. También el potenciar los vínculos entre las distintas asociaciones, buscando vías de colaboración y favoreciendo la realización de proyectos conjuntos. Hoy día, actúan como mediadoras en los conflictos que pudieran surgir entre las asociaciones miembro (*Estatutos Adaptados a la Ley 7/2007, Federación Vasca de Junior Empresas*)

Entre sus competencias, destacamos la organización de charlas y seminarios con el fin de difundir las características y la aportación que las Junior Empresas realizan a la comunidad estudiantil. Las federaciones tiene como reto de futuro el poder llegar a las universidades de sus comunidades autónomas donde aun no existe ninguna Junior Empresa, ofreciendo a estas universidades la oportunidad de mejorar la formación de sus estudiantes (*FJESUR, manual.13*)

Por último, promueve el concepto de Junior Empresa y asegura la calidad de sus miembros proporcionando un intercambio de conocimientos con el objetivo de que los integrantes puedan expandir sus experiencias. Una federación pretende fomentar el espíritu emprendedor que todo Junior Empresario debe poseer, ayudando a los jóvenes estudiantes a labrar su propio futuro.

### **3. Marco Legal de las Junior Empresas**

#### **3.1. Normativa estatal**

La Constitución Española en su Artículo 22 reconoce el derecho de asociación, que es regulado por la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, de Derecho de Asociación, y recogido, a su vez, por el Artículo 46.2.g) de la Ley Orgánica 6/2001, de Universidades.

Las Junior Empresas, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 35 y siguientes del Código Civil español y demás disposiciones concordantes, ostenta desde su constitución personalidad jurídica, rigiéndose su capacidad por lo dispuesto en sus estatutos, pudiendo contraer obligaciones, adquirir y poseer bienes, así como ejercitar acciones civiles y penales según las Leyes, normas de su constitución y espíritu del Movimiento Asociativo Internacional Junior Empresa, para lograr la realización de sus fines.

Tabla 1: Normas reguladoras en materia de asociaciones

Ley reguladora	Publicación en B.O.E	Materia que regula
<u>Ley Orgánica 11/83, de 25 de agosto</u>	BOE (1- Septiembre)	Derecho de Asociación de estudiantes
<u>Ley 191/64, de 24 de diciembre</u>	BOE (28 -Diciembre)	Principios fundamentales de las asociaciones
<u>Decreto 1440/65, de 20 de mayo</u>	BOE (7 -Junio)	Normas complementarias a la Ley de Asociaciones
<u>Real Decreto 2248/68 de 20 de septiembre</u>	BOE (23 -Septiembre)	Cuestiones que tienen que ser reguladas en los estatutos de una asociación.
<u>Real Decreto 1497/81 de 19 de junio</u>	BOE (23 -Julio)	Formación integral del alumno universitario a través de programas educativos paralelos.
<u>Real Decreto 1497/87 de 27 de noviembre</u>	BOE (14 -Diciembre)	Directrices generales comunes de los planes de estudio de los títulos universitarios de carácter oficial y validez en el territorio nacional
<u>Real Decreto 397/88, de 22 de abril</u>	BOE (28 -Abril)	La inscripción registral de Asociaciones Juveniles
<u>Real Decreto 1845/94, de 9 de septiembre y Real Decreto 1497/81</u>	BOE ( 18 -Octubre)	Programas de cooperación educativa
<u>Real Decreto 1786/96, de 19 de julio</u>	BOE (29- Agosto)	Procedimientos de declaración de utilidad pública de las Asociaciones y de rendición de las cuentas que anualmente deben realizar las mismas

Fuente: Elaboración propia

## 3.2. Régimen fiscal

### 3.2.1. Impuesto sobre actividades económicas, IAE.

Cualquier venta realizada por la asociación, cualquier servicio por el que reciba un precio o incluso el simple hecho de contratar personal, son indicio suficiente de que se ha realizado una actividad económica. La realización habitual de actividades económicas implica la obligación de solicitar, con carácter previo, su alta en el Impuesto de Actividades Económicas (modelo 840), el cual se presentará en la Delegación o Administración de la Agencia Estatal de Administración Tributaria que corresponda. (IAE. Declaración de alta, variación o baja en el Impuesto sobre Actividades Económicas. Agencia Tributaria).

Las Junior Empresas deben obtener un CIF mediante la presentación del correspondiente modelo 036 ante la Agencia Tributaria de forma telemática. Mediante este modelo se da de alta en Hacienda a la Asociación. Este CIF deberá figurar en sus escritos o facturas. (Marco normativo CEJE, 2012).

### 3.2.2. Impuesto sobre Sociedades, IS.

Por regla general, las Junior Empresas están exentas del Impuesto sobre Sociedades, pero sujetos al mismo, siempre y cuando los ingresos y gastos generados sean como consecuencia de operaciones o actividades que constituyan su objeto social.

Cualquier operación de ingresos o gastos que no tengan relación alguna con su objeto social deben ser declaradas en el Impuesto sobre Sociedades y tributarán por ellas.

Además, si alguno de sus asociados obtiene alguna retribución, la misma estará sujeta a retención de IRPF y la Junior deberá declarar e ingresar en la Hacienda Pública dichas retenciones. (*Ley 27/2014, BOE, del Impuesto sobre Sociedades.*)

### 3.2.3. Impuesto sobre el Valor añadido, IVA.

Respecto al IVA, las facturas que se emitan estarán gravadas con dicho tributo, y de la misma forma recibirán facturas de gastos con IVA.

Sin embargo, tienen la posibilidad de no declarar dicho IVA, es decir, de estar exentos del mismo (se presenta declaración pero a 0 por exención) siempre y cuando cumplan una serie de requisitos:

Solicitar el reconocimiento de su carácter social en la Agencia Tributaria. Para obtener dicho reconocimiento deben cumplir los siguientes requisitos:

- 1- No tener finalidad lucrativa y dedicar los posibles beneficios que se obtengan al desarrollo de actividades exentas de idéntica naturaleza (formación, estudios, etc...).
- 2- Que el cargo de Presidente sea gratuito y que el mismo no tenga interés particular en los resultados económicos de la Junior Empresa, por él mismo o por persona interpuesta.
- 3- Que los socios, sus cónyuges o parientes consanguíneos, hasta el segundo grado inclusive, no sean destinatarios principales de las operaciones exentas que ofrece la Junior Empresa, ni tener trato especial en la prestación de sus servicios. (*Ley 37/1992, artículo 20, 6º, del Impuesto sobre el Valor Añadido*).

#### **3.2.4. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, IRPF.**

También están sujetas al IRPF, concretamente en cuanto a las retenciones de dicho tributo. Es decir, cualquier factura que reciban con retenciones de IRPF (por ejemplo, de un profesional), deben ser declaradas e ingresadas trimestralmente mediante el modelo 111.

#### **3.2.5. Otros**

Respecto a las cuestiones de ámbito laboral, si la Junior Empresa contrata a un empleado tendrá las mismas obligaciones formales y económicas que cualquier empresa con ánimo de lucro.

La contabilidad no contiene ninguna formalidad expresa, aunque la mejor opción es seguir el Plan General Contable aplicable a las PYMES con los correspondientes libros de diario, mayor, inventario y la elaboración de las cuentas anuales junto con los libros fiscales obligatorios. No han de presentarse en el Registro Mercantil, pero si en el Registro correspondiente de la Subdelegación del Gobierno.

Además es la forma más fiable y fiel de reflejar toda la actividad económica de la Junior Empresa, constanding detalladamente todas las operaciones de ingresos y gastos y, en especial, de los gastos realizados con los ingresos procedentes de una subvención pública.

De esta forma, la justificación del destino ofrecido a las subvenciones obtenidas quedará fielmente reflejada, contabilidad y controlada. (Orma, Marco normativo, ámbito contable y tributario CEJE, 2012)

## 4. Junior Empresa como fórmula de emprendimiento universitario

### 4.1. Naturaleza de las Junior Empresas

Entre alguno de los objetivos que se muestran en la figura 5, el concepto Junior Empresa tiene como propósito proporcionar a los estudiantes de educación superior una experiencia única de "aprender haciendo".

Mientras siguen estudiando en la universidad, los estudiantes crean y administran sus propias Junior Empresas sin fines lucrativos .

Éstas, ofrecen diversos servicios de consultoría al mercado, en relación con su campo de estudio, tales como marketing, finanzas, comunicación o ingeniería. (*Yann camus, JADE'S president, 2017*). El movimiento asociativo Junior Empresa pretende fomentar las habilidades empresariales. La experiencia en una Junior Empresa permite desarrollar un nuevo tipo de habilidades, necesarias en las economías y sociedades modernas.

Desarrollar la confianza en sí mismo y experimentar el emprendimiento en una etapa temprana es una de las muchas oportunidades que ofrece una Junior Empresa. Sumando la experiencia práctica a sus habilidades teóricas, los jóvenes empresarios proporcionan a las empresas la técnica del conocimiento de las universidades. (*Daniel cloque, Head of entrepreneurship and smes at businessseurope, 2017*)

Las Junior Empresas al tratarse de organizaciones auto-sostenibles y auto-desarrolladas cuentan con poca demanda de recursos externos. Normalmente financian sus actividades cotidianas a través de proyectos y convenios con empresas locales o con compañías internacionales. Sin embargo, para tener éxito, dependen de la motivación, la voluntad y el compromiso que presenten los estudiantes.

Esta es la razón por la que las empresas junior suelen atraer a estudiantes muy talentosos de diversos campos de estudio. Debido a esta acumulación de talentos en una organización, la Junior Empresa quiere ayudar a las empresas locales a buscar y emplear a estudiantes talentosos, experimentados y motivados de un solo lugar. (*Gorka Guerrero, Junior Enterprise, 2017*)

Siendo estudiantes, los jóvenes empresarios suponen un modo directo de promover las marcas de las universidades a las empresas locales. Una Junior Empresa se propone mejorar automáticamente la reputación y el reconocimiento de la universidad y también ayudar a aumentar el conocimiento de la marca de la universidad, que atrae a estudiantes aún más talentosos.

Este no es, sin ir más lejos, el único impacto local de una Empresa Junior. Dado que los servicios de una Junior Empresa son muy solicitados especialmente por las PYMES locales ya que ayudan a mejorar y apoyar fuertemente la economía local. (*Samuel Baños Esquivá, mejor Junior Empresario del año, 2016*)

Figura 5: Objetivos de una Junior Empresa



Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Constitución de una Junior Empresa

Los pasos a seguir para la constitución de una Junior Empresa que se exponen a continuación quedan resumidos gráficamente en la figura 6.

En cuanto a la creación de una Junior Empresa, se constituye primero, la asociación como una asociación juvenil mediante un *Acta Fundacional* en la que se hace constar las intenciones de una serie de personas físicas con plena capacidad de obrar, que pactan voluntariamente unirse para trabajar por un fin determinado y lícito según sus propios Estatutos. Estas personas físicas se tratan de los socios fundadores que aprobarán los Estatutos de la Asociación y designarán la Comisión Ejecutiva de la asociación encargada de mantener la gestión y el control de la misma.



