

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS



**“Estudio de Factibilidad para la Instalación de una Empresa Junior en el Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María”**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**Diana Melissa Aragón Colque**

Para optar por el Título Profesional de  
Licenciada en Administración de Empresas

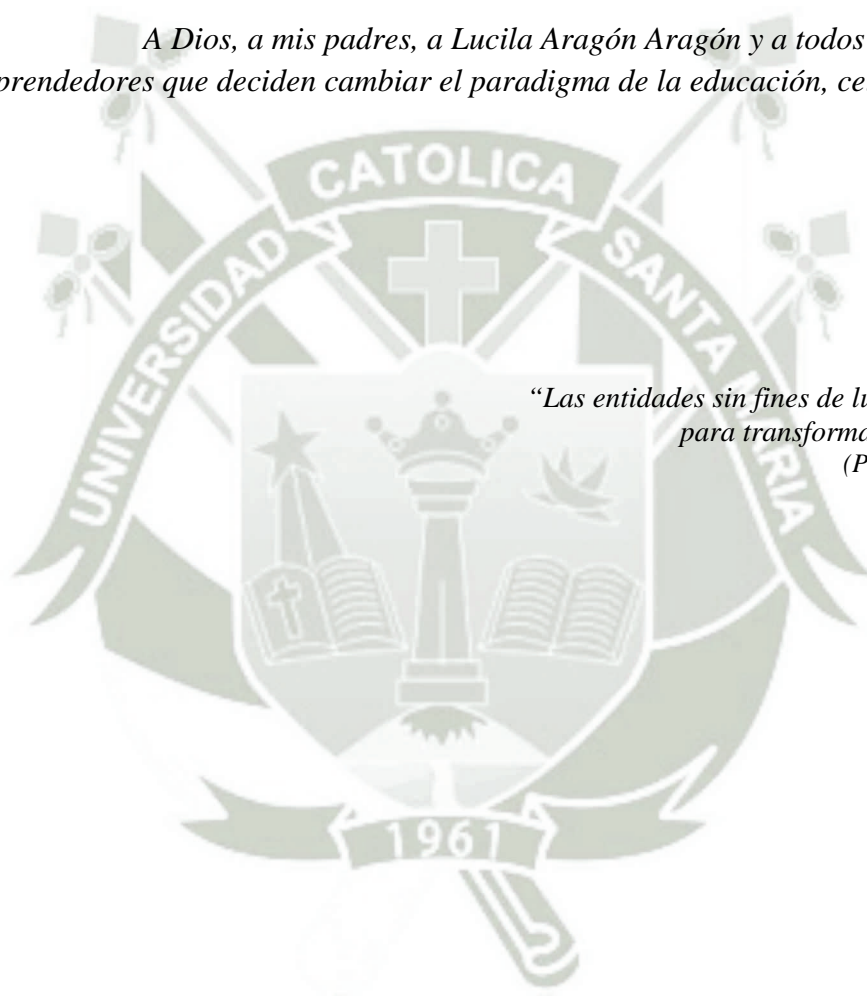
**AREQUIPA – PERÚ**

**2013**

## DEDICATORIA

*A Dios, a mis padres, a Lucila Aragón Aragón y a todos los jóvenes emprendedores que deciden cambiar el paradigma de la educación, celebrando lo diferente.*

*“Las entidades sin fines de lucros existen para transformar personas”  
(Peter Drucker)*



## AGRADECIMIENTOS

*En primer lugar, mi agradecimiento a Dios, por todas las bendiciones y satisfacciones que me dio a lo largo de la realización de este proyecto, por ser mi puerto seguro.*

*A mis padres y familia, que me apoyaron toda mi vida estudiantil, por quererme y apoyarme a pesar de mis aciertos y desaciertos, porque representan el amor más puro que alguien puede recibir.*

*A Fiorella, por su amistad, por querer cambiar el mundo con sus acciones, por ayudarme a ser una mejor persona y por la idea del tema de investigación.*

*De manera especial mis agradecimientos a las personas que me apoyaron durante todo este camino, a Michaella Barreto de Brasil Junior, al Sr. Luther León Palacios del CIDE, a los integrantes de Empresa Junior PUCP, Gonzalo Espinoza, Jacques Sovero, Eduardo Mercado, Adam López. A Natalia Nazrala, fundadora de Vínculos Empresa Junior de Argentina, quienes no solo me apoyaron durante el proceso de elaboración de esta investigación, sino que, sobre todo, me inspiraron con su espíritu de lucha y liderazgo, del mismo modo, expreso mi gratitud a todas aquellas personas y profesionales que gentilmente me brindaron su punto de vista y nutrieron esta tesis.*

*Por otro lado, expreso mi agradecimiento a todas aquellas personas que me apoyaron durante este camino, tanto docentes de Facultad, como instituciones de investigación, cuyos consejos, aportes y ánimo han tenido un gran impacto en la culminación de este documento.*

*Por último, agradezco a la Universidad Católica de Santa María, por su aporte a mi desarrollo personal y profesional.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b>	1
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	2
<b>RESUMEN</b>	8
<b>ABSTRACT</b>	10
<b>INTRODUCCIÓN</b>	12
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO</b>	13
1.1 PROBLEMA	13
1.2 DESCRIPCIÓN	13
1.2.1 Campo, Área y Línea	14
1.2.2 Tipo de Problema	14
1.2.3 Variables	14
1.2.4 Operacionalización de las Variables	15
1.2.5 Interrogantes Básicas	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	16
1.4. OBJETIVOS	17
1.4.1. Objetivo General	17
1.4.2. Objetivos Específicos	18
1.5. ANTECEDENTES	18
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<b>CAPÍTULO II:</b>	22
2.1 LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA	22
A. Reseña	22
B. Servicios	25
C. Proyección Social	26
2.2 CENTROS DE INVESTIGACIÓN - CICA	28
2.3 E-QUIPU	29
2.4 PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	30
2.5 CENTROS DE INVESTIGACIÓN POR FACULTADES – CCIPE	35
<b>CAPÍTULO III: LAS MYPES</b>	
3.1 DEFICIÓN DE EMPRESA	37
3.2 CLASIFICACIÓN	38
3.3 DEFINICIÓN DE MYPE	40
3.4 ORGANISMOS QUE PROMOCIONAN LAS MYPES	41
<b>CAPÍTULO IV: EMPRESA JUNIOR</b>	
EMPRESA JUNIOR	46
4.1 EL MOVIMIENTO EMPRESA JUNIOR	47
4.2 BRASIL JÚNIOR	49
4.3 EMPRESA JUNIOR EN EL PERÚ	51
Empresa Junior PUCP	51

ORGANISMOS QUE APOYAN EL EMPRENDIMIENTO JUVENIL	57
<b>CAPITULO V: LINEAMIENTOS PARA CREACION DE LA EMPRESA JUNIOR</b>	<b>60</b>
5.1 PRIMERA ETAPA	61
A. Los primeros pasos	62
B. Infraestructura	64
C. Formación de equipos	66
D. Benchmarking	67
E. Fundación	70
F. Legalización	71
G. Marco tributario	76
H. Marco legal	79
3.2 SEGUNDA ETAPA	83
A. Resumen Ejecutivo	83
B. Presentación de la Empresa Junior	87
C. Descripción de lo que va a ser comercializado	88
D. Análisis de Mercado	96
E. Planeamiento de Marketing	99
F. Planeamiento Financiero	103
3.3 TERCERA ETAPA	106
A. Estructura Organizacional	106
B. Jerarquía y Organigrama	108
D. Misión	113
E. Visión	115
F. Valores	116
3.4 CUARTA ETAPA	118
A. Gestión Administrativo-Financiera	118
B. Gestión de Conocimiento	122
C. Gestión del Marketing	124
D. Gestión de Recursos Humanos	126
E. Gestión de la Presidencia	129
F. Gestión de Producción	132
G. Gestión de Calidad	137
H. Indicadores Globales de Desempeño	141
<b>CAPÍTULO VI: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL</b>	<b>145</b>
6.1 Antecedentes Investigativos	146
6.2 Hipótesis	146
6.3 Técnicas e Instrumentos	146
6.4 Campo de Verificación	147
6.5 Temporalidad	147
6.6 Unidades de Estudio	147
6.6.1 Universo	147
6.6.2 Muestra	147
6.7 Estrategia de Recolección de Datos	148
6.8 Recursos	149
6.8.2 Materiales	149

4.8.3 Financieros	149
<b>CAPÍTULO VII: PERFIL GENERAL DEL PROYECTO</b>	<b>150</b>
7.1 INTRODUCCION	150
7.2 MARCO GLOBAL DEL PROYECTO	151
7.3 MARCO ESPECÍFICO DEL PROYECTO	152
7.4 ALIANZAS ESTRATEGICAS	153
7.5 PROCEDIMIENTOS	157
7.6 REINVERSIÓN	165
<b>CAPÍTULO VIII: RESULTADOS</b>	<b>166</b>
8.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS ESTUDIANTES DEL PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – SEMESTRE 2013 IMPAR	167
8.1.1 Población bajo estudio	167
8.1.2 Aplicación de la Encuesta	168
8.1.3 Resultados de la encuesta	168
A. PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES / TRABAJO	169
B. EMPRESA JUNIOR	182
<b>CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	192
CONCLUSIONES	193
RECOMENDACIONES	194
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	195
<b>ANEXOS</b>	198

### ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Operacionalización de Variables
Cuadro N°2: Currícula Vigente del Programa Profesional de Administración de Empresas
Cuadro N°3: MYPES según legislación peruana
Cuadro N°4: Flujo de Caja
Cuadro N°5: Cantidad de encuestados por semana
Cuadro N°6: Prácticas Pre-Profesionales Previas
Cuadro N°7: Relación de las Prácticas Pre-Profesionales con la carrera
Cuadro N°8: Mejora del Nivel de Experiencia
Cuadro N°9: Trabajo Previo