El régimen de las Asociaciones reguladas por la Ley 191/64 del 24 de diciembre, se determinará por sus propios Estatutos y los acuerdos válidamente adoptados por su Asamblea General y órganos directivos dentro de la esfera de su respectiva competencia.

El órgano supremo de las Asociaciones será la Asamblea General, integrada por los socios que adoptarán sus acuerdos por el principio mayoritario y que deberá ser convocada al menos en sesión ordinaria, una vez al año, para aprobación de cuentas y presupuesto, y en sesión extraordinaria cuando así se establezca en los Estatutos y con las formalidades que en el mismo se determinen (*«BOE» núm. 311, de 28 de diciembre de 1964*)

Los fines de la Asociación se entenderán como determinados cuando no haya duda alguna respecto a las actividades que, efectivamente, se propone desarrollar, según se deduzca de los Estatutos y de las condiciones que se incluyen en el Acta Fundacional.

Los estatutos, además de las condiciones permitidas que establezcan, deberán regular los siguientes puntos:

- Denominación, que no podrá ser igual a la de otras asociaciones ya registradas ni tener un parecido que pueda inducir a confusiones.
- Fines propuestos.
- Domicilio principal y, en su caso, otros locales de la Asociación.
- Ámbito territorial de acción previsto para la actividad.
- Órganos directivos y forma de administración.
- Procedimiento de admisión y pérdida de la condición de socio.
- Derechos y deberes de los mismos.
- Patrimonio fundacional, recursos económicos previstos y límites presupuestarios
- Aplicación que haya de darse al patrimonio social en caso de disolución.

Los modelos de acta fundacional y estatutos pueden encontrarse en la página web de las diferentes comunidades autónomas, así mismo la Federación o Confederación puede asesorar en el desarrollo de dichos estatutos para que los fines sean conformes a los del movimiento Junior Empresa.

Deben inscribirse en el Registro autonómico de Asociaciones de la provincia en la cual tenga su domicilio, así como en el Registro Nacional de Asociaciones del Ministerio Interior.

En ambos Registros habrá que depositar el Acta fundacional y los Estatutos, así como las posteriores modificaciones estatutarias, la declaración de utilidad pública, y, en su caso, la disolución de la Junior. (*Orma, Asesoría Jurídica de CEJE. Marco Normativo, ámbito contable y tributario de la Confederación Española de Junior Empresas, 2012*)

La inscripción de la disolución de estas asociaciones comprenderá los siguientes extremos: motivo determinante de la disolución y fecha de la disolución, aplicación estatutaria o legal del patrimonio social y por último la fecha de la inscripción de la disolución. (*Guía de Asociaciones, Subdirección de Estudios y relaciones institucionales, ministerio del interior, 2007*)

Las Asociaciones están dirigidas por una Junta Directiva, la cual pondrá en conocimiento de la Subdelegación del Gobierno de la provincia la composición de los órganos gestores, siendo este un sustituto del Registro Mercantil a estos efectos.

El presidente tendrá la representación legal de la Asociación, actuará en su nombre y ejecutará los acuerdos tomados por la Asamblea General o por la Junta Directiva. (*Orma, Asesoría Jurídica de CEJE. Marco Normativo, ámbito contable y tributario de la Confederación Española de Junior Empresas, 2012*)

La modificación de los Estatutos deberá aprobarse en Asamblea General extraordinaria.

#### **4.2.1. Libros obligatorios de las Junior Empresas.**

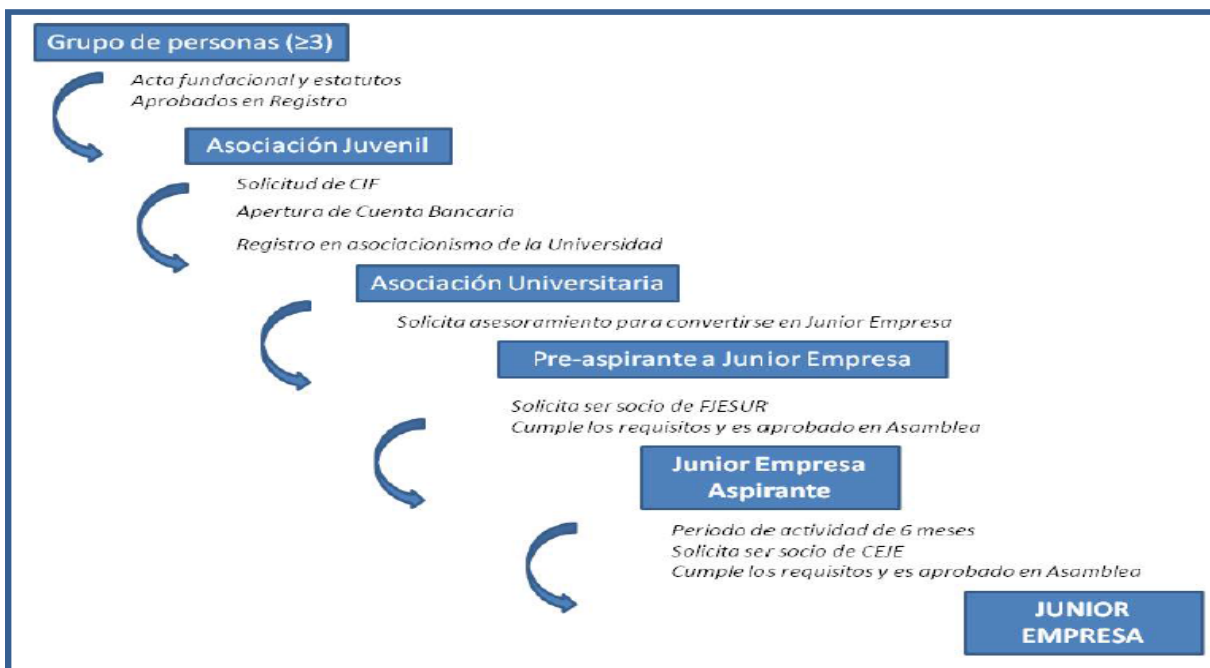
Todas las Asociaciones deberán tener y presentar, en el Gobierno Civil de la provincia donde se encuentre la Junior Empresa, el Libro de Registro de Asociados, el Libro de Actas y el Libro de Contabilidad. (*Junior Empresas. Guía de Estudios Superiores en Madrid, curso 2001-2002*)

En el Libro de Asociados se constatarán los nombres, apellidos, profesión y domicilio de todos los asociados, así como el cargo que representen en la Asociación y las fechas de altas y bajas de toma de posesión y cese de dichos cargos.

En el Libro de Actas se reflejarán las fechas, los asistentes, los asuntos tratados y los acuerdos adoptados de todas las reuniones de la Asamblea General y de los demás órganos colegiados de la Asociación. Las actas serán suscritas por el presidente y secretario de la Junior Empresa o del órgano colegiado correspondiente a la misma.

En el Libro de Contabilidad tendrán que figurar todos los gastos, indicando la procedencia de cada uno y los ingresos de la Asociación, indicando la inversión de éstos. En caso de ser necesario también se utilizarán libros de IVA.

Figura 6: Modo de elaboración de una Junior Empresa



Fuente: Elaboración propia

Segundo, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 11.e) de los Estatutos de la Confederación Española de Junior Empresas, se considera como requisito indispensable exigido a una Junior Empresa para su incorporación a esta Confederación Española de Junior Empresas la adscripción a una Federación de Junior Empresas.

A efectos de cumplimiento de lo anterior, se exigen los siguientes requisitos para el reconocimiento por la misma de las Federaciones:

- a) Que la Federación de Junior Empresas esté constituida y registrada como Federación de Asociaciones Juveniles Universitarias sin ánimo de lucro, de conformidad con la filosofía del Movimiento Asociativo Internacional Junior Empresa.
- b) Que en caso de funcionar de forma activa una federación en una Comunidad Autónoma, las Junior Empresas pertenecientes a dicha Comunidad estarán obligadas a pertenecer a la misma. Por tanto, únicamente existirá una federación por cada Comunidad Autónoma como máximo. Las Junior Empresas sin federación estarán obligadas a integrarse en una federación y han de ser procedentes de tres centros distintos.
- c) Ha de presentar una propia estructura organizativa, que deberá contar con una Asamblea General, como órgano superior, y una Junta Directiva, como órgano de dirección permanente. Los miembros de sus Juntas Directivas no pueden estar retribuidos.
- e) Que sus normas estatutarias y reglamentarias, así como de sus fines y métodos coincidan plenamente con los dispuestos por la Confederación. A efectos de justificar la compatibilidad a la que hace referencia este punto, la Federación Aspirante deberá adjuntar junto con su solicitud, copia de sus normas estatutarias y reglamentarias.
- f) Por un lado, que se disponga de recursos económicos, medios materiales y humanos suficientes. Por otro lado, estar al día en el pago de las obligaciones fiscales y con la Seguridad Social que, conforme a la legislación vigente, les fueran exigibles.
- h) Obligación de presentar una solicitud por escrito dirigida al Comité Ejecutivo Federal de la Confederación, acreditando el cumplimiento de lo dispuesto en los apartados anteriores.

Tercero, cumplir los requisitos exigidos a las Junior Empresas por la Confederación Española de Junior Empresas. Los requisitos necesarios para ser admitido como Junior Empresa en la Confederación Española de Junior Empresas se exponen a continuación:

- a) Que la asociación se encuentre definida en, al menos, una carrera Universitaria avalada por las Autoridades Académicas del estado español.
- b) Que esté introducida dentro de una Federación territorial de Junior Empresas conforme a lo dispuesto los estatutos de la Confederación Española de Junior Empresas; en caso de que en su Comunidad Autónoma exista ya esta Federación, la Junior Empresa deberá integrarse

necesariamente en esta. En caso contrario, la Junior Empresa deberá integrarse en otra Federación.

c) Haber obtenido, por parte de la Federación que le corresponda, la condición de Junior Empresa Aspirante. De ser así, haber funcionado durante seis meses mínimo bajo dicha condición de Junior Aspirante

d) Haber organizado y realizado al menos tres prácticas formativas por un valor equivalente a tres mensualidades del salario mínimo interprofesional del año en que se presenta como mínimo. Al menos dos de dichas prácticas deberán de haber sido realizadas en empresas externas a la Universidad. También el haber concertado al menos un acto instructivo teórico, destinado a los estudiantes de su centro.

e) Que se presente una solicitud por escrito a la Confederación, junto con el informe favorable de su Federación y acompañado de una memoria explicativa de los datos que se estimen apropiados adjuntar junto a los documentos que acrediten suficientemente los hechos alegados.

## 5. Metodología

### 5.1. Diseño del análisis

El propósito principal que tiene este documento es el de poder servir de guía a futuros emprendedores para resolver posibles dudas, seguir unas pautas a la hora de crear una Junior Empresa e incluso de mejorar su negocio respecto a la competencia. Para cumplir con este objetivo se ha diseñado un instrumento que tiene por finalidad evaluar el perfil y el estado organizativo de las junior empresas españolas. Uno de los métodos más económicos, sencillos y eficaces de recopilación de datos son las “encuestas”.

Enviar encuestas, no solo suponen una forma de obtener información acerca de nuestra competencia sino también supone una forma de enviar información sobre nuestras Junior Empresas, nuestros productos, servicios o políticas. Preguntar sobre alguna cuestión en concreto impulsa la creación de una opinión que en el futuro puede resultar de extrema importancia. Analizar los datos recopilados nos permite también poder percibir algunas relaciones inesperadas entre diferentes parámetros dentro de nuestra cesta de preguntas.

El cuestionario que ha sido utilizado para recopilar información ha sido creado a través de un interfaz de formularios de Google. En este proyecto, se han elaborado dos encuestas diferentes, una de ellas dirigida a los miembros de las ejecutivas de las Junior Empresas que cuenta con 8 módulos distintos y la otra, dirigida a los empleados y/o asociados de cada una de ellas. Esta última encuesta consta únicamente de los 3 primeros módulos presentes en la encuesta enviada a los miembros de las ejecutivas.

El tamaño de la muestra en total asciende a 49 respuestas de miembros pertenecientes a 10 Junior Empresas. La encuesta dirigida a las ejecutivas de las Junior Empresas cuenta con 31 respuestas. Han sido entrevistadas 18 que únicamente eran asociadas a una Junior Empresa.

En la siguiente tabla se muestra el primer módulo, formado por cuestiones basadas en la “Información básica sobre el encuestado”

Tabla 2: Módulo 1. Perfil del alumno y de la Junior Empresa

Edad	Género
Universidad de procedencia	Titulación académica
Curso con mayor número de créditos	Familiares con negocio propio
Experiencia en representación estudiantil	Alumnos con experiencia en Federaciones y Confederaciones
Años del alumno en la junior empresa	Cargo en la junior empresa
Principal actividad de la junior empresa	Información básica sobre el encuestado

Fuente: Elaboración propia

A continuación, la figura 8 nos muestra las preguntas sobre “Administración” que componen el módulo 2 de nuestras encuestas. Usamos la escala propuesta por McGee, Peterson, Mueller, & Sequeira (2009) para estimar la autoconfianza que los estudiantes tienen sobre sus habilidades emprendedoras.

Tabla 3: Módulo 2. Autoconfianza Emprendedora

Respuestas sobre cuestiones relativas a la administración por parte de las ejecutivas	Supervisar a personas a su cargo
Proponer nuevas ideas sobre productos/servicios	Reclutar y contratar buenos empleados
Identificar la necesidad de nuevos productos/servicios	Delegar tareas y responsabilidades a empleados y compañeros
Diseñar productos o servicios orientados a satisfacer las necesidades del cliente	Responder de forma eficiente a los problemas y situaciones del día a día.
Estimar la demanda para un nuevo producto o servicio	Inspirar, alentar y motivar a mis empleados
Diseñar una campaña de marketing/publicidad efectiva para un nuevo producto/servicio	Estimar las necesidades de financiación de mi negocio
Determinar un precio competitivo para un nuevo producto/servicio	Leer e interpretar los estados financieros
Estimar la cantidad de fondos necesarios para la puesta en marcha de mi negocio	Negociar con proveedores, clientes, etc.
Conseguir que otros se identifiquen y crean mi visión y planes para un nuevo negocio	Evaluar los costes que supone mantener mi negocio
Crear una red, es decir, hacer contactos e intercambiar información con otros	Explicar verbalmente/por escrito de forma clara y concisa mi idea de negocio en términos cotidianos

Fuente: Escala de McGee, Peterson, Mueller, & Sequeira (2009)

La tabla 4 nos expone las preguntas de “Criterio Personal” que conforman el módulo 3. Las preguntas de las 2, 3 y 4 aparecen tanto en la encuesta de las ejecutivas como la de los empleados/socios.

Tabla 4: Módulo 3. Percepción del estudiante sobre el emprendimiento

<p>Enumere y explique brevemente por orden de importancia las tres principales ventajas que tiene para el estudiante crear o asociarse a una JE</p>	<p>Si pudieras elegir entre el autoempleo o ser propietario-gestor de un negocio (trabajar en tu propia empresa) y ser un asalariado, ¿Cuál elegirías?</p>
<p>Enumere y explique brevemente por orden de importancia las tres principales barreras que tiene para el estudiante crear o asociarse a una JE</p>	<p>¿Cuál es la probabilidad de que en 5 años, desde ahora, estés gestionando tu propia empresa?</p>
<p>Enumere y explique brevemente por orden de importancia las tres principales acciones que las universidades deberían llevar a cabo para promocionar la creación de JE</p>	<p>Preguntas relativas al criterio personal</p>

Fuente: Elaboración propia

En el módulo 4 se formulan preguntas sobre “Administración y Finanzas” a los encuestados. La tabla 5 las detalla a continuación.

Tabla 5: Módulo 4. Preguntas relativas a Administración y Finanzas

<p><b>¿En relación con las herramientas de información contable y financiera, existe en su Junior Empresa..?</b> Contabilidad informatizada, Análisis Económico Financiero, Inventario Permanente y Presupuestos anuales.</p>	<p><b>En relación con los puestos de administración y Asesores Externos, tiene su Junior Empresa..?</b> Asesor Fiscal, Contable, Laboral, Inventario Permanente y Auxiliar Administrativo.</p>
---	--



<p><b>¿Cómo se está enfrentando a la crisis actual su Junior Empresa?</b> Reduciendo costes, Buscando financiación pública (programas de ayudas estatales, europeos, ICO, etc)</p> <p>Mediante la aportación de capital por parte de los miembros de la familia</p> <p>Solicitando aplazamiento de pagos a mis acreedores</p> <p>Reduciendo costes+ Buscando Financiación Pública</p> <p>Buscando financiación pública mediante la aportación de capital por parte de los miembros de la familia</p> <p>Buscando nuevos servicios en las que participar</p> <p>Reduciendo facturación</p>	<p><b>¿Cuáles son los principales problemas financieros que está sufriendo su Junior Empresa en la situación actual?</b> Dificultad para obtener financiación de los proveedores, Dificultad para cobrar de la Administración, Dificultad para cobrar a los clientes y Otros.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia

Las cuestiones realizadas en materia de producción se encuentran en el módulo 5. La tabla 6 nos las presenta.

Tabla 6: Módulo 5. Preguntas relativas al módulo de Producción

<p>Nivel de confianza que tiene el alumno en materia de producción: Incorporación de tecnologías en la organización, Acuerdos de colaboración con otras entidades, Mejora de la calidad de los productos, procesos o servicios, Nuevos productos, procesos o servicios, Reducciones de costes de recursos por producto o servicio.</p>	<p>Respuestas sobre cuestiones de producción por parte de los miembros de la ejecutiva</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

La comercialización desempeña un papel fundamental en las Junior Empresas, por eso resulta uno de los módulos más importantes e indispensables en la encuesta. La tabla 8, muestra las preguntas del módulo 6 acerca de la Comercialización.

Tabla 7: Módulo 6. Preguntas relativas al módulo de Comercialización

¿Dispone su empresa de un “objetivo comercial anual” predefinido medible y realizable, ya sea en forma de ventas, cifra de negocio, cuota de mercado, etc..?	¿Existe coordinación entre los distintos departamentos de la empresa (producción, comercial, financiero y gerencia) para definir este objetivo y estrategias a desarrollar?
¿Se han investigado y analizado las necesidades finales del cliente?	¿Se ha definido el producto/servicio final en función de las necesidades del cliente preocupándose en la diferenciación respecto a la competencia?
¿Qué tipo de actuaciones de comunicación comercial desarrolla su empresa, y qué pretende con ello?	¿Qué tipos de medios publicitarios utiliza? Redes Sociales, Radio, Televisión, Publicidad Exterior, Boca a Boca u Otro

Fuente: Elaboración propia

Al vivir en un mundo globalizado con un nivel de competencia muy elevado es indispensable que las Junior Empresas innoven y puedan tanto mejorar como desarrollar sus productos o servicios con el objetivo de poder ser competentes en un mercado que ofrece a sus clientes muchísimas opciones distintas. La tabla 9 incluye todas esas preguntas relativas a la innovación en las Junior Empresas, constituyendo así el módulo 7

Tabla 8: Módulo 7. Preguntas relativas al módulo de Innovación

¿La Junior Empresa pone en valor la innovación, tanto internamente hacia su organización, como externamente en su comunicación hacia terceros?	¿La Junior Empresa conoce las tendencias tecnológicas, económicas, sociales, culturales y normalizadoras que afectan a su sector y sabe interpretar cómo repercuten?
--	--

<p>Ante un problema, reto o cuestión a resolver, tras la fase de investigación, análisis y observación. ¿La Junior Empresa desarrolla un proceso creativo para la búsqueda de posibles soluciones o alternativas?</p>	<p>¿Se hace seguimiento de los proyectos de innovación, se evalúa su impacto y se aprende?</p>
<p>¿Hay una disposición positiva en la Junior Empresa para afrontar de forma creativa las situaciones que se den?</p>	<p>Preguntas sobre innovación</p>

Fuente: Elaboración propia

Por último, se formulan preguntas relativas a Recursos Humanos. El módulo 8 supone el final de la encuesta. La siguiente tabla 9 las describe.

Tabla 9: Módulo 8. Preguntas relativas al módulo de Recursos Humanos

<p>¿Están descritos los puestos de trabajo?</p>	<p>¿Existe información regular..? Para la ejecutiva, para los trabajadores, para ambos.</p>
<p>¿Cuántas mujeres trabajan?</p>	<p>¿Tiene los trabajadores capacidad para tomar decisiones y trabajar con autonomía en: el conjunto de la empresa, en el área Comercial, en el área de Administración y Finanzas, en el área de RRHH y Organización?</p>
<p>¿Hay dificultades de comunicación?</p>	<p>¿Existe demasiada carga de trabajo?</p>

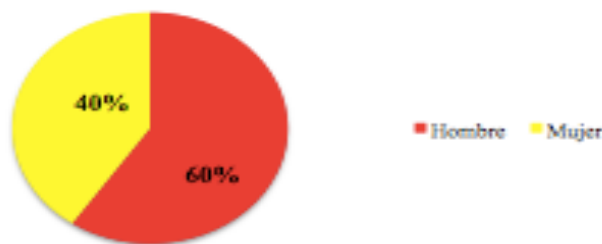
Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Descripción de la muestra

Una vez definida la estructura de la encuesta formulada a los miembros de las ejecutivas de las Junior Empresas y al resto de empleados/socios procedemos, a continuación al análisis de la información recopilada en las mismas.

En el módulo 1, que se refiere a la edad de los encuestados notamos una diferencia entre las dos encuestas realizadas. La edad media de nuestros encuestados es de 20 años. Si observamos el gráfico 1, la participación en la encuesta tanto de hombres como de mujeres se encuentra muy equiparada.