- Cuadro N°10: Relación del Trabajo con la carrera
- Cuadro N°11: Mejora del Nivel de Experiencia
- Cuadro N°12: Semestres de Preferencia
- Cuadro N°13: Vínculo entre el PPAE y las Empresas
- Cuadro N°14: El PPAE y las Prácticas Pre-Profesionales
- Cuadro N°15: Las Prácticas Pre-Profesionales y el Título de Bachiller
- Cuadro N°16: Prácticas Pre-Profesionales en una Empresa de Consultoría
- Cuadro N°17: Participación en la Empresa Junior
- Cuadro N°18: Áreas de interés
- Cuadro N°19: Empresa Junior en Verano
- Cuadro N°20: EL PPAE y la Empresa Junior
- Cuadro N°21: Empresa Junior y los estudiantes
- Cuadro N°22: Empresa Junior, el empleo y la creación de la propia empresa
- Cuadro N°23: Proyectos de Investigación
- Cuadro N°24: Asesoramiento a Empresas

### **ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS**

- Organigrama N°1: Estructura Principal de la UCSM
- Organigrama N°2: Estructura CCIPE
- Organigrama N°3: Estructura Empresa Junior PUCP
- Organigrama N°4: Estructura organizativa EESC Jr
- Organigrama N°5: Estructura organizativa ESPM Jr
- Organigrama N°6: Estructura organizativa Meta Consultoría

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

- Gráfico N°1: Estructura Organizacional de Brasil Junior
- Gráfico N°2: Entorno Externo de la Empresa Junior
- Gráfico N°3: Gestión de proyectos de la EJ de GEPEA

- Gráfico N°4: Cantidad de encuestados por semana
- Gráfico N°5: Prácticas Pre-Profesionales Previas
- Gráfico N°6: Relación de las Prácticas Pre-Profesionales con la carrera
- Gráfico N°7: Mejora del Nivel de Experiencia
- Gráfico N°8: Trabajo Previo
- Gráfico N°9: Relación del Trabajo con la carrera
- Gráfico N°10: Mejora del Nivel de Experiencia
- Gráfico N°11: Semestres de Preferencia
- Gráfico N°12: Vínculo entre el PPAE y las Empresas
- Gráfico N°13: El PPAE y las Prácticas Pre-Profesionales
- Gráfico N°14: Las Prácticas Pre-Profesionales y el Título de Bachiller
- Gráfico N°15: Prácticas Pre-Profesionales en una Empresa de Consultoría
- Gráfico N°16: Participación en la Empresa Junior
- Gráfico N°17: Áreas de interés
- Gráfico N°18: Empresa Junior en Verano
- Gráfico N°19: EL PPAE y la Empresa Junior
- Gráfico N°20: Empresa Junior y los estudiantes
- Gráfico N°21: Empresa Junior, el empleo y la creación de la propia empresa
- Gráfico N°22: Proyectos de Investigación
- Gráfico N°23: Asesoramiento a Empresas

## **INDICE DE FIGURAS**

- Figura 1: Definición de Empresa
- Figura 2: Movimiento Empresa Junior en el mundo
- Figura 3: Logo Brasil Junior
- Figura 4: Logo Empresa Junior PUCP

## RESUMEN

Una gran oportunidad que el universitario tiene de especializarse y agregar conocimientos para el mercado de trabajo es la participación en una Empresa Junior. La Empresa Junior es una oficina de trabajo, donde el estudiante vivencia el mercado empresarial real, desarrolla y ejecuta proyectos, convirtiéndose en un profesional preparado para trabajar en equipo y enfrentar los desafíos de la vida real, ser un empresario junior es la mejor opción de desarrollo profesional cuando se encuentra estudiando. Las capacidades y habilidades gerenciales, la oratoria, la capacidad de trabajar en equipo, la negociación con el cliente, son algunas de las experiencias más importantes que el estudiante va a desarrollar en la Empresa Junior, así mismo, antes ingresar al mercado laboral, el estudiante ya tendrá la oportunidad de conocerlo y poder saber que ofrecer, ganando confianza y experiencia para su vida profesional futura.

Por estos motivos el presente trabajo de investigación, propone la creación e instalación de una Empresa Junior en el Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María.

La información con la que se cuenta para la creación de la Empresa Junior, se basa en las estructuras y funcionamiento de Empresas Junior ya existentes.

La investigación se inició cuando se tuvo contacto con Brasil Junior (Confederación Brasileña de Empresas Junior), luego con Empresa Junior PUCP, siendo la primera y única Empresa Junior constituida en el Perú, y finalizando con Vínculos Empresa Junior de Argentina.

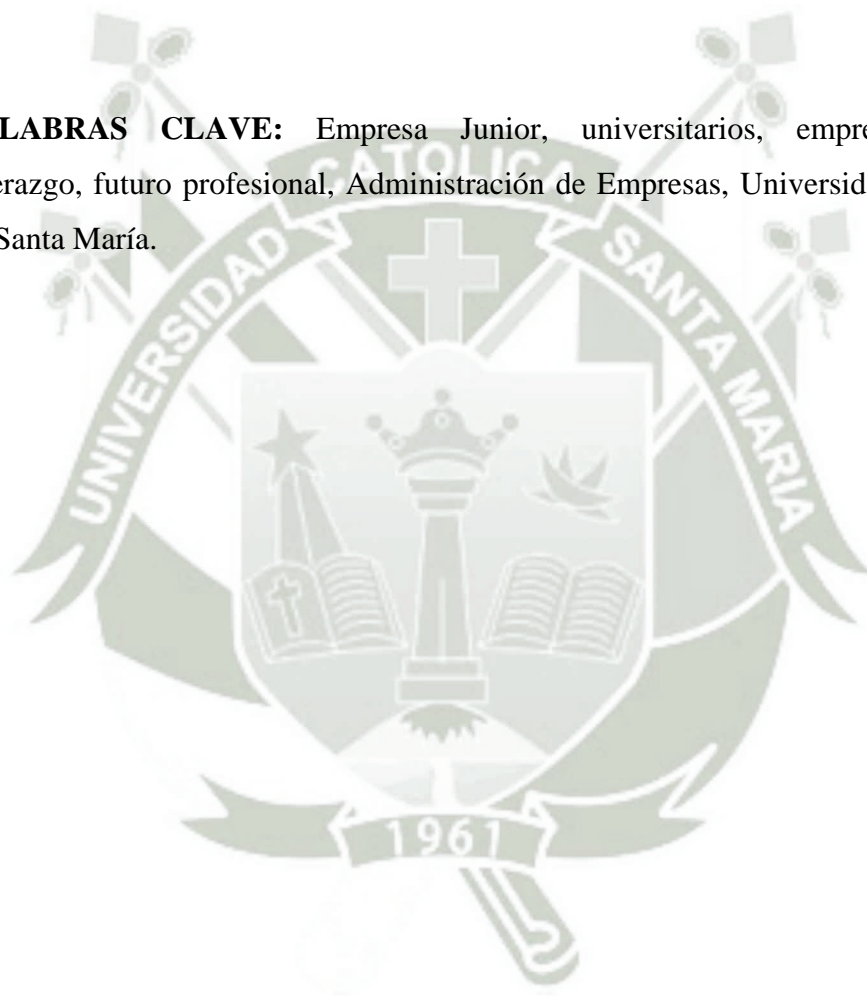
La estructura de los lineamientos de la creación de la Empresa Junior fue estratégicamente construida como si se tratará de un Plan de Negocios. Elaborado además para mostrar la identidad de las Empresas Junior a través de sus particularidades, que son características comunes en prácticamente todas las Empresas Junior del mundo.

Asimismo al final se encontrarán una serie de documentos esenciales para el buen funcionamiento de la Empresa Junior, seleccionando las principales preguntas

planteadas por los empresarios junior, compilándolo así bajo la forma de FAQ (Preguntas más frecuentes).

Concluyendo podemos resumir a Empresa Junior como: aprendizaje, vivencia empresarial real, conciencia social, y un diferencial en el futuro profesional para los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María.

**PALABRAS CLAVE:** Empresa Junior, universitarios, emprendimiento, liderazgo, futuro profesional, Administración de Empresas, Universidad Católica de Santa María.



## ABSTRACT

A great opportunity for the university students has of specializing and adding knowledge for the labor market is the participation in a Junior Enterprise. The Junior Enterprise is an office of work, where the university student experience the real managerial market, develop and executes projects, turning into a professional prepared to be employed at equipment and to face the real-life challenges, to be a businessman junior is the best option of professional development when they are studying. The capacities and managerial skills, the oratory, the aptitude to be employed in the work team, the negotiation with the client, are some of the most important experiences that the student is going to develop in the Junior Enterprise, likewise, before to enter to the labor market, the student already will have the opportunity to know it and to be able to know that to offer, gaining confidence and experience for his professional future life.

For these reasons the present work of investigation, proposes the creation and installation of a Junior Enterprise in the Professional Program of Business Administration of the Catholic University of Saint Mary.

The information is based on the structures and functioning in Junior Enterprises already created.

The investigation began with the contact of “Brazil Junior” (Brazilian Federation of Junior Enterprises), then with “Junior Enterprise PUCP”, being the first and only in Peru, and finishing with “Vinculos Junior Enterprise” from Argentina.

The structure of the Junior Enterprise was strategically constructed as if it will be a Business Plan. It was elaborated, to show the identity of the Junior Enterprises across his particularities, which are common characteristics in practically all of them. Likewise ultimately there will be a series of essential documents for the good functioning of the Junior Enterprise, selecting the principal questions raised by the businessmen junior, compiling it this way under FAQ's form .

Concluding we can summarize to the Junior Enterprise as, learning, real managerial experience, social conscience, and a differential in the professional

future for the university students of Business Management in the University Catholic of Saint Mary.

**KEY WORDS:** Junior Enterprise, university students, entrepreneurship, leadership, professional future, Business Management, University Catholic of Saint Mary.



## INTRODUCCIÓN

Las empresas, hoy en día, requieren profesionales con determinados perfiles que encuentran muy poco en la gran masa de candidatos que ofrecen sus servicios profesionales, pues no basta con egresar o tener un título profesional de una buena universidad. Hay una gran distancia entre lo que las empresas quieren y necesitan y lo que los jóvenes ofrecen, hay un gran desfase. Las universidades imparten conocimientos que distan de lo que las empresas necesitan. Las competencias personales y profesionales que buscan ahora son la innovación, el liderazgo, la visión estratégica, el trabajo en equipo y la experiencia. Los aportes teóricos ya no son suficientes para el éxito profesional de un estudiante universitario. Actualmente, las empresas analizan no solamente la capacidad técnica de un profesional, sino que tienen un interés especial por las competencias emocionales, comportamientos y especialmente, por las actitudes estratégicas y visionarias de los profesionales. Tales competencias no son aprendidas en el salón de clases y el alumno hoy en día necesita practicar los conocimientos que adquiere en un ambiente que proporcione el complemento de su aprendizaje.

Las Empresas Junior nacieron con la intención de fortalecer y complementar la formación del alumno de pregrado. En este espacio el estudiante tiene la posibilidad de gestionar todos los procesos de una empresa, una vez que todos los cargos son gestionados por alumnos y todas las decisiones son tomadas por ellos. Son espacios donde es posible desarrollar el lado emprendedor del estudiante, además de posibilitar el desarrollo de una visión de futuro.

Las Empresas Junior crecieron exponencialmente en Brasil, hecho que puede ser comprobado con el crecimiento, en los últimos ocho años, del número de jóvenes emprendedores en el país, cerca del 12%. Se estima que existan actualmente veinte mil jóvenes por todo Brasil actuando como voluntarios.

Con Empresa Junior los estudiantes tienen la oportunidad de adquirir algo que no se aprende en los salones de clases: la práctica. El estudiante tiene la gran oportunidad de realizar aquello que aprendió, en un ambiente empresarial real.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO TEÓRICO

#### 1.1 PROBLEMA

“Estudio de Factibilidad para la Instalación de una Empresa Junior en el Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María”

#### 1.2 DESCRIPCIÓN

Actualmente la importancia de realizar prácticas pre-profesionales es indispensable para el desarrollo de un profesional exitoso.

Los conocimientos teóricos deben ser afianzados en la práctica es por eso que el presente proyecto de investigación se lleva a cabo para fomentar el desarrollo profesional de los estudiantes del Programa Profesional de Administración de Empresas a través de la creación de una Empresa Junior<sup>1</sup> en la Universidad Católica de Santa María.

Esta Empresa Junior tendrá que adaptarse al entorno en el cual se desarrolle. Los estudiantes contarán con la libertad para pensar en sus propios procesos de gestión lo que generará innovaciones que serán muy valiosas para ellos y para el Movimiento Empresa Junior

A través de la instalación de la Empresa Junior en el Programa Profesional de Administración de Empresas, los estudiantes tendrán la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente, antes de culminar con su carrera, desarrollándose en un ambiente empresarial real, llevando sus conocimientos teóricos a la práctica, ejerciendo sobre ellos valores como el liderazgo, emprendimiento, fomentando un espíritu de apoyo social y de colaboración entre los estudiantes.

---

<sup>1</sup> EMPRESA JUNIOR, según el *Concepto Nacional de Empresas Junior (CNEJ)* es una Asociación civil sin fines de lucro constituida por la unión de alumnos matriculados en cursos de pre-grado en instituciones de educación superior, con el fin de realizar proyectos y servicios que contribuyan con el desarrollo del país y formar profesionales capacitados y comprometidos con ese objetivo.

### 1.2.1 Campo, Área y Línea

**Campo:** Ciencias Administrativas.

**Área:** Administración de Empresas.

**Línea:** Gestión Administrativa.

### 1.2.2 Tipo de Problema

El presente trabajo de investigación es de Tipo Exploratorio porque el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido elaborado antes y en donde hay escasa información. Así mismo, este tipo de estudio puede dar origen al desarrollo de investigaciones futuras.

También es de tipo descriptivo – relacional, ya que muestra la relación entre dos variables. Además es un estudio transversal, porque la ejecución se realiza después de la planeación abarcando un periodo de tiempo determinado.

### 1.2.3 Variables

#### **Variable Independiente**

Estudio de Factibilidad para la Instalación de una Empresa Junior en el Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María.

#### **Variable Dependiente**

Viabilidad en la Instalación de una Empresa Junior en el Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María.

## 1.2.4 Operacionalización de las Variables

Cuadro N°1: Operacionalización de Variables

VARIABLES	SUB VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	Factores Condicionantes	- Grupos de Interés involucrados	- Universidad - Mypes -Estudiantes	
	Económico -Financiero	- Fuentes de Financiamiento	- Aportes personales - Aportes del Estado - Aportes de Inst. de Emprend. y/o terceros - Micro financieras	
	Legal	- Aspectos Legales	- Tipo de Sociedad	
	Organizacional	- Estructura orgánica EJ - Funciones de los miembros	- Organigrama - Manual de Funciones	
<b>FACTIBILIDAD</b>	Gestión	- Capacitaciones - Coaching	- Centros de Investigación	
	Económico – Financiero	- Inversión	- Infraestructura - Proyectos	
	Legalización	- Documentos legalizados	- Estatuto - Acta de Fundación	
	INSTALACIÓN	Comercialización	- Servicios ofertados  - Distribución  - Comunicación	- Consultoría y Asesoramiento - Prácticas Pre-Profesionales y Trabajo  - Proyectos EJ - Tercerización de Proyectos  - Publicidad - Folletos - Redes Sociales - Charlas
		Política de la EJ	- Reglamentos	- Reglamento Interno - Contratos -Acuerdos y convenios

### 1.2.5 Interrogantes Básicas

- ¿La mayoría de estudiantes del Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María realizan Prácticas Pre-Profesionales o tienen experiencia laboral en campos relacionados a la carrera?
- ¿Qué importancia tienen las Prácticas Pre-Profesionales y la experiencia para el desarrollo profesional del Administrador de Empresas?
- ¿Por qué crear la Empresa Junior en el Programa Profesional de Administración de Empresas?
- ¿Qué beneficios tendrá la instalación de una Empresa Junior?
- ¿A quiénes favorecerá la viabilidad del proyecto?
- ¿Cómo se realizará la instalación de una Empresa Junior en el Programa Profesional de Administración de Empresas?

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación se justifica por lo siguiente:

- No existe ninguna investigación sobre la creación de una Empresa Junior en la ciudad de Arequipa y eso me motivo a realizar el siguiente proyecto.
- Justificación Académica**
  - Permitirá a los estudiantes del Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María a desarrollarse como empresarios junior. Perteneciendo al Movimiento Empresa Junior a nivel nacional y mundial.
  - Propiciará el desenvolvimiento técnico e interpersonal, la capacidad de gerenciamiento, oratoria, liderazgo, emprendimiento, pro actividad entre otros estudiantes

- Llevará a la práctica la responsabilidad social corporativa, a través del asesoramiento voluntario a las micro y pequeñas empresas a través de proyectos realizados por los estudiantes.
- Facilitará la adquisición de red de contactos profesionales para los estudiantes.

□ **Justificación Institucional**

- Debido a que es de interés de la Universidad que los estudiantes realicen trabajos de investigación que contribuyan con su desarrollo así como de las empresas y de la sociedad en general, se promueve la creación e instalación de una Empresa Junior dentro de la Universidad.
- Dara una mayor publicidad y mejorara la imagen y realce de la Universidad y del Programa Profesional de Administración de Empresas.

□ **Justificación empresarial y económica**

- A través de la creación de una Empresa Junior y su servicio de consultoría empresarial de bajo costo y de calidad, viabilizará el desarrollo económico de las micro y pequeñas empresas con las cuales trabaje, fortaleciéndolas y logrando hacer frente a los cambios del entorno.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo General

Complementar la enseñanza teórica de los estudiantes (futuros profesionales) del Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María, a través de la instalación de una Empresa Junior llevando a la práctica lo que se enseña en las aulas con

la realización de proyectos de consultoría para micro y pequeñas empresas, en un ambiente empresarial real.

#### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Apoyar las iniciativas de los estudiantes hacia una experiencia de ámbito empresarial real, al introducirlos como gestores de su propia empresa con personalidad jurídica propia.
- Desarrollar el espíritu crítico, analítico y emprendedor del estudiante.
- Facilitar el ingreso de futuros profesionales en el mercado, colocándolos en contacto directo con su mercado de trabajo.
- Intensificar el relacionamiento empresa.
- Contribuir con la sociedad, con la prestación de servicios de consultoría a través de proyectos de calidad a precios accesibles.
- Difundir la cultura del Movimiento Empresa Junior en la Universidad.
- Mejorar la imagen del Programa Profesional de Administración de Empresas y de la Universidad Católica de Santa María.

#### 1.5 ANTECEDENTES

La primera Empresa Junior surgió en la ESSEC<sup>2</sup> (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris*) en el año de 1967, en París Francia. Los estudiantes de esta institución conscientes de la necesidad de complementar sus conocimientos teóricos, a través de la aplicación práctica de los mismos crearon la “Junior Enterprise<sup>3</sup>”(Empresa Junior), una asociación que proporcionase una realidad empresarial antes de la terminación de los cursos que estaban realizando.

- **De Francia para el mundo:** El concepto se difundió rápidamente por Francia. En 1969 fue creada la primera Confederación de Empresas Junior,

---

<sup>2</sup>ESSEC: *L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris* (Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales de París)

<sup>3</sup> JUNIOR ENTERPRISE: Empresa Junior

denominada “Confederación Francesa de Empresas Junior” (*Confédération Nationale des Junior-Enterprises – CNJE*<sup>4</sup>) con el objetivo de representar el movimiento Empresa Junior en Francia y otras actividades afines, reuniendo a más de 20 empresas junior en aquella época. En 1986, cuando ya existían más de 100 Empresas Junior francesas el concepto comenzó a difundirse por Europa, creándose así la “Confederación Europea de Empresas Junior – JADE”<sup>5</sup> (*Junior Association for Development in Europe*).