Gráfico 1: Representación en % del género de los encuestados

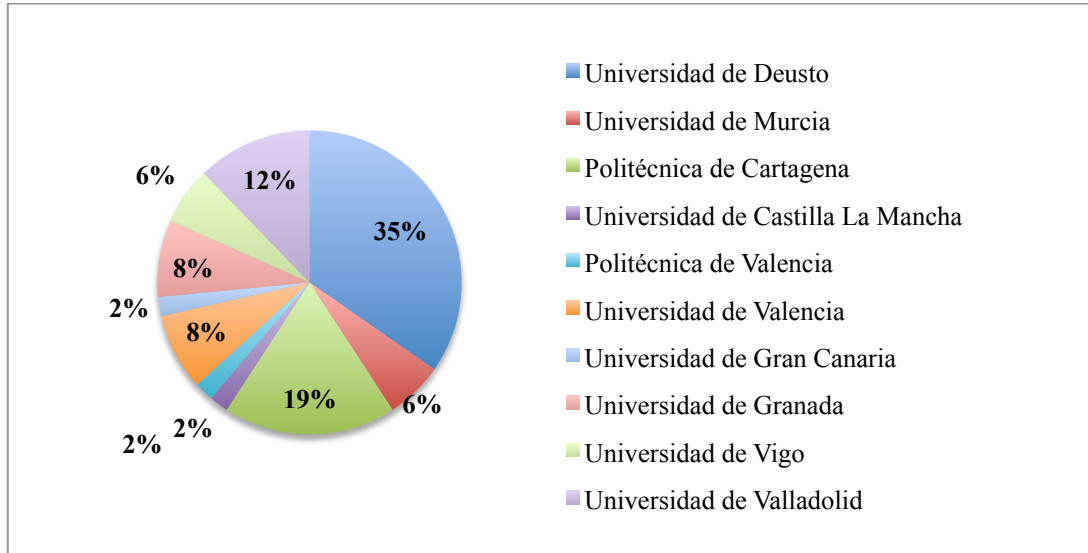


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 2 indica que el valor máximo de participación en ambas encuestas proviene de la Universidad de Deusto, con un total de 17 respuestas. En cuanto al mínimo de participación, diremos que la Universidad de Gran Canaria, Universidad Politécnica de Valencia y Universidad de Castilla La Mancha han alcanzado una única respuesta en total.

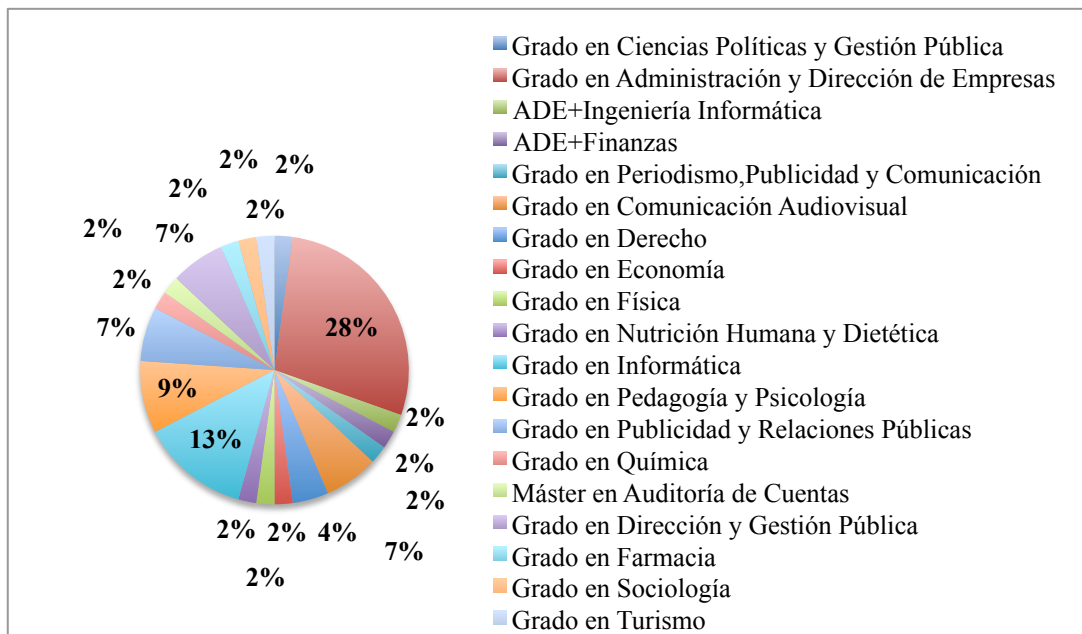
De acuerdo con el gráfico 3 que aparece a continuación, un 28% del total de estudiantes que han contestado a las encuestas se encuentran estudiando el Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Gráfico 2: Universidades de origen de las JE



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: Titulaciones en curso de los miembros de las JE



Fuente: Elaboración propia

## 6. Resultados

### 6.1. Situación general de las Junior Empresas en España

En este apartado vamos a aportar una visión general de la situación actual de las Junior Empresas creadas en universidades españolas.

#### *Grado y experiencia en materia de asociacionismo.*

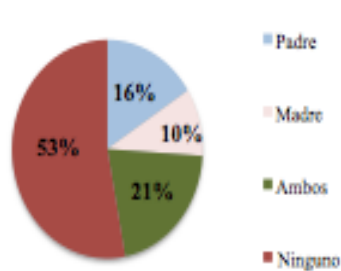
Un 33% de los encuestados proviene de tercer curso. También, le sigue un 31% procedentes de cuarto curso. Los cargos ejecutivos suelen estar desempeñados por alumnos que se encuentran finalizando sus estudios, lo que explica estas diferencias porcentuales. Véase en el gráfico 4. Gracias a la información que nos ofrece el gráfico 5, podemos notar la poca influencia que existe por parte de los familiares a la hora de emprender. En la encuesta para miembros de la ejecutiva, un 54,8% de sus jóvenes respecto al total sí cuenta con experiencia en representación estudiantil. Por el contrario, en la encuesta para empleados, notamos una bajada en experiencia en representación estudiantil, alcanzando un 38% sobre su total. Todo ello queda representado de forma gráfica en el gráfico 6.

Gráfico 4: Curso con mayor número de créditos



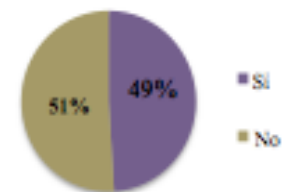
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Familiares con negocio propio



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Experiencia en representación estudiantil

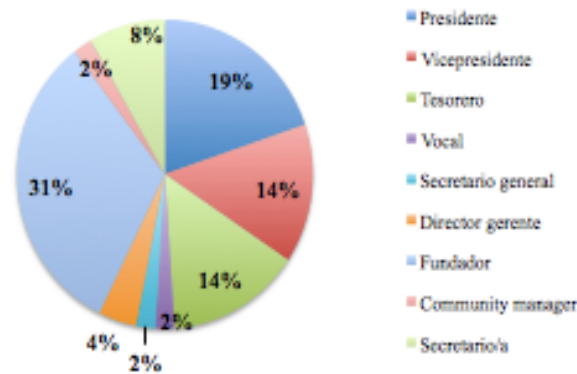


Fuente: Elaboración propia

El hecho de que sólo un 31% de los encuestados sean empleados/as se debe: en primer lugar, a una menor participación en la encuesta dirigida a empleados/as;

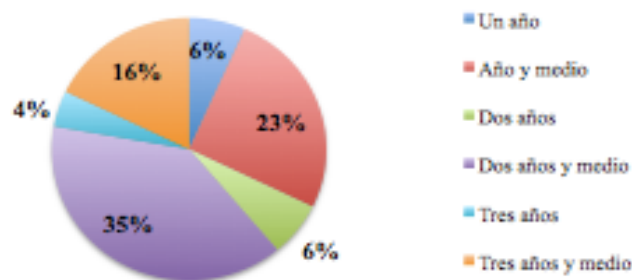
y, en segundo lugar, las Junior Empresas cuentan con personal muy reducido en algunas de ellas, lo que implica que el nivel de miembros de la ejecutiva ascienda a más de un 69%. Véase en el gráfico 7.

Gráfico 7: Cargo en la Junior Empresa



Fuente: Elaboración propia

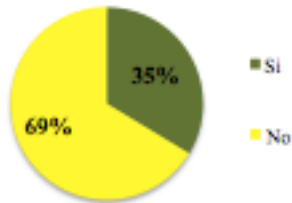
Gráfico 8: Años del alumno en la Junior Empresa



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, nuestro país goza de un crecimiento muy positivo en cuestiones de emprendimiento lo que nos indica que el nivel de Junior Empresas en sí, es muy superior al de Confederaciones existentes. Véase el gráfico 9. Atendiendo al gráfico 10, podemos observar que hay una distribución bastante proporcional en las actividades de las Junior Empresas, debido a que cada facultad, en base a su sector o ciencia de estudio basa su actividad en la Junior Empresa.

Gráfico 9: Experiencia en  
Federaciones y Confederaciones



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Actividad de la JE



Fuente: Elaboración propia

### *Autoconfianza sobre las habilidades empresariales*

Procedemos al análisis del módulo 2. Estos estudiantes, mediante el emprendimiento y la aplicación en la práctica de los conocimientos adquiridos, consiguen adquirir altos niveles de confianza en cuestiones administrativas.

Abajo, en la tabla 10 se muestra el nivel de confianza que tienen los miembros de las ejecutivas en las Junior Empresas respecto a cuestiones administrativas, permitiendo al alumno una experiencia y mejora diaria de todas estas actividades empresariales tan frecuentes y necesarias en el mundo laboral.

En la misma tabla, se puede apreciar una ligera bajada del nivel de confianza de los alumnos, ya que no desempeñan el mismo tipo de actividades que los miembros de las ejecutivas, en muchos casos de menor exigencia y responsabilidad.