- **La llegada a Brasil:** En 1987, por iniciativa de la Cámara de Comercio Brasil – Francia, el concepto de Empresa Junior llegó a Brasil. En este periodo surgen las primeras empresas junior en Brasil, creándose en 1989 “Junior GV”<sup>6</sup> de la Escuela de Administración de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas, la primera empresa junior en Brasil. En 1990 existían 7 empresas junior, que se unieron para fundar la “Federación de Empresas Junior del Estado de Sao Paulo – FEJESP”<sup>7</sup> (Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo), representando a las Empresas Junior Federadas, manteniendo a las empresas junior fieles y coherentes al concepto inicial, garantizando la unidad del movimiento.
- **El desenvolvimiento del Movimiento Empresa Junior en Brasil:** En 1993 se realizó el primer Encuentro Nacional de Empresas Junior (ENEJ)<sup>8</sup>, en la ciudad de São Paulo. Desde entonces, diversas Federaciones fueron creadas. “El Movimiento Empresa Junior Brasil” ha acelerado el proceso de profesionalización de sus comportamientos y prácticas de sus miembros, llamando la atención sobre todo por su papel social de capacitar al joven universitario brasileño. A través de la práctica experimental de su profesión y de la gestión de una micro empresa, este joven –además de desenvolver habilidades personales y tornarse más apto en la gerencia de sus negocios,

---

<sup>4</sup> CNJE: *Confédération Nationale des Junior-Enterprises (Confederación Nacional de Junior Empresas)*

<sup>5</sup> JADE: *Junior Association for Development in Europe (Asociación Junior del Desarrollo en Europa)*

<sup>6</sup> JUNIOR GV: Primera Empresa Junior creada en Brasil.

<sup>7</sup> FEJESP: *Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo (Federación de las Empresas Junior del Estado de Sao Paulo)*

<sup>8</sup> ENEJ: Encuentro Nacional de Empresas Junior

beneficia a los micro y pequeños empresarios con una consultoría asequible y de calidad, con tecnología de punta.

- **El Movimiento Empresa Junior de Hoy:** En la actualidad, Brasil es el país con mayor número de Empresas Junior, contando más allá de 600 empresas junior, en más de 14 estados. Para representar a las Empresas Junior Confederadas en todas las esferas, es fundada “Brasil Junior”<sup>9</sup> en el XI ENEJ, en agosto del 2003, en la ciudad de El Salvador. El evento contó con la presencia de más de 1500 empresarios junior que votaron a favor de la fundación de la Confederación Brasileña eligiendo su primera junta directiva. En julio del 2004, se realizó la Primera COMEJ<sup>10</sup> / XII ENEJ, al que asistieron empresarios junior de los cinco continentes, en Fortaleza, para discutir el emprendimiento empresarial en red de las Empresas Junior.
- **Empresa Junior en el Perú:** La primera Empresa Junior creada en el Perú fue instituida en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) en el año 2003, integrada por estudiantes del Programa Profesional de Ingeniería Industrial, denominada “Empresa Junior PUCP”. Con la colaboración del Centro de Innovación y Desarrollo (CIDE), formaron la primera estructura organizacional de Empresa Junior a nivel nacional. Las operaciones fueron iniciadas en el mes de octubre de ese mismo año.

---

<sup>9</sup>BRASIL JUNIOR: Confederación Brasileña de Empresas Junior.

<sup>10</sup> COMEJ: Congreso Movimiento Empresa Junior.



# MARCO TEÓRICO

## MARCO TEÓRICO

### 2 CAPÍTULO II

#### 2.1 LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA

##### A. Reseña

##### - Definición:

*“La Universidad Católica de Santa María es una comunidad integrada por profesores, estudiantes y graduados. Se dedica al estudio, la investigación, la educación, la difusión del saber, la cultura y a la extensión y proyección social, bajo la inspiración de la fe cristiana”*

*Estatuto de la Universidad. Art. 1º*

Fue fundada por Decreto Supremo N°24, el 6 de diciembre de 1961, a solicitud de la Sociedad de María, y con el apoyo del Arzobispado de Arequipa de esos años.

Actualmente la Universidad Católica de Santa María, cuenta con diversos locales, su sede principal está ubicada en la Urb. San José s/n, Umacollo; desde donde opera su centro Administrativo y la mayor parte de las Facultades.

- **Facultades:** La Universidad Católica de Santa María cuenta con 12 Facultades y 28 Programas Profesionales.

##### **Área: Ciencias Jurídicas y Empresariales**

Facultad de Ciencias Contables y Financieras

- P.P. Contabilidad

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

- P.P. Administración de Empresas
- P.P. Ingeniería Comercial

Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas

- P.P. Derecho

### Área: Ciencias Sociales

Facultad de Ciencias Tecnológicas Sociales y Humanidades

- P.P. Comunicación Social
- P.P. Teología
- P.P. Psicología
- P.P. Publicidad y Multimedia
- P.P. Educación
- P.P. Trabajo Social
- P.P. Turismo y Hotelería

### Área: Ciencias de la Salud

Facultad de Enfermería

- P.P. Enfermería

Facultad de Medicina Humana

- P.P. Medicina Humana

Facultad de Odontología

- P.P. Odontología

Facultad de Ciencias Farmacéuticas, Bioquímicas y  
Biotecnológicas

- P.P. Ingeniería Biotecnológica
- P.P. Farmacia y Bioquímica

Facultad de Obstetricia y Puericultura

- P.P. Obstetricia y Puericultura

## Área: Ciencias e Ingenierías

### Facultad de Ciencias e Ingenierías Biológicas y Químicas

- P.P. Ingeniería Agronómica
- P.P. Medicina Veterinaria y Zootecnia
- P.P. Ingeniería de Industrias Alimentarias

### Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

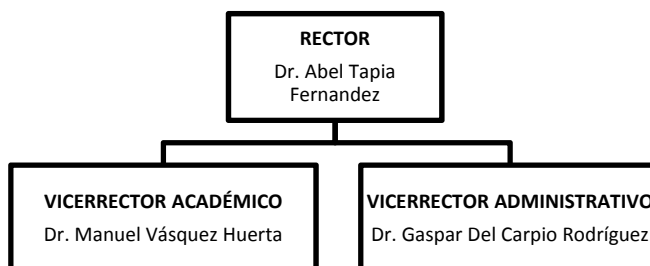
- P.P. Ingeniería Industrial
- P.P. Ingeniería de Sistemas
- P.P. Ingeniería Mecánica
- P.P. Ingeniería Electrónica
- P.P. Ingeniería de Minas

### Facultad de Arquitectura e Ingenierías Civil y del Ambiente

- P.P. Arquitectura
- P.P. Ingeniería Civil
- P.P. Ingeniería Ambiental

- **Visión:** La Universidad Católica de Santa María, acredita niveles superiores de calidad, competitividad, ética y excelencia en el cumplimiento de su misión institucional; y contribuye a la descentralización y fortalecimiento de la Macro Región Sur, consolidando a Arequipa, como Patrimonio Cultural de la Humanidad, bajo una concepción humanística y cristiana.
- **Misión:** La Universidad Católica de Santa María, está dedicada a la formación personal, académica y profesional permanente del estudiante, con una sólida base humanística, quien recibe en ejercicio de sus capacidades, la orientación continua para lograr su desarrollo integral.
- **Organización:** Su estructura principal es la siguiente:

**Organigrama N° 1:  
Estructura Principal de la UCSM**



Fuente: Elaboración Propia

**B. Servicios**

La Universidad Católica de Santa María, presta diversos servicios, tanto a los alumnos, como a la comunidad en general; entre ellos tenemos:

a. Servicios de Investigación

- Centro de Investigación de la Universidad Católica (CICA)
- Centro de Investigación y Estudios Médicos.
- Asociación Científico Académica de Estudiantes de Medicina.

b. Bibliotecas

- Tres bibliotecas de Facultades.
- Una biblioteca de Post Grado.
- Una librería universitaria.

c. Museos

- Museo de Santuarios Andinos.
- Museo Arqueológico de la Universidad Católica de Santa María.

d. Servicios de Nivelación Académica

- Centro Pre Universitario de la Universidad Católica de Santa María.

e. Cultural

- Coro Universitario.
- Grupo de danza.
- Grupo de Música Folklórica “Viento y Brisa”.
- Rondalla Santa Mariana.
- Tuna Universitaria.
- Grupo de Teatro.

f. Deportes

- Deportes Colectivos: Básquet, Fútbol, Voleibol, Futsal.
- Deportes Individuales: Ajedrez, Artes marciales, Atletismo, Natación, Tenis de Campo, Tenis de mesa y tiro.

g. Salud

- Laboratorio de Análisis Clínicos.
- Clínica Odontológica.
- CAPNA.
- Servicios Médicos.
- Control de Calidad.
- Clínica Veterinaria.
- Laboratorio de Nutrición y Alimentación Animal.

### C. Proyección Social

- **Consultorio Jurídico:** Atiende a las personas que carecen de recursos económicos como para poder solventarse un abogado, da preferencia a asesorar temas de familia, penales, laborales y civiles.

Depende de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, estando a cargo de abogados especialistas, secgristas y practicantes (de preferencia los mejores alumnos). Se encuentra ubicado en la calle Jerusalén 216; oficinas 214 y 215 Cercado.

- **Centro de Conciliación:** Depende de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, fue fundado por convenio entre la Universidad Católica de Santa María y el IPRECOM este centro está autorizado por el Ministerios de Justicia.

Su función es tratar de llegar a un acuerdo entre las partes que tienen un conflicto, sin necesidad de llegar a una vida judicial.

Un conciliador calificado oficialmente es el encargado de que los intereses de ambos no se vean menguados y poder evitar de esta forma un juicio.