Tabla 10: Nivel de confianza de los junior empresarios en cuestiones administrativas

	Ejecutivas	Empleados
Proponer nuevas ideas sobre productos/servicios	5,68	5,44
Identificar la necesidad de nuevos productos/servicios	5,48	4,94
Diseñar productos o servicios orientados a satisfacer las necesidades del cliente	5,16	5,11
Estimar la demanda para un nuevo producto/servicio	4,84	4,89
Determinar un precio competitivo para un nuevo producto/servicio	5,16	4,61
Estimar la cantidad de fondos necesarios para la puesta en marcha de mi negocio	4,94	4,89
Diseñar una campaña de marketing/publicidad efectiva para un nuevo	5,48	4,72
Conseguir que otros se identifiquen y crean mi visión y planes para un nuevo negocio	5,71	4,72
Crear una red, es decir, hacer contactos e intercambiar información con otros	5,68	5,56
Explicar brevemente/por escrito, de forma clara y concisa mi idea de negocio en	5,94	5,56
Supervisar personas a su cargo	5,61	4,83
Reclutar y contratar buenos empleados	5,39	4,39
Delegar tareas y responsabilidades a empleados y compañeros	5,42	4,67

Responder de forma eficiente a los problemas y situaciones del día a día	6,13	6,39
Inspirar, alentar y motivar a mis empleados	5,77	5,39
Estimar las necesidades de financiación de mi negocio	4,94	4,22
Leer e interpretar los estados financieros	5,23	3
Negociar con proveedores, clientes etc..	5,61	5,06
Evaluar los costes que supone mantener mi negocio	5,58	4,5
<b>Máximo nivel de confianza</b>	7	7

Fuente: Elaboración propia

### ***Ventajas, barreras y propuesta de acciones***

A continuación, en el módulo 3 vamos a exponer los resultados más relevantes que se han obtenido en el análisis cualitativo sobre principales ventajas, barreras y acciones que detectan los estudiantes sobre el movimiento Junior Empresa. Para ello, hemos agrupado en distintas categorías las respuestas que hemos recogido. El primer grupo de respuestas, relativo a las ventajas que tiene para el estudiante crear o asociarse a una JE queda representado en la tabla 10. Las principales ventajas que ponen de manifiesto los estudiantes son:

➤ Oportunidades laborales antes de ser egresado

El hecho de tener un trabajo antes de finalizar la universidad te brinda un panorama general del campo laboral. Podrás enriquecer tu hoja de vida con prácticas y experiencias ya obtenidas. Por último te dará la confianza necesaria para emprender tu vida profesional.

➤ Ofrece una experiencia empresarial y profesional única

La principal ventaja de ser un Junior Empresario es que se adquiere una experiencia complementaria que puede ser valorada para acceder al mercado laboral, aparte de favorecer el establecimiento de un cauce con las empresas de cara a combinar la formación académica con prácticas empresariales.

➤ Ayuda a superarnos personalmente y profesionalmente

Este tipo de proyectos permite a los estudiantes encauzar su futuro laboral. Al asumir responsabilidades, el Junior Empresario/a experimenta situaciones de superación personal y profesional, sobre todo en situaciones de estrés e incertidumbre. Nos permite aprender más allá de los conocimientos que se imparten en las universidades. Los contenidos que se imparten en las aulas son limitados en muchos aspectos. Durante el desarrollo de la actividad empresarial, el estudiante amplía sus conocimientos mediante el desempeño de tareas y funciones.

➤ Se consigue aplicar todos los conocimientos adquiridos en la carrera

Mediante esta plataforma, se consigue aplicar todos los conocimientos adquiridos en la carrera. Las Junior Empresas, casi en su totalidad, tienen como actividad principal materias o ciencias relacionadas con los estudios cursados por sus socios/as. Es por ello que la mayoría de Junior Empresarios consiguen aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas de forma práctica en sus proyectos reales, completando así su etapa formativa como universitarios.

➤ Permite la adquisición de competencias transversales

El Movimiento Asociativo Junior Empresa, permite que los estudiantes adquieran una serie de competencias transversales tales como:

-En primer lugar, aprender a aprender, es decir, la habilidad de formarse a lo largo de los años y de hacerlo de modo autónomo.

-En segundo lugar, la adaptación y capacidad para desenvolverse en diferentes ámbitos laborales, de desarrollar todas las capacidades en diversos entornos (empresas, sectores o países).

-En tercer lugar, el trabajo en equipo, no necesariamente implica ser el líder del grupo, pero sí saber resolver conflictos y tener capacidad negociadora. Por último, la resolución, o lo que es lo mismo, aplicar la lógica y tomar decisiones en diferentes contextos, evaluar las decisiones y ser capaz de solucionar errores.

➤ Ayuda a mejorar la sociedad y especialmente a la comunidad universitaria

Uno de los objetivos fundamentales del Movimiento Asociativo Junior Empresa es acercar a los jóvenes a la realidad del mundo del trabajo y facilitar su inserción laboral. Para conseguirlo, disponen de servicios muy diversos. Algunos de los más habituales son los siguientes: bolsas de trabajo, cursos y seminarios, orientación profesional, asesoramiento, debates, charlas, conferencias y jornadas, promoción comercial y publicaciones periódicas entre muchas.

Tabla 11: Módulo 3. Ventajas que tiene para el estudiante crear o asociarse a una JE

<b>Ventajas</b>	Ofrece oportunidades laborales antes de ser egresado
Ayuda a superarnos personalmente y profesionalmente	Ofrece una experiencia empresarial y profesional única
Buena relación con el profesorado	Learning by doing
Se consigue aplicar todos los conocimientos adquiridos en la carrera	Ayuda a conseguir un currículum vitae más completo
Posibilidad de realizar prácticas de empresa tanto curriculares como extracurriculares	Permite la adquisición de competencias transversales
Oportunidad de crear una empresa sin necesidad de aportaciones de capital mínimas	Ayuda a mejorar la sociedad y especialmente a la comunidad universitaria

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 se recoge el segundo grupo de respuestas realizadas por los estudiantes. Este grupo de respuestas forma parte de la opinión que quisieron dar los alumnos acerca de las principales barreras que tenía para ellos el crear o asociarse a una Junior Empresa. A continuación destacamos las principales barreras más mencionadas.

➤ Desconocimiento

La falta de experiencia y conocimiento de los estudiantes en ámbitos empresariales es evidente en todos los comienzos. Esto, puede convertirse en un problema si no reciben una buena formación o si carecen de personal experimentado que puedan aconsejarles.

➤ Problemática de continuidad de algunas Junior Empresas

Esta es, sin duda, una de las mayores barreras que tienen los Junior Empresarios. Los estudiantes emprenden mientras permanecen en la universidad. Esto implica que, muchas

Junior Empresas caen en el abandono cuando sus miembros finalizan sus estudios o exceden el límite legal de edad para poder pertenecer a las mismas.

➤ Excesiva presencia burocrática

Normativas a tutiplén, requisitos casi infinitos y una desmesurada carga fiscal enervan a los empresarios y dificultan la puesta en marcha de proyectos fructíferos. Aun así, el emprendimiento en nuestro país muestra signos de mejoría.

➤ Difícil penetración en los mercados

La existencia de mercados ya sólidos y la falta de experiencia, hacen que los Junior Empresarios tengan muchas dificultades a la hora de hacerse huecos frente a grandes competidores.

Tabla 12: Módulo 3. Barreras que tiene para el estudiante crear o asociarse a una JE

<b>Barreras</b>	Falta de tiempo
Desconocimiento	Falta de apoyo económico
Falta de apoyo institucional	Problemática de continuidad de las Junior Empresas
Falta de implicación y compromiso por parte de los compañeros debido al exceso de responsabilidad y adversidades laborales	Difícil penetración en los mercados
Excesiva presencia burocrática	Falta de remuneración de los empleados

Fuente: Elaboración propia

La última categoría de respuestas encargada de finalizar con el módulo 3, queda representada, a continuación, en la tabla 12. Destacamos las acciones que han sido propuestas por la mayor parte de los alumnos.

➤ Fomentando emprender

Destacaríamos la organización de foros, charlas y jornadas de emprendimiento que estuviesen presididas por Junior Empresarios. Estas acciones permitirían que el Movimiento Asociativo Junior Empresa fuese conocido en base a las experiencias vividas por los ponentes. Este sería uno de los métodos de promoción más eficaces dentro de la comunidad universitaria. Las universidades deberían asumir mayor responsabilidad en las Junior Empresas ya que, al tratarse de instituciones que cuentan con grandes profesionales experimentados, podrían poner solución a una de las barreras más frecuentes en los Junior Empresarios, el desconocimiento.

➤ Apoyarlas e impulsarlas económicamente

Una mayor participación económica de las Universidades permitiría poder realizar inversiones en publicidad, marketing o incluso relaciones públicas, lo que permitiría que las Junior Empresas gozasen de la publicidad necesaria para darse a conocer.

➤ Dándole publicidad a nivel interno

Realizar publicidad en las aulas por parte del profesorado, en las páginas web de las mismas facultades, escuelas técnicas y propia universidad. La presencia de carteles en zonas muy frecuentadas despertaría el interés en el alumnado. Hoy en día, la importancia de las redes sociales es evidente, ya que todas las universidades participan de forma activa en las mismas, haciendo de este canal de comunicación uno de los más económicos y directos.

Tabla 13: Módulo 3. Acciones propuestas por los estudiantes

<b>Acciones</b>	Apoyarlas e impulsarlas económicamente
Dándole publicidad a nivel interno	Fomentando el emprendimiento

Fuente: Elaboración propia

***Administración y Dirección de Junior Empresas***

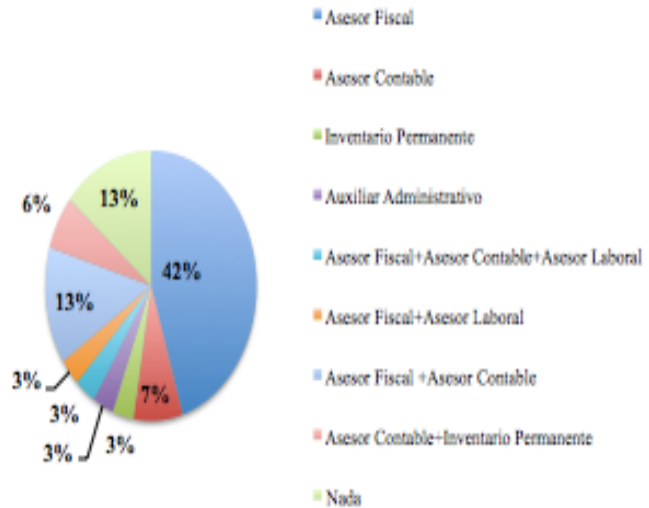
El módulo 4 cuenta con cinco cuestiones sobre “*Administración y Finanzas*”. El gráfico 11 y 12 nos indican en términos porcentuales el nivel de recursos de contabilidad, asesoramiento externo y tesorería con el que cuentan estos junior empresarios.

Gráfico 11: Herramientas contables/financieras



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: Asesoramiento externo

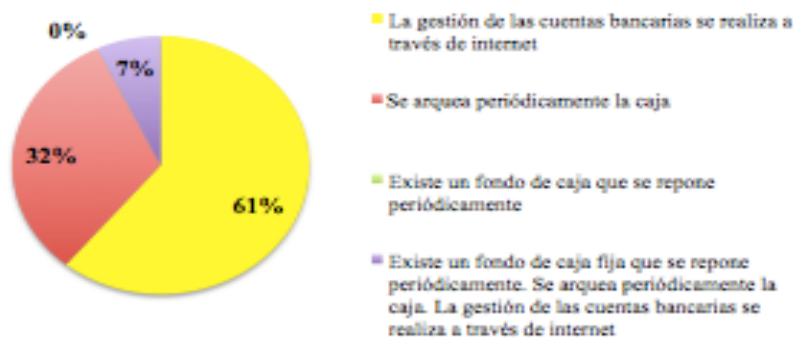


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico 13, el 61% de los encuestados procedentes de las ejecutivas deciden que la gestión de las cuentas bancarias se realice a través de internet.

En cambio, con más de un 32%, el arqueo de caja ocupa la segunda posición en cuando a las preferencias en tesorería por parte de los encuestados.