- **CEMPOS:** Es un servicio orientado a las zonas marginales de la Región Arequipa, y brinda apoyo constante con acciones de bien social en los ámbitos de salud, educación, asesoría jurídica, apoya a las MYPES, por medio del apoyo estudiantil, voluntario que le permitan al estudiante estar en contacto directo con los hechos que afectan a la región y despertar en ellos un espíritu humanístico y social.

- **Programas de Movilidad Estudiantil:** Los Programas de Movilidad Estudiantil permiten al alumno de la UCSM, estudiar un semestre en una universidad del extranjero con la cual se tenga un convenio de cooperación. Los alumnos movilizados siguen pagando sus respectivas tasas educativas en la UCSM, mientras realizan sus estudios en una universidad del exterior. Los gastos de manutención corren a cuenta suya, sin embargo existen algunos convenios que brindan beneficios extra. La Universidad Católica de Santa María es parte de:

- **Programa de Movilidad Estudiantil de CRISCOS**

El Programa de Movilidad Estudiantil (PME), fue creado en el Consejo de Rectores para conseguir la integración de la sub Región Centro Oeste de Sudamérica (CRISCOS), organismo sub regional, sin fines de lucro, que logra que año tras año la integración de la comunidad universitaria, está conformada principalmente por Universidades de Argentina, Chile, Perú y Bolivia, representadas por sus rectores.

- **La Red Peruana de Universidades (RUP)**

Fue constituida el 20 de noviembre del 2007, mediante la suscripción de la carta de constitución de la RPU y los convenios con cada una de las universidades socias. Formando una alianza con aquellas universidades con las que comparten una misma visión constituyendo ejes potenciales de desarrollo regional, la conforman 11 universidades de diferentes regiones a través de una red de cooperación.

- **La Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL)**

La UDUAL es un organismo internacional creado con el fin de promover el mejoramiento de sus universidades asociadas. Se enfoca en afirmar y fomentar las relaciones de las universidad de América Latina entre si y de estas con otras instituciones y organismos culturales.

## 2.2 CENTROS DE INVESTIGACIÓN – CICA

La investigación en la UCSM está a cargo del Centro Interdisciplinario de Investigación e Innovación (CICA). El CICA es una institución cuyo objetivo principal es la promoción de conocimientos científicos y tecnológicos mediante la gestión de planes y proyectos. Está dedicada a realizar investigación de campo en diversas áreas siendo sus funciones principales contribuir con el desarrollo institucional, local, regional, nacional mediante la

promoción y fomento de la investigación, además de promover la innovación a través del desarrollo de tecnología, en cooperación con entidades públicas y organismos no gubernamentales. Las principales líneas de investigación son:

- Biotecnología: Fitoterapia, Biofertilizantes, Biocidas, Biorremediación
- Salud
- Nuevas Tecnologías: Robótica, Ingeniería del Software, TIC's
- Energías Renovables: Energía Solar, Energía Eólica, Ahorro de energía
- Desarrollo Regional: Innovación para el desarrollo, Gerencia de Proyectos, Sistemas de Información, Educación, Evaluación y Monitoreo, Políticas Públicas

### 2.3 E-QUIPU

Es un Sistema Organizacional de equipos de interés<sup>11</sup> que promueve la formación de equipos apoyando las iniciativas colectivas que surgen en la universidad para que lleguen a desarrollarse. E-QUIPU está conformado por personas decididas a transformar su entorno. Forman parte de esta generación todos aquellos que cuentan con un equipo de interés, son personas que conocen la importancia del trabajo en equipo y que apuestan por su tema de interés; son hombres y mujeres convencidos que es posible general investigación, conocimiento, desarrollo e innovación en el Perú. Cuentan con ambientes para reuniones, brindan asesorías y capacitaciones en planteamientos estratégicos, comunicación y elaboración de proyectos. Actualmente existen grupos en las áreas de Ingeniería, Biotecnología, Medicina, Obstetricia y Puericultura, Psicología, Arte y Cultura.

---

<sup>11</sup>EQUIPOS DE INTERÉS, conjunto de personas que se reúnen para realizar actividades en función a intereses comunes (en cualquier especialidad) para el beneficio de la sociedad.

## 2.4 PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Las exigencias del Mercado actual, obligan a la Universidad Católica de Santa María a evaluar e implementar el Programa Profesional de Administración de Empresas, el cual entra en funcionamiento para el público en general en el año de 1976.

- **Misión del Programa:** El Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María, consciente de su papel formador, encamina sus esfuerzos hacia la formación integral de Administradores de Empresas, con alta preparación técnica y humanística comprometidos con el desarrollo económico y social de la Región y el País.

Encamina sus esfuerzos a fortalecer las técnicas de enseñanza, aprendizaje y a la actividad investigativa, así como a reforzar valores como la tolerancia, la autonomía y la reflexión, fomentando en el estudiante habilidades que les permitan ser gestores de empresas, tener disciplina de investigación y ser verdaderos líderes de cambio.

- **Objetivos del Programa:** Formar Administradores de Empresas idóneos e íntegros con sólida fundamentación en las Ciencias Económico Administrativas, mediante el desarrollo de habilidades de bienes y/o servicios en los que interactúan los diferentes recursos, con el fin de contribuir al desarrollo socioeconómico de la región y del país.

- **Currícula Vigente**

A lo largo de todos los años, su currícula ha tenido cambios para bien, siendo la currícula vigente al año 2012.

**Cuadro N°2: Currícula Vigente del Programa Profesional de Administración de Empresas**

<b>SEMESTRE I</b>			
<b>ASIGNATURA</b>	<b>CRÉDITOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRE REQUISITOS</b>
Administración de Negocios I	4	5	
Matemática Aplicada a la Economía y Administración I	4	5	
Documentación Comercial y Administrativa	3	5	
Historia Económico Contemporánea	3	4	
Propedéutica del Trabajo Intelectual Universitario	2	3	
Economía I	4	5	
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	

<b>SEMESTRE II</b>			
<b>ASIGNATURA</b>	<b>CRÉDITOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRE REQUISITOS</b>
Administración de Negocios II	4	5	Adm. De Neg. I
Matemática Aplicada a la Economía y Administración II	4	5	Mat. Aplic. a la Econ. Y Adm. I
Estadística Aplicada a la Economía y Administración I	3	5	
Contabilidad I	3	4	
Economía II	4	5	Economía I
Educación Ambiental	2	3	
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	

<b>SEMESTRE III</b>			
<b>ASIGNATURA</b>	<b>CRÉDITOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRE REQUISITOS</b>
Administración de Negocios III	4	5	Adm. De Neg. II
Matemática Financiera	4	5	
Estadística Aplicada a la Economía y Administración II	3	5	Estad. Aplic. a la Econ. y Adm. I
Contabilidad II	3	4	Contabilidad I
Análisis Microeconómico I	4	5	
Doctrina Social de la Iglesia	2	3	
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	

<b>SEMESTRE IV</b>			
<b>ASIGNATURA</b>	<b>CRÉDITOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRE REQUISITOS</b>
Administración de Negocios IV	4	5	Adm. De Neg. III
Marketing I	3	4	
Análisis e Interpretación de Estados Financieros	3	5	Contabilidad II
Creatividad y Liderazgo	2	3	
Métodos Cuantitativos	4	5	
Análisis Microeconómico II	4	5	
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	

<b>SEMESTRE V</b>			
<b>ASIGNATURA</b>	<b>CRÉDITOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRE REQUISITOS</b>
Administración de Negocios V	4	5	Adm. De Neg. IV
Marketing II	3	5	Marketing I
Administración de Personal I	4	5	
Administración de Producción	3	4	
Gerencia Logística I	3	4	
Macroeconomía I	3	4	
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	

<b>SEMESTRE VI</b>			
<b>ASIGNATURA</b>	<b>CRÉDITOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRE REQUISITOS</b>
Administración de Personal II	4	5	Adm. De Pers. I
Marketing III	4	5	Marketing II
Gerencia Logística II	3	4	Gerencia Log. I
Administración Pública	3	5	
Administración Presupuestaria	3	4	
Macroeconomía II	3	4	Macroeconomía I
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	

<b>SEMESTRE VII</b>			
<b>ASIGNATURA</b>	<b>CRÉDITOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRE REQUISITOS</b>
Legislación Laboral	3	4	
Marketing IV	4	5	Marketing III
Gerencia Estratégica	4	5	Adm. De Neg. V
Econometría	3	4	
Administración Financiera I	3	5	Anal. Inter. deEst. Fin.
Investigación Administrativa	3	4	
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	

<b>SEMESTRE VIII</b>			
<b>ASIGNATURA</b>	<b>CRÉDITOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRE REQUISITOS</b>
Administración Financiera II	3	5	Administ. Finan. I
Marketing V	4	5	Marketing IV
Auditoría Administrativa I	3	4	Adm. De Neg. V
Administración Turística y Hotelera	3	4	
Política Económica	3	4	Macroeconomía II
Formulación y Evaluación de Proyectos	4	5	
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	

<b>SEMESTRE IX</b>			
<b>ASIGNATURA</b>	<b>CRÉDITOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRE REQUISITOS</b>
Taller de Gerencia I	3	5	
Administración del Comercio Exterior	4	5	
Auditoría Administrativa II	3	4	Audit. Adm. I
Administración Publicitaria	3	4	
Sistema de Información Gerencial	3	5	Marketing V
Taller de Investigación Administrativa	3	4	Investig. Adm.
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	

<b>SEMESTRE X</b>			
<b>ASIGNATURA</b>	<b>CRÉDITOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRE REQUISITOS</b>
Taller de Gerencia II	3	5	Taller de Gerenc. I
Gerencia de PYMES	3	4	
Gerencia de Ventas	4	5	
Deontología Profesional	3	4	
Administración de Riesgos	4	5	
Gerencia Global	3	4	Adm. Del Com. Ext.
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	

	<b>CRÉDITOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>CURSOS</b>
<b>TOTALES GENERALES</b>	200	270	60

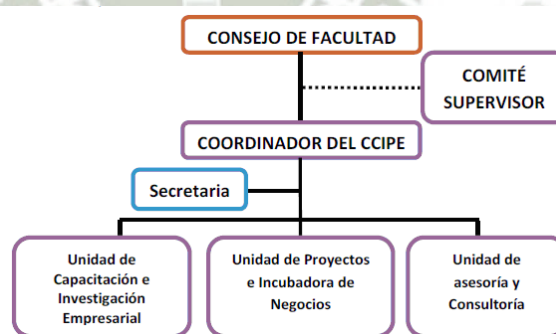
**Fuente:** Página Web Programa Profesional de Administración de Empresas de la UCSM

## 2.5 CENTROS DE INVESTIGACIÓN POR FACULTADES

### - CCIPE - CENTRO DE COMPETITIVIDAD INNOVACIÓN Y PROMOCIÓN EMPRESARIAL

Es el un órgano de la Facultad encargado de la Unidad de Capacitación e Investigación Empresarial, de la Unidad de Proyectos e Incubadora de Negocios, Unidad de Asesoría y Consultoría además de ofrecer prácticas pre – profesionales.