Gráfico 13: Tesorería

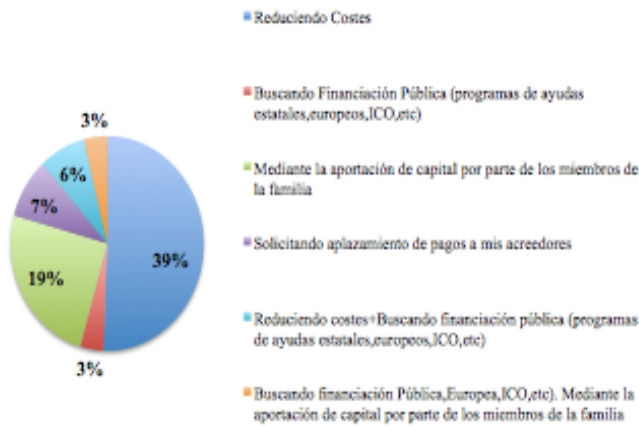


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 15, podemos apreciar que un 39% de los gestores de estas Junior Empresas recurre a la "Búsqueda de financiación pública", un recurso fácil y relativamente sencillo, todo ello gracias al papel que juegan las federaciones y confederaciones. Casi un 20% de las respuestas se encuentran basadas en la reducción de costes. En resumen, un 59% del total opta

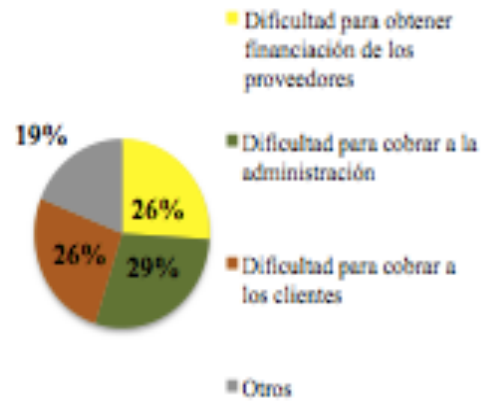
por estas alternativas contra la crisis. De acuerdo el gráfico 16, la dificultad de cobro en general supone un 78% de las respuestas.

Gráfico 14: Alternativas frente a la crisis



Fuente: Elaboración propia

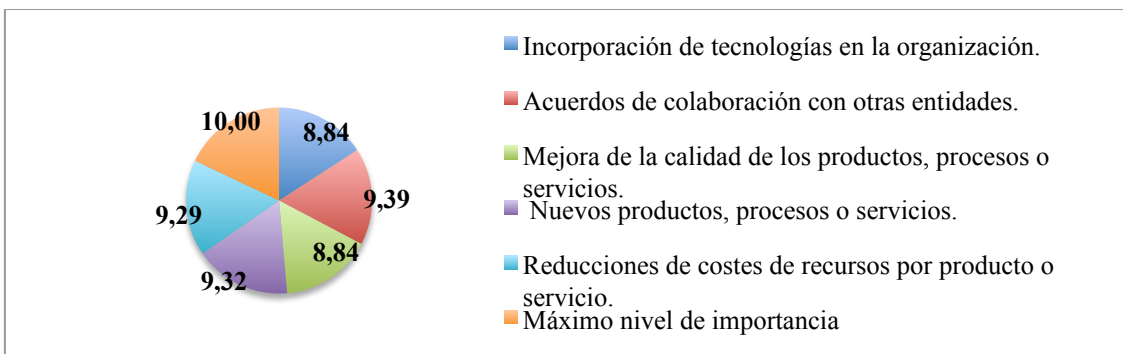
Gráfico 15: Problemas financieros



Fuente: Elaboración propia

En el módulo 5 el principal objetivo era poder analizar el nivel de confianza que tenían los junior empresarios en materia de producción. Dicho análisis queda representado en el siguiente gráfico.

Gráfico 16: Nivel de confianza de los junior empresarios en cuestiones de producción



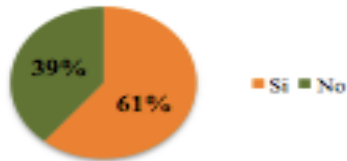
Fuente: Elaboración propia

La comercialización también se muestra presente en nuestra encuesta, específicamente en el módulo 6. Como se aprecia en el gráfico 18, una mayoría del 61% de las respuestas afirman que sí se dispone de un objetivo comercial anual. El 19% de las respuestas que se muestran en el siguiente gráfico 19 están basadas en la no existencia de coordinación entre los departamentos



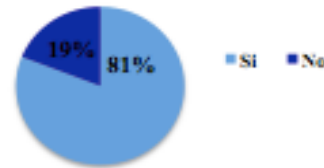
de la empresa, proviene en algunos casos de empresas que carecen de jerarquía y departamentos, es decir, que cuentan con sólo dos personas.

Gráfico 17: ¿Existe un objetivo comercial en la JE?



Fuente: Elaboración propia

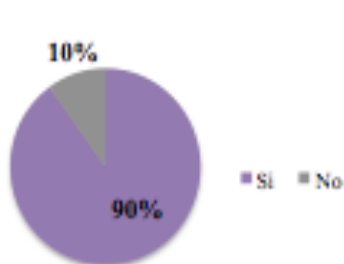
Gráfico 18: ¿Existe coordinación entre departamentos?



Fuente: Elaboración propia

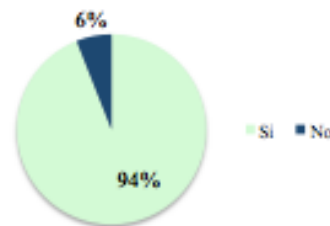
Fijémonos en el gráfico 20. En las Junior Empresas, para un 90% de los encuestados, el análisis de las necesidades finales del cliente determina el tipo de producto o servicio que se ofrece. Un 94% del total ha definido el producto o servicio final en función de las necesidades del cliente preocupándose en la diferenciación respecto a la competencia como así los muestra el gráfico 21.

Gráfico 19: Análisis de necesidades de clientes



Fuente: Elaboración propia

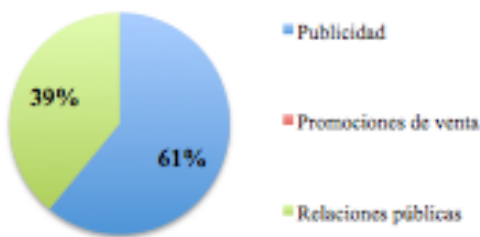
Gráfico 20: Diferenciación de las JE



Fuente: Elaboración propia

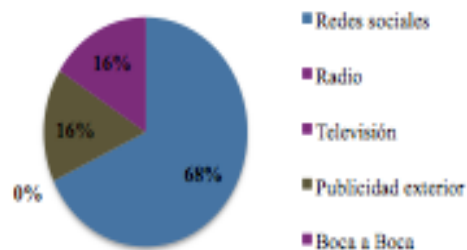
Un 61% de los estudiantes que rellenaron esta encuesta aprovechan de los ahorros en costes y la efectividad de recepción de los mensajes y abusan de las redes sociales para publicitar sus servicios o productos. En cambio, un 39% de los Junior Empresarios encuestados recurren a métodos como el de las relaciones públicas en eventos de alto porcentaje de asistencia de gente. Obsérvese en el gráfico 22. También participando en ferias o fórums del sector para darse a conocer un poco más. Por último, en el gráfico 23 se aprecia una mayoría notable de un 68% que recurre a las redes sociales como medio publicitario.

Gráfico 21: Tipo de comunicación comercial empleada



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22: Tipo de publicidad empleada



Fuente: Elaboración propia

El módulo 7 viene caracterizado por la “Innovación”. El 100% de nuestros encuestados apuesta por la innovación como bien refleja el gráfico 24. EL gráfico 25 nos indica que un 97% de los Junior Empresarios conocen las tendencias que afectan a su sector, y lo toman como algo imprescindible a la hora de hacerse un hueco en el mercado.

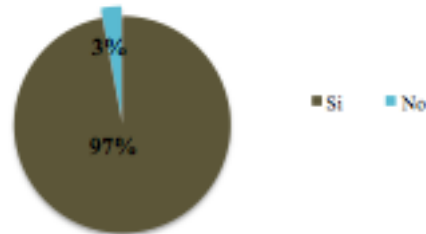
Tener una información actualizada del sector permitirá diferenciarnos del resto y copiar aquello que funciona. Gracias al gráfico 26 podemos apreciar que el 94% de la dirección cree en la innovación, esa actitud afecta a toda la organización. El 100% de los miembros de la ejecutiva confirman de la existencia de una disposición positiva en las Junior Empresas para afrontar diversas situaciones. Obsérvese en el gráfico 27.

Gráfico 23: ¿Existe innovación en las JE?



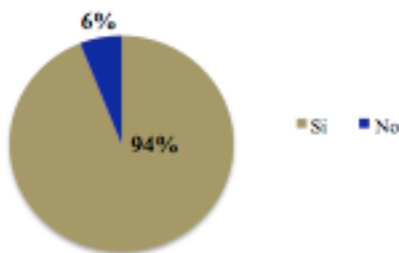
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24: ¿Conocen las JE las tendencias que afectan a su sector?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25: ¿Evalúan las JE la innovación?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26: ¿Existe disposición positiva en las JE ante problemas?



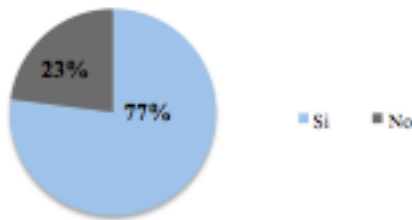
Fuente: Elaboración propia

Para finalizar la encuesta se lanzaron varias preguntas relativas a “RRHH” pertenecientes al último modulo 8. Un 77% de los Junior Empresarios confirman que en las empresas están descritos los puestos de trabajo. Así lo refleja el gráfico 28.

A través del gráfico 29 podemos observar que la misión principal de las Junior Empresas se cumple al 100%. Existe formación tanto para los trabajadores como para las ejecutivas.

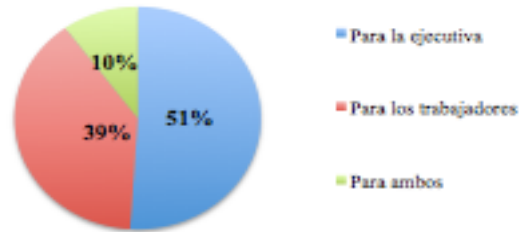
Las propias universidades son las encargadas de gestionar esta formación mediante la realización de reuniones formativas, talleres, cursos o “Mentoring” entre muchas.

Gráfico 27: ¿Se encuentran los puestos de trabajos descritos?



Fuente: Elaboración propia

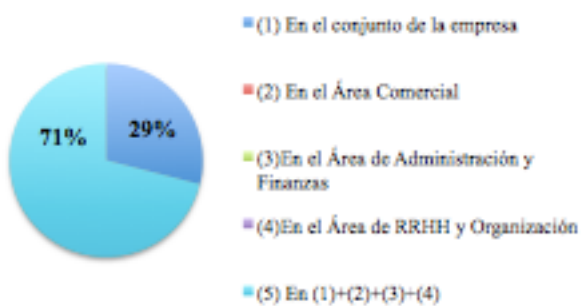
Gráfico 28: ¿está presente la formación regular de los empleados?