**Organigrama N°2: CCIPE**



**Fuente:** Página Web del Programa Profesional de Administración de Empresas

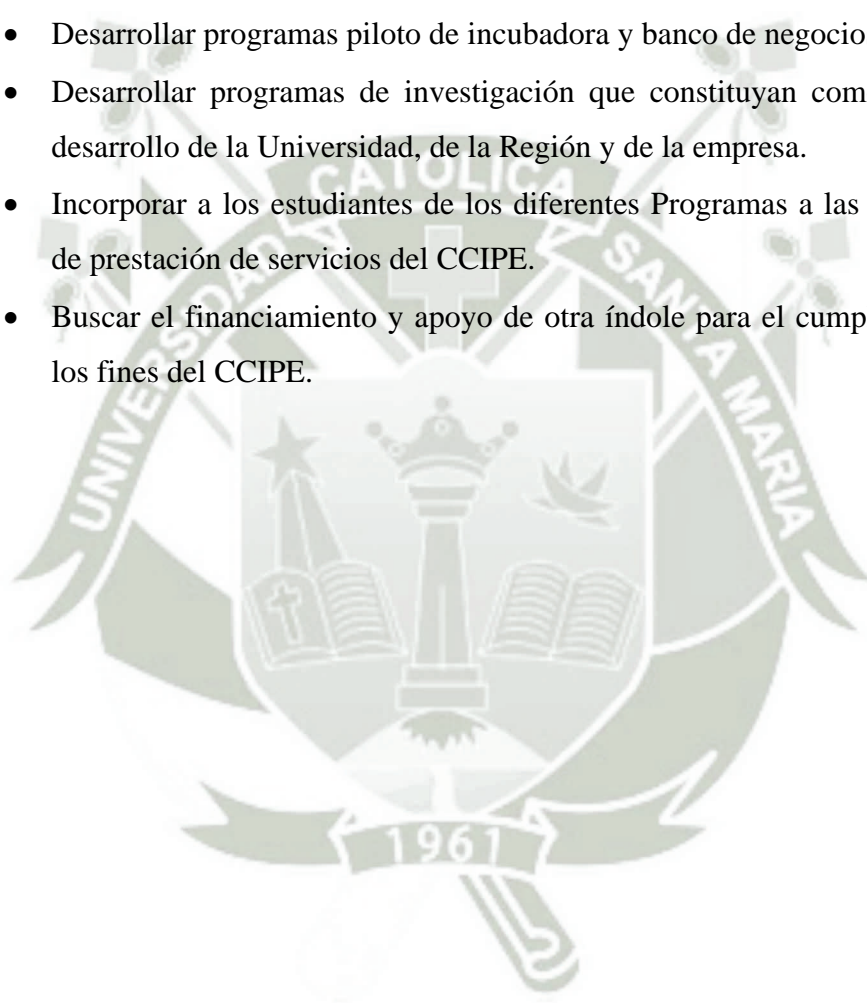
### FINES DEL CCIPE

- Satisfacer las necesidades de producción, de empleo, de innovación, etc., a través de la prestación de servicios.
- Brindar servicios de asesoría, consultoría y capacitación empresarial.
- Organizar negocios, formar especialistas según las necesidades requeridas, investigar problemas económicos legales, empresariales, etc., de la Región, del mercado local de las empresas, de los estudiantes de los egresados y profesionales tanto de los Programas Profesionales de la FCEA como de otros Programas de la Universidad.

- Ofrecer prácticas pre – profesionales a los estudiantes de los diferentes Programas de la Universidad Católica de Santa María, coordinado con otras Instituciones o persona.

### **OBJETIVOS DEL CCIPE**

- Desarrollar todo tipo de actividades y estrategias que permitan cumplir con los fines del CCIPE.
- Desarrollar programas piloto de incubadora y banco de negocios.
- Desarrollar programas de investigación que constituyan como aporte al desarrollo de la Universidad, de la Región y de la empresa.
- Incorporar a los estudiantes de los diferentes Programas a las actividades de prestación de servicios del CCIPE.
- Buscar el financiamiento y apoyo de otra índole para el cumplimiento de los fines del CCIPE.



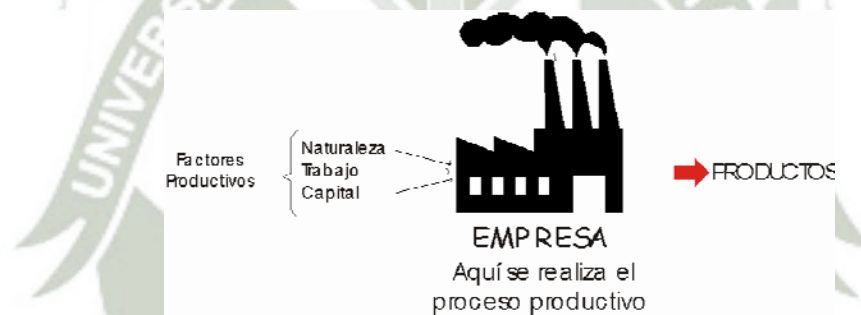
## CAPÍTULO III

### 3 LAS MYPES

#### 3.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Se define a la empresa como “un conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre los diferentes elementos que la componen”<sup>12</sup>

**Figura 1: Definición de Empresa**



Las empresas existen porque tienen:

- Un fin económico: Generar Utilidades.
- Un fin mercantil: Lograr vender sus productos en el mercado.
- Un fin social: Satisfacer las necesidades de sus clientes.

Debido a que las empresas interactúan en un mercado cambiante, estas están sujetas a muchos riesgos, por lo que no se puede garantizar su éxito en el largo plazo.

<sup>12</sup> MARIA DE LOS ÁNGELES GIL ESTALLO y FERNANDO GINER DE LA FUENTE (2007) “Cómo crear y hacer funcionar una empresa” 7ma Edición ESIC p.30

### 3.2 CLASIFICACIÓN

Las empresas pueden clasificarse desde distintos puntos de vista, a continuación veremos algunos tipos de clasificación:

– **Por sus productos**

- a) Empresa de bienes: Este tipo de empresas ya casi no existe, y las pocas que existen tienen un nivel de sobrevivencia, debido a que ahora lo que el mercado requiere es una empresa que vaya más allá de ofrecerle solo bienes, la tendencia está hacia un valor agregado con los servicios.
- b) Empresa de servicios: Este tipo de empresa, es el que ha crecido en los últimos años, debido a que se está dando mucho valor al conocimiento o know how, un ejemplo de estas empresas, son las empresas de Asesoría como Adecco y Plexus en Latinoamérica.
- c) Empresa de bienes y servicios: Estas empresas son las que prácticamente han reemplazado a las empresas de bienes, por lo general los servicios es un adicional al producto el cual se ofrece post venta del producto. Como ejemplo de estas empresas, tenemos a Sony y Samsung a nivel mundial, quienes a través de la garantía ofrecen un servicio post venta.

– **Según la propiedad**

- a) Empresa privada: ES la empresa cuyos capitales son netamente privados, no teniendo capital del Gobierno. Su finalidad consiste en maximizar las utilidades de sus accionistas o inversores, y es manejada con plena autonomía por el Sector Privado.

- b) Empresa pública: Es la empresa que ha sido creada por el Gobierno, con el fin de cumplir algunas metas trazadas por este. Por lo general estas empresas tienen un fin social, y es controlada por el Estado o algún organismo del Estado.

– **Según el tamaño de la Empresa**

- a) Micro y Pequeña Empresa (MYPE)

Micro Empresa: Cuando el número de trabajadores no excede de 10, incluido el dueño y el valor total de las ventas anuales, no excede las 150 UIT<sup>13</sup>.

Pequeña Empresa: Cuando el número de trabajadores no excede de 50, incluido el dueño y el valor total de las ventas anuales, no excede las 850 UIT.

- b) Mediana Empresa: Cuando el número de trabajadores es superior a 50 pero no excede a 100, incluido el dueño y el valor total de las ventas anuales, no excede las 1700 UIT.
- c) Gran Empresa: Cuando el número de trabajadores es superior a 100.

– **Otros tipos de clasificación:**

Podríamos encontrar muchas otras formas de clasificar las empresas, como por ejemplo según los aspectos jurídicos (individuales y mercantiles, etc.) pero como no es el objetivo de este trabajo de investigación, no se extenderá más en el tema.

---

<sup>13</sup> UIT: Unidad Impositiva Tributaria (UIT) es un valor de referencia que puede ser utilizado en las normas tributarias, entre otros. Equivale a S/.3700

### 3.3 DEFINICIÓN DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE)

Existen muchas definiciones sobre de lo que es una MYPE, sin embargo, solo tomaremos en cuenta la definición de la OIT y la definición de la Legislación Peruana, debido a que son las de mayor importancia para este trabajo de investigación:

– **Definición según la OIT**

La OIT<sup>14</sup>, luego de estudiar las diferentes definiciones en más de 65 países con más de 50 definiciones distintas, llego a la conclusión en su Informe sobre el Fomento de las MYPES, presentado en la 72ava Conferencia Internacional del Trabajo (Ginebra 1986), que una MYPE es:

*“Una MYPE es tanto una Empresa moderna con no más de 50 trabajadores, como una Empresa Familiar, en la cual laboran 3 o 4 de sus miembros o también una Empresa autónoma del Sector informal”*

– **Definición según la Legislación Peruana**

A pesar de esta definición dada por la OIT, la Legislación Peruana la clasifica por los montos anuales vendidos, el número de personas ocupadas y el valor de los activos, llegando así a la siguiente definición en la Ley de Promoción y Formalización de las Micro y Pequeñas Empresas:

*“La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”.*

---

<sup>14</sup> OIT: Organización Internacional del Trabajo.

**Cuadro 3: Definición de las MYPES según la Legislación Peruana**

<b>MYPE</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Ventas anuales</b>
Micro Empresa	1 - 10	Menor a 150 UIT
Pequeña Empresa	1 - 50	De 150 hasta 850 UIT

**Fuente: SUNAT****3.4 ORGANISMOS QUE PROMOCIONAN LAS MYPES****A. ESTADO**

A través de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley N°28015), promulgada el 3 de julio del 2003.

Objetivo de la ley: Promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno, las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria.

**➤ CODEMYPE**

El estado promueve a través del **CODEMYPE (Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa)** y de sus Programas y proyectos, la oferta y demanda de servicios y acciones de capacitación y asistencia técnica en las materias de prioridad establecidas en el Plan y Programas Estratégicos de Promoción y Formalización para la competitividad y desarrollo de las MYPES. CODEMYPE es un órgano adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Le corresponde en concordancia con los lineamientos señalados en la ley 28015.

- a. Aprobar el Plan Nacional de Promoción y Formalización para la competitividad y desarrollo de las MYPES, que incorporen las

prioridades regionales por sectores señalando los objetivos y metas correspondientes.

- b. Contribuir a la coordinación y armonización de las políticas y acciones sectoriales, de apoyo a las MYPES, a nivel nacional, regional y local.
- c. Supervisar el cumplimiento de las políticas, planes y programas y desarrollar las coordinaciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, tanto a nivel de Gobierno Nacional como de carácter regional y local.
- d. Promover la activa cooperación entre las instituciones del sector público y privado en la ejecución de programas.
- e. Promover la asociatividad y organización de la MYPE, como consorcios, conglomerados o asociaciones.
- f. Promover el acceso de la MYPE a mercados financieros, de desarrollo empresarial y de productos.
- g. Fomentar la articulación de la MYPE con las medianas y grandes empresas, promoviendo la organización de las MYPES proveedoras para propiciar el fortalecimiento y desarrollo de su estructura económica productiva.
- h. Contribuir a la captación y generación de la base de datos de información estadística sobre la MYPE.

El Estado apoya e incentiva la iniciativa privada que ejecuta acciones de Capacitación y Asistencia Técnica de las MYPES, ofreciendo reconocimientos mediante una coordinación entre el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Educación.

Además el Estado, sin perjuicio de las formas societarias previstas en las leyes sobre la materia, permite la asociación y consorcios de MYPES, para que estas tengan un mayor acceso al mercado privado y a las compras estatales.

Facilita la iniciativa privada en la promoción, organización y realización de eventos feriales y exposiciones internacionales, nacionales, regionales y locales, periódicas, y anuales.

➤ **Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo**

Define las políticas nacionales de promoción de las MYPES y coordina con las entidades del sector público y privado la coherencia y complementariedad de las políticas sectoriales.

➤ **Gobiernos Regionales y Locales**

Su función es crear en cada Región, un Consejo Regional de la MYPE, con el objetivo de promover el desarrollo, la formalización y la competitividad de la MYPE en su ámbito geográfico y su articulación con los planes y programas nacionales, así como la organización de ferias y otras actividades que logren la dinamización de los mercados en beneficio de las MYPES.

➤ **COFIDE**

La Corporación de Desarrollo S.A. (COFIDE S.A.) es una empresa de economía mixta que cuenta con autonomía administrativa, económica y financiera. Su capital pertenece en un 98.7% al Estado peruano, representado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), dependencia del Ministerio de Economía y Finanzas, y en un 1.3% a la Corporación Andina de Fomento (CAF).

COFIDE forma parte del Sistema Financiero Nacional y puede realizar todas aquellas operaciones de intermediación financiera permitidas por su legislación y sus estatutos, y en general, toda clase de operaciones afines. La modalidad operativa le permite a COFIDE complementar la labor del sector financiero privado, en actividades como el financiamiento del mediano y largo plazo y del sector exportador y de la micro y pequeña empresa a través de la canalización de recursos. Todo esto gracias a su cultura corporativa que privilegia la responsabilidad y el compromiso con la misión y objetivos institucionales.

- **CODEMYPE:** Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

Es el órgano consultivo de diálogo y concertación interinstitucional público y privado donde se proponen políticas, planes y programas en pro de la competitividad y desarrollo de la micro y pequeña empresa a nivel nacional. Está adscrito al Ministerio de Producción que tiene como misión institucional promover la competitividad de las MYPE. El CODEMYPE promueve el funcionamiento de los Consejos Regionales de la Micro y Pequeña Empresa.

- **DNMYPE**

Formula, propone, coordina, supervisa y evalúa la política nacional de promoción del desarrollo y formalización de la MYPE y los nuevos emprendimientos, en coordinación con instituciones públicas y privadas.

Emite opinión técnica sobre propuestas normativas en materia de micro y pequeña empresa.

Formula y propone la normatividad legal y técnica en el ámbito de su competencia, así como supervisar su cumplimiento.

Promueve instrumentos de desarrollo de los mercados de servicios empresariales y financieros orientados a las Micro y Pequeña Empresa y al apoyo de nuevos emprendimientos.

Promueve procesos de concertación públicos y privados.  
Promueve el fortalecimiento de las capacidades regionales y locales de promoción de las Micro y Pequeña Empresa.

Promueve la producción, organización y difusión de estadísticas y estudios sobre Micro y Pequeña Empresa y otras materias en el ámbito de su competencia.

Propone y promueve la asistencia técnica y financiera, por parte de instituciones nacionales y organismos internacionales, para implementar programas y proyectos en el ámbito de su competencia.

## B. ENTIDADES FINANCIERAS

### ➤ **Bancos especializados**

Entidades financieras bancarias que han logrado desarrollar adecuada tecnologías de crédito para microempresas y para el contrato de menores ingresos hacia los cuales orientan básicamente sus operaciones

### ➤ **Cajas municipales de ahorro y crédito**

Son entidades no bancarias, reguladas incluidas dentro del ámbito de regulación supervisión de CONSUCODE y la contraloría general de la republica de propiedades de las municipalidades provinciales de las cual son apoyo técnico de la cooperación alemana para su formación y posterior consolidación en términos de política crediticia y administración eficiente del riesgo.

### ➤ **Cajas rurales de ahorro y crédito**

Son entidades financieras no bancarias reguladas orientadas principalmente a segmentos poblacionales no atendidos por la banca tradicional, enfocándose básicamente sus operaciones al sector rural, sin embargo, sus portafolios crediticios han orientándose al financiamiento financiero de PYMES urbanas y créditos de consumo.



## CAPÍTULO IV

### 4 EMPRESA JUNIOR

Existen dos maneras de definir lo que es Empresa Junior (EJ). La primera de ellas la define bajo el enfoque jurídico. La segunda describe las características inherentes a las actividades que se desarrollan en la gestión.

- Formalmente, Empresa Junior es una **asociación civil**, es decir, con un objetivo común y bien definido. Estructuralmente es un grupo formado y gestionado única y exclusivamente por estudiantes universitarios. Esta asociación, para que sea establecida como una Empresa Junior tiene que ser declarada **sin fines de lucro**. Los ingresos procedentes de los proyectos deben ser reinvertidos en la propia Empresa Junior y no puede ser distribuido entre sus miembros. Esto no significa que la Empresa Junior no pueda remunerar a sus miembros, pero implica que todo el movimiento financiero debe ser justificado. Generalmente, esta justificación es hecha bajo el punto de vista del reembolso de las actividades realizadas.

La Empresa Junior debe ser considerada autónoma, respondiendo por todos sus actos. Para tal, la Empresa Junior, no debe sufrir ningún tipo de intervención externa en su gestión, ni del cuerpo docente ni de los coordinadores de los cursos. Cabe destacar que la interferencia es diferente de orientación. Para que las acciones fluyan normalmente es imprescindible la presencia de alguien (docente o algún profesional del mercado que atienda las exigencias técnicas del momento) en el acompañamiento de la producción intelectual, sobretodo en la confección de los proyectos.

Por último, la Empresa Junior, tiene que ser establecida como **política apartidaria**. Para conciliar intereses. La Empresa Junior se relacionara con diversas entidades, demostrando su lado político. Sin embargo, no podemos confundir el relacionamiento político con la implicación ideológica de los partidos políticos.

- Informalmente, se define a una Empresa Junior como un gran laboratorio práctico del conocimiento técnico y de gestión empresarial donde se tiene un alto grado de libertad para pensar y considerar todos los procesos de la Empresa Junior. Es el lugar donde las soluciones más creativas son implementadas, no encontrando burocracias.

La Empresa Junior cuenta con precios accesibles para la excelencia de los servicios prestados, por tener costos y gastos bien reducidos y contando con la orientación de los docentes de la universidad.

#### 4.1 MOVIMIENTO EMPRESA JUNIOR

Para un enfoque más simple y objetivo, una breve reseña sobre la trayectoria del MEJ – Movimiento Empresa Junior

La evolución y la velocidad con que el movimiento se desarrolló y proliferó por todo el mundo. Al punto de, actualmente, destacarse como una de las **mayores redes estudiantiles organizadas del mundo.**

- **Cómo surgió la idea:** Surge la primera Empresa Junior en ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de París*) en el año de 1967 en París - Francia. Los alumnos de esta Institución de Educación Superior, conscientes de la necesidad de complementar sus conocimientos, a través de la aplicación y práctica de los mismos, crearon una *Junior-Enterprise*, una asociación que proporcionase una realidad empresarial, antes de la finalización de los cursos que estaban realizando.
- **De Francia para el mundo:** En 1969, existían más de una veintena de Empresas Junior en Francia. Estas empresas fundaron la Confederación Francesa de Junior Empresas (*Confédération Nationale des Junior-Enterprises - CNJE*), con el objetivo de representar el movimiento Empresa Junior en Francia y otras actividades afines. En 1986, cuando existían más de 100 Empresas Junior francesas, el concepto comenzó a

extenderse por el resto de Europa: Bélgica, Holanda, Alemania, Portugal, Italia y Suiza, donde se encontró con nuevos formatos y ocasionó, en 1990, la creación de la Confederación Europea de Empresas Junior, el **JADE** (*Junior Association for Development in Europe - Asociación Juvenil para el Desarrollo en Europa*). Actualmente, otros países del mundo también cuentan con Empresas Junior, tales como: Canadá, Camerún, Sudáfrica, Marruecos, Japón, Ecuador, Chile, Argentina y Estados Unidos.

- **La llegada a Brasil:** En Brasil, el concepto de Empresa Junior llegó en 1987, a través del Sr. Juan Carlos Chaves, director de la Cámara de Comercio Franco-Brasileña. La primera empresa creada fue la “*Júnior GV*” de la Escuela de Administración de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas en 1989. En 1990, existían siete empresas que se unieron para fundar, en el mes junio, la FEJESP (*Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo - Federación de Empresas Junior del Estado de São Paulo*). Sus objetivos principales eran: representar a las Empresas Junior Federadas, mantener las empresas coherentes y fieles al concepto inicial y garantizar la unidad del movimiento.
- **El desenvolvimiento del Movimiento Empresa Junior en Brasil:** En 1993 se realizó el primer Encuentro Nacional de Empresas Junior (ENEJ), en la ciudad de São Paulo. Desde entonces, diversas Federaciones fueron creadas. El Movimiento Empresa Junior Brasil ha acelerado el proceso de profesionalización de sus comportamientos y prácticas de sus miembros, llamando la atención sobre todo por su papel social de capacitar al joven universitario brasileño. A través de la práctica experimental de su profesión y de la gestión de una micro empresa, este joven –además de desenvolver habilidades personales y tornarse más apto en la gerencia de sus negocios, beneficia a los micro y pequeños empresarios con una consultoría asequible y de calidad, con tecnología de punta.

- **El Movimiento Empresa Junior de Hoy:** En la actualidad, Brasil es el país con mayor número de Empresas Junior, calculadas más allá de 700 en más de 14 estados. Para representar a las Empresas Junior Confederadas en todas las esferas, es fundada **Brasil Junior** en el XI ENEJ, en agosto del 2003, en la ciudad de Salvador. El evento contó con la presencia de más de 1500 empresarios junior que votaron a favor de la fundación de la Confederación Brasileña eligiendo su primera junta directiva. En julio del 2004, se realizó la Primera COMEJ / XII ENEJ, al que asistieron empresarios junior de los cinco continentes, en Fortaleza, para discutir el emprendimiento empresarial en red de las Empresas Junior.

**Figura 2: Movimiento Empresa Junior A Nivel Mundial**



#### 4.2 BRASIL JÚNIOR

La Confederación Brasileña de Empresas Junior, también conocida como Brasil Junior, es el órgano de representación del Movimiento Empresa Junior de Brasil y fue fundada el 1º de agosto del 2003. Es una persona jurídica de derecho privado, asociación civil, sin fines de lucro, con sede y foro en la ciudad de Brasilia, Distrito Federal.

**Figura 3: Logo Brasil Junior**

**Misión:** Representar al Movimiento Empresa Junior nacional y potencializarlo como un agente de educación empresarial y generador de negocios.

**Visión:** Ser una confederación conceptualmente alineada, institucionalmente legítima, con capacidad de gestión estratégica y con sostenibilidad de sus activos.

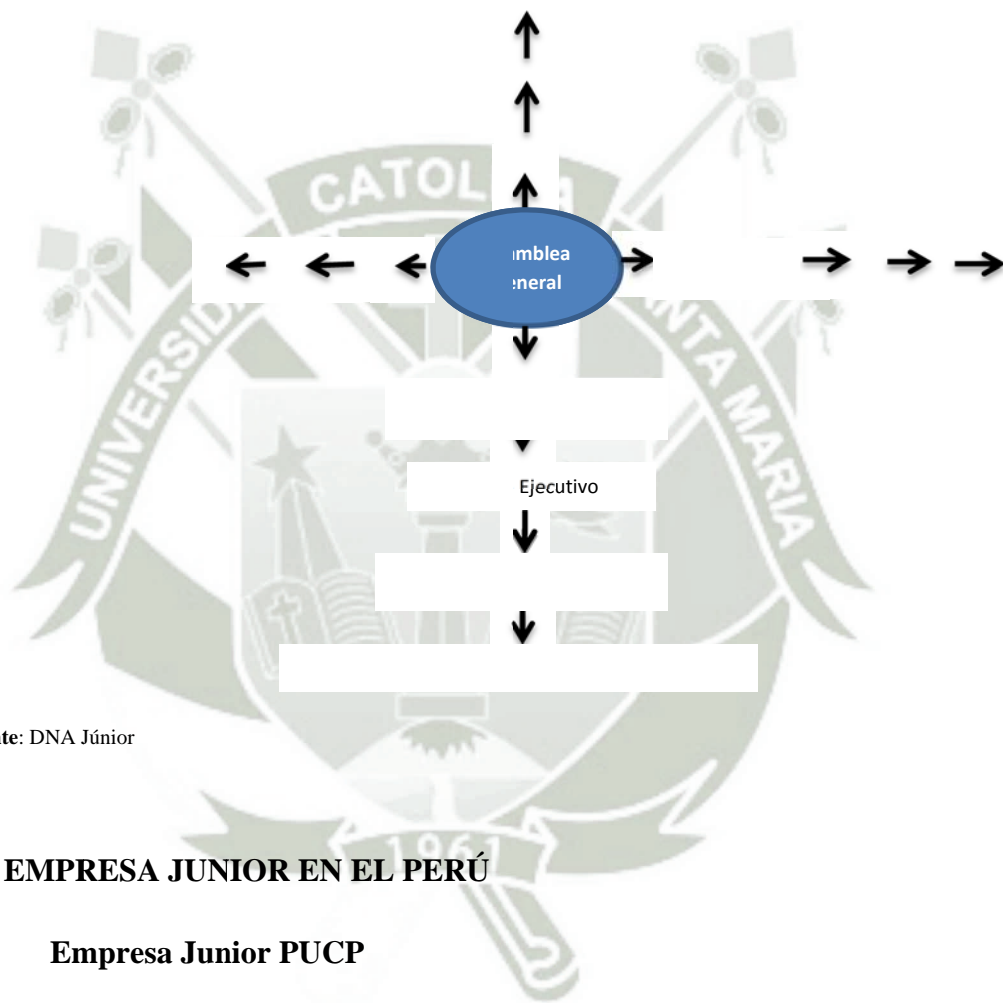
**Valores:** Transparencia, pro actividad, ética, centrarse en los resultados, cooperación, compromiso

**Estructura:** La estructura de Brasil Júnior es compuesta de la siguiente forma:

- **La Asamblea General**, integrada por los presidentes de cada Empresa Junior Confederada, es el órgano soberano de Brasil Junior. Es la asamblea que tiene el mayor poder, entre otros, de la elección de los Directores de Brasil Junior y del control reglamentario.
- **El Consejo Estratégico**, es el órgano representativo de Brasil Junior, y está compuesto por 2 representantes de cada Federación confederada. Es el Consejo Estratégico el que desarrolla y controla el planeamiento estratégico de Brasil Junior.
- **El Directorio Ejecutivo**, es el órgano ejecutor de Brasil Júnior, consecuentemente responsable de la aplicación del planeamiento estratégico y el logro de los objetivos, misión y visión de Brasil Junior.

**Estructura Organizacional:** Como puede ser visualizado, el equilibrio organizacional de Brasil Junior, debe ser constantemente buscado en la representación y en el desenvolvimiento de las Empresas Junior de Brasil.

**Grafico N°1: Estructura Organizacional de Brasil Junior**



Fuente: DNA Júnior

### 4.3 EMPRESA JUNIOR EN EL PERÚ

#### Empresa Junior PUCP

La primera Empresa Junior del Perú, es una organización sin fines de lucro, integrada por alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Su función principal es el desarrollo de proyectos y labores de consultoría fomentando el desarrollo de pequeñas empresas, brindando consultorías de precios accesibles, a la vez que sirve de nexo entre los estudiantes y el ámbito empresarial, brindando oportunidades a sus

integrantes para aplicar los conocimientos adquiridos facilitando el intercambio Universidad - Empresa. En tal sentido el servicio que brinda Empresa Junior crea beneficios para los clientes, para la universidad y para los estudiantes que forman parte de la organización

En función de su papel innovador, la Empresa Júnior PUCP tiene una gran influencia sobre los clientes, los estudiantes universitarios y las demás personas relacionadas con las cuales interactúa y lo que genera una correspondiente responsabilidad profesional y social.

- **Origen:** La idea de formar una Empresa Junior en el Perú nació de un grupo de estudiantes de Ingeniería Industrial de la PUCP hace algunos años. Con la colaboración del Centro de Innovación y Desarrollo de la PUCP (CIDE), formaron la primera