Fuente: Elaboración propia

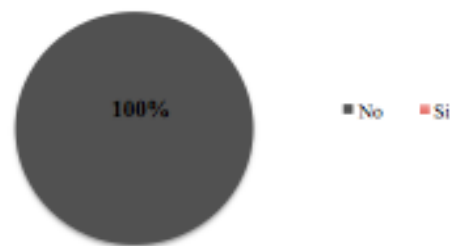
Conforme al gráfico 30, un 71% de estos jóvenes empresarios, afirman que presentan con plena capacidad para tomar decisiones y trabajar con autonomía en el conjunto de la empresa, en el área comercial, en el área de Administración y Finanzas y por último, en el área de RRHH y Organización. Por otro lado, los Junior Empresarios, en su totalidad, confirman que no existen problemas de comunicación entre los departamentos en el gráfico 31.

Gráfico 29: ¿Tienen los trabajadores capacidad para tomar decisiones?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30: ¿Existe comunicación entre departamentos?

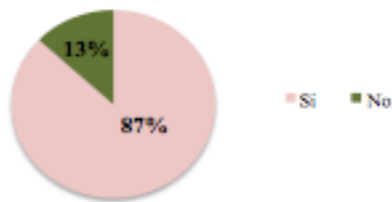


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 32 nos muestra que un 87% de los miembros de la ejecutiva encuestados piensa que sí existe demasiada carga de trabajo, y que las universidades deben de ser concienciadas de ello, para poder ponerle solución y permitir que el alumnado no estudie bajo presión.

Por último, con los datos obtenidos por ambas encuestas, diremos que existe una participación media de 3 mujeres por cada Junior Empresa como así se muestra en el gráfico 33.

Gráfico 31: ¿Existe demasiada carga de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32: ¿Cuántas mujeres trabajan en la JE?



Fuente: Elaboración propia

## 6.2. El Caso de estudio de *UPCT-SHOP*

Una vez analizado el panorama nacional de la configuración de Junior Empresas, procedemos a describir el caso de “UPCT-SHOP”. La “UPCT-SHOP” nace de la necesidad que tenía la Universidad Politécnica de Cartagena de contar con un punto de venta físico en el que se pudiera vender el material oficial de “Merchandising” de la propia universidad.

El equipo Decanal de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la UPCT se puso en contacto con dos alumnos de la Delegación de Estudiantes y les propuso la creación de un proyecto de carácter formativo.

Dicho proyecto, se basaba en la creación de la “UPCT-SHOP”, a través de la cual, los alumnos podrían realizar sus prácticas de empresa mientras ofrecían un servicio de la universidad a la propia comunidad universitaria. Debido a las características del alumnado encargado de dirigir dicho proyecto y el objetivo entre las partes se decide crear utilizar una figura legal que no tuviese ánimo de lucro.

Una vez definida la figura legal que íbamos a usar procedimos a la creación de la “Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena”.

Esto implicaba que no se podían repartir beneficios o excedentes económicos anuales entre los/las socios/as. Dichos excedentes debían reinvertirse en la propia Asociación Juvenil, de acuerdo con lo dispuesto en los compromisos adquiridos que se incluyen en el convenio específico de colaboración entre la UPCT y la Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena .

### **6.2.1. Constitución de la Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena (AJEEC)**

Los requisitos que nos exigieron para la constitución de la Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena se detallan a continuación:

#### - Elaborar el Acta Fundacional o de Constitución.

Una asociación debe contar, con al menos, tres o más personas físicas o jurídicas en el momento de su constitución. En el caso particular de la UPCT-SHOP, éramos 3 personas físicas los que conformábamos la junta directiva. Presidente, Secretario y Vicepresidente.

En el acta fundacional constará:

- La fecha y lugar de celebración de la Asamblea.
- Los nombres y apellidos, domicilio, nacionalidad y NIF de todos los/las miembros/as.
- El acuerdo de constituir la asociación y su denominación que será idéntica a la conste en los Estatutos
- La aprobación de los estatutos.
- La designación de los/las integrantes de los órganos provisionales de gobierno.
- Lugar fecha y firmas de todos/as los/las miembros/as

#### - Elaborar los Estatutos de la Asociación

Los Estatutos son las reglas fundamentales del funcionamiento de una Asociación y, son de obligado cumplimiento para los/las socios/as, pues se sometieron a ellos de forma voluntaria al ingresar en la Asociación. En los Estatutos deberán figurar obligatoriamente los aspectos previamente descritos en el punto 4.2 de este documento.

#### - Realizar la inscripción de la Asociación en el correspondiente Registro de Asociaciones.

Si la Asociación tiene su domicilio social y desarrolla principalmente sus actividades en la Región de Murcia, debe realizar dicho trámite en el Registro de Asociaciones del Registro

General de la Consejería de Presidencia de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia (CARM)

Si su ámbito territorial de acción es superior al de la Comunidad Autónoma, la solicitud, junto con la documentación, se dirigirá al Registro Nacional de Asociaciones del Ministerio del Interior. C/ Amador de los Ríos, 7 28010 Madrid.

### **6.2.2. Convenio Específico de Colaboración entre la UPCT y AJEEC para la gestión de la “UPCT-SHOP”**

Tras la constitución de la “Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena” en su respectivo Registro y la solicitud previa del Código de Identificación Fiscal (CIF) en la Agencia Tributaria, se procede a la elaboración de un Convenio Específico de Colaboración entre la UPCT y AJEEC para la gestión de la tienda de productos oficiales de “Merchandising” de la Universidad.

Ambas partes, se reúnen y se muestran interesadas en suscribir un acuerdo que regule la colaboración entre las dos entidades, para potenciar la promoción de la imagen institucional de la universidad, y mejorar la formación de los estudiantes mediante el desarrollo de actividades de carácter profesional.

En este convenio, la Universidad Politécnica de Cartagena, se compromete a:

- Poner a disposición de AJEEC las instalaciones y equipamiento necesario para el desarrollo de la actividad.
- Poner a disposición de AJEEC la aplicación web de la tienda online
- Ofrecer a los estudiantes que presten sus servicios, o colaboren en la asociación, prácticas en empresas curriculares.
- Asumir el coste del stock inicial comprometido en este contrato
- Supervisar el cumplimiento de objetivos marcados, presupuesto anual, posición financiera, arqueos de caja, rendición de cuentas y obligaciones legales y registrales.

Por su parte, la “Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena”, se compromete a responsabilizarse de:

- La comercialización de los productos del catálogo acordado
- La gestión diaria de la tienda e inventario

- La gestión de la tesorería
- El cumplimiento del plan de empresa, planteando objetivos anuales

Ambas partes, de común acuerdo, constituirán una Comisión Mixta de Seguimiento, compuesta por 4 miembros designados por los órganos rectores de ambas partes en representación de las mismas en régimen de paridad. Por parte de la UPCT, formarán parte de dicha comisión: Vicerrector de infraestructuras y de planificación económica. Por parte de la Asociación, el Presidente y un miembro más de dicha Asociación. El Decano de la Facultad será también miembro de la Comisión de Seguimiento.

Dicha comisión tendrá como funciones:

- ❖ La programación, potenciación, seguimiento y evaluación de las acciones derivadas del convenio.
- ❖ Modificaciones del catálogo de productos a comercializar y diseño de productos.
- ❖ En función de la evolución de la actividad de la tienda, propondrá la cuantía anual que la Asociación deberá ingresar a la Universidad en concepto de compensación por la dotación inicial en productos de “Merchandising”.

### **6.2.3. Contrato para suministro de productos de “Merchandising” de la Universidad Politécnica de Cartagena**

Mediante la realización de este contrato, Berbois, S.L se obliga al suministro y almacenamiento de un catálogo de productos de “Merchandising de la Universidad Politécnica de Cartagena” y se acuerda:

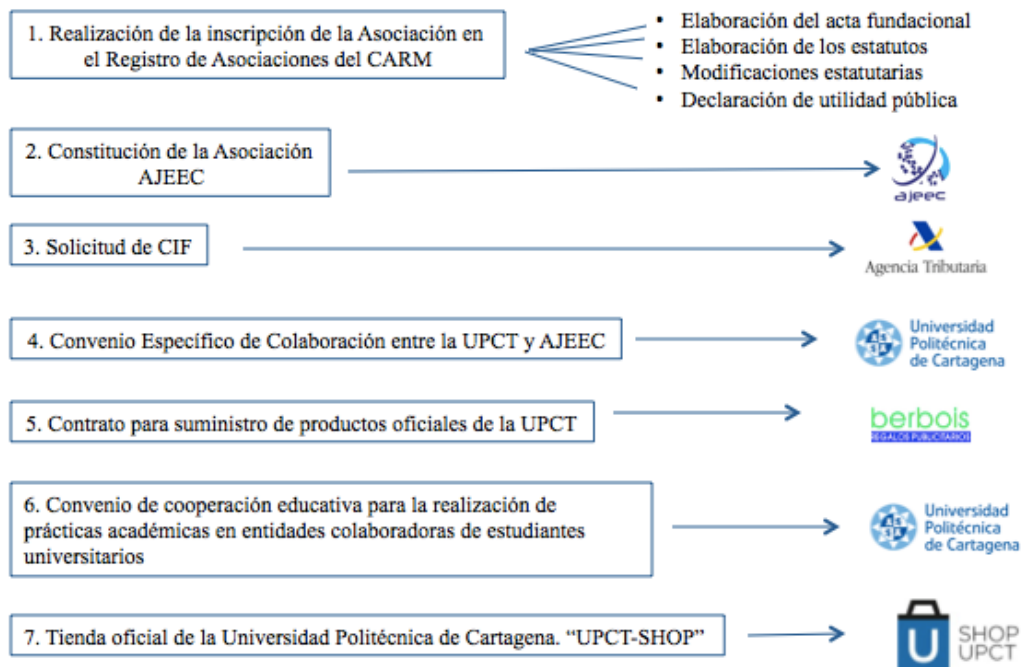
- Las condiciones del suministro de los productos y productos especiales.
- El precio del suministro
- La imagen institucional de la UPCT relativa a utilización de escudo o logotipo oficial y resto del manual corporativo de la Universidad para la fabricación de productos de “Merchandising”
- PVP, precio de venta al público



#### 6.2.4. Convenio de Cooperación Educativa para la Realización de Prácticas Académicas en Entidades Colaboradoras de Estudiantes Universitarios

Este convenio tiene como objeto facilitar la realización de prácticas externa (curriculares y extracurriculares) en la entidad confirmante del mismo, de los estudiantes de la UPCT, que hayan superado el 50% del total de los créditos necesarios para obtener el título cuyas enseñanzas estuvieran cursando.

Figura 7: Formalización de la " UPCT-SHOP "



Fuente: Elaboración propia

## 7. Conclusiones

Con este trabajo fin de grado se pretendía crear unas bases en las que los alumnos pudieran realizar cualquier tipo de consulta a la hora de conocer, crear, promocionar y proyectar una Junior Empresa. Para la consecución de nuestro objetivo, se ha procedido a la realización de un estudio sobre el origen y concepto de una Junior Empresa. En este estudio, se puede apreciar la evolución que el movimiento asociativo junior empresa lleva desarrollando desde sus orígenes en París, en el año 1967 con "Junior ESSEC", hasta la actualidad.

Una vez hemos conocido el concepto de una Junior Empresa no podríamos avanzar sin mencionar lo importante y beneficioso que es para el movimiento asociativo Junior Empresa gozar de una estructura organizativa tan sólida y completa como la actual. Por un lado, ha conseguido tanto impulsar el desarrollo de las Junior Empresas como resolver y transmitir los problemas que se pueden plantear en cada una de ellas. En cambio, por otro lado, ha logrado servir de apoyo para todos los miembros universitarios, proporcionar formación a través de seminarios o cursos y por último asegurar la calidad de las Junior Empresas a través de intercambios de conocimiento.

Las Junior Empresas han conseguido convertirse en modelos empresariales de elevado impacto en la economía actual, gracias en cierto modo a que cuenta con el apoyo y reconocimiento de algunas de las autoridades más influyentes en el ámbito empresarial o político a nivel europeo, entre los que destacamos a: Jose Manuel Durão Barroso (Ex presidente del Parlamento Europeo), Regina Murray (Directora de Microsoft en el sector educacional en Europa), José Manuel Fernández (Miembro del Parlamento Europeo) entre otros.

Las Junior Empresas suponen una de las alternativas más interesantes y económicas de desarrollo profesional para nuestros estudiantes, gracias a la oportunidad de adquirir experiencia en la práctica mediante la obtención de habilidades empresariales, mejorando la reputación y el reconocimiento de algunas universidades, mientras se mejora fuertemente a la economía local y sociedad .

El mero hecho de poder ofrecer a nuestros futuros emprendedores un análisis de una encuesta como la realizada incrementaría la opinión positiva sobre las Junior Empresas, incrementando el grado de conocimiento sobre el movimiento asociativo Junior Empresa y el nivel organizativo y operativo con el que cuentan el resto de Junior Empresarios, pudiendo realizar comparativas o incluso aprender o imitar de aquellas Junior Empresas que funcionan con éxito.

El estudio realizado a través de un interfaz de formularios de Google, ha conseguido obtener datos reales procedentes de cada una de las Junior Empresas participantes para poder realizar a su vez un análisis comparativo junior empresa a nivel nacional. Este análisis comparativo permite a los alumnos conocer los puntos en común y las diferencias de las junior españolas pudiendo así tomar decisiones de mejora en base a sus propios negocios.

Las respuestas procedentes de las encuestas formuladas a los miembros de las ejecutivas como a los socios de cada junior nos han ofrecido una visión más detallada del concepto de Junior Empresa previamente estudiado en el principio de este documento.

Apreciamos en el alumno, durante su experiencia emprendedora, un alto grado de confianza en cuestiones administrativas y de producción, lo que nos da a entender que los objetivos de las junior empresas, en la mayoría de los casos, son efectivos y de gran valor.

En este cuestionario, el alumno nos muestra que el nivel de ventajas a inconvenientes es superior a la hora de asociarse o crear una Junior Empresa. Además, los alumnos realizan propuestas de mejora para promocionar la creación de las junior empresas en las universidades, lo que facilitaría a las mismas dar a conocer estos modelos empresariales con mayor efectividad y acercar así al alumno al emprendimiento universitario.

En el total de las preguntas planteadas en el cuestionario, los alumnos presentaban respuestas muy similares, lo que nos indica que el trabajo de las federaciones y de la confederación es efectivo, ya que permite establecer estrategias y sistemas de gestión similares en todas las Junior Empresas haciendo del control de las mismas un trabajo menos complicado.

De este estudio destacamos la evolución y el progreso del Movimiento Asociativo Junior Empresa en España. Las junior empresas han conseguido cuota de mercado y consolidarse como empresas reales con un alto grado de profesionalidad a través del empleo de herramientas contables y financieras, una determinación de objetivos estratégicos y comerciales así como la diferenciación de las mismas a través de la innovación y formación de sus plantillas .

En la actualidad, la coyuntura tecnológica ha convertido a las junior empresas en negocios plenamente hábiles con las tecnologías. La totalidad de las junior empresas estudiadas han sabido adaptarse a determinados sistemas informatizados que han hecho de sus empresas negocios perfectamente estructurados, organizados y auditables.

Un valor añadido en la Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena sería fomentar el emprendimiento a través de foros y cursos en la propia universidad. Despertaría el interés y voluntad de muchos estudiantes a la hora de emprender y progresar de forma profesional en empresas. También, un uso activo de la web oficial de la UPCT-SHOP facilitaría, y mucho la publicidad y promociones de venta. Está demostrado que, la mayor parte

de los servicios y ventas son realizados por el resto de Junior Empresas a través de la web, lo que ha implicado una eficiencia en el negocio y ahorro tanto en costes como tiempo.

Por último, la formación continuada de la plantilla de AJEEC, a través de cursos y jornadas con profesionales del sector, resultaría de mucho valor para los empleados y para la propia asociación. También supondría una mayor motivación en la plantilla debido a que son más capaces de desarrollar todo su potencial y, por consiguiente llegar a ser más innovadores.

Como conclusión del trabajo realizado, obtenemos que crear o asociarse a una Junior Empresa es viable. Para ello será necesario consultar este documento siguiendo todos los pasos previamente establecidos. De este modo, el alumno podrá llegar a crear una Junior Empresa de una forma sencilla, directa y con información suficiente para poder disminuir futuras ineficiencias en el negocio.

## Bibliografía

-Revista de educación (2011). *La formación práctica de estudiantes universitarios*. Nº 354. Ministerio de Educación. Gobierno de España

-Escudero, M. (2016) “De la experiencia a la pasión” en *Blog de Deusto, Innovandis*  
<<https://blogs.deusto.es/innovandis/esme-junior-empresa-de-la-experiencia-la-pasion/>>  
[Consulta: 23 de Marzo de 2016]

-España. Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. BOE, núm. 73, de 26 de marzo de 2002, páginas 11981 a 11991 (11 págs.)

-CEJE. Área Interna  
<<https://www.ceje.org/application/file/documentospublicos/Expansion/Dossier%20Institucional.pdf>> [Consulta: 2016-2017]

-CEJE.. *Dossier Institucional*.  
<<https://www.ceje.org/application/file/documentospublicos/Expansion/Dossier%20Institucional.pdf>> [Consulta: 2018]

-JADE. *The Junior Enterprise Network*.  
<<http://www.jadenet.org/>> [Consulta: 2017]

-JUNIOR ESSEC. *History*  
<<http://www.en.junioressec.com/>> [Consulta:2017]

-Junior Enterprise. *Nuestro concepto*  
<<https://junior-entreprises.com/>> [Consulta:2018]

-FAJE. *Objetivos de la Federación*

<<http://www.faje.es/>> [Consulta: 2014]

-Brasil Junior. *Movimiento Empresa Junior*

<<https://www.brasiljunior.org.br/>> [Consulta: 2016]

-Junior Enterprise.

<<http://juniorenterprise.net/en>> [Consulta:2017]

-España. Reglamento de asociaciones universitarias y del registro de asociaciones universitarias de la universidad politécnica de Cartagena. UPCT, 31 de Mayo de 2009, 1-8.

-BOE. Código de Asociaciones

<<https://www.boe.es/legislacion/codigos/codigo.php?id=154&modo=1&nota=0&tab=2>>  
[Consulta: 17 de Enero de 2018]

-La formación práctica de estudiantes universitarios: repensando el Practicum / Practical training of University students: re-thinking Practicum.

<<http://www.revistaeducacion.educacion.es/re354.htm>>

-España. Ley 191/1964, de 24 de diciembre, de Asociaciones.

BOE, núm. 311, de 28 de diciembre de 1964, páginas 17334 a 17336 (3 págs.)

-España. Real Decreto 1845/1994, de 9 de septiembre, por el que se actualiza el Real Decreto 1497/1981, de 19 de junio, sobre programas de cooperación educativa.

BOE, núm. 249, de 18 de octubre de 1994, páginas 32467 a 32468 (2 págs.)

-España. Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del

Registro Mercantil. BOE núm. 184, de 31 de julio de 1996, páginas 23574 a 23636 (63 págs.)

-AGENCIA TRIBUTARIA. *Declaración de alta, variación o baja en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) y comunicación del importe neto de la cifra de negocios a efectos de IAE.*

<<https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/procedimientoini/G323.shtml>>

[Consulta: 2018]

- España. Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

BOE, núm. 32, de 6 de febrero de 2014, páginas 9748 a 9748 (1 pág.)

-España. Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.

BOE, núm. 312, de 29/12/1992

-MINISTERIO DEL INTERIOR. *Secretaría general técnica. Guía de asociaciones.*

<[http://www.interior.gob.es/documents/642317/1201295/Guia\\_de\\_asociaciones\\_126080238.pdf/dcf2eaf-ff7a-475c-a8c8-28e55b2e7434](http://www.interior.gob.es/documents/642317/1201295/Guia_de_asociaciones_126080238.pdf/dcf2eaf-ff7a-475c-a8c8-28e55b2e7434)> [Consulta: Diciembre de 2007]

-COMUNIDAD DE MADRID. *D. G. de Universidades y Enseñanzas Artísticas Superiores.*

<[http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM\\_Agrupador\\_FP&cid=1109167989241&idConsejeria=1109266187254&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109167989241&pagename=ComunidadMadrid/Estructura](http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Agrupador_FP&cid=1109167989241&idConsejeria=1109266187254&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109167989241&pagename=ComunidadMadrid/Estructura)> [Consulta: 2017]

-GOOGLE. *Formularios*

<<https://www.google.es/intl/es/forms/about/>>

-AJEEC. *Acta Fundacional de Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena*  
[Consulta: 27 de Julio de 2015]

-AJEEC. *Convenio específico de colaboración entre la Universidad Politécnica de Cartagena y la empresa junior Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena para la gestión de la tienda de productos oficiales de Merchandising.* [Consulta: 8 de Febrero de 2016]

-AJEEC. *Régimen Interno de la Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena.* [Consulta: 2 de Noviembre de 2015]

-AJEEC. *Estatutos de la Asociación Juvenil de Estudiantes Emprendedores de Cartagena.*  
[Consulta: 27 de Julio de 2015]

-GÓMEZ Y SANCHEZ. *Modelo Junior Empresa.*

<<http://emprendimientoeinovacion2013.blogspot.com.es/>> [Consulta:2013]

-McGer, J, Peterson. M, Mueller, S & Sequeira, J. *Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure.* Baylor University. Año 2009.

<[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1540-6520](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1540-6520)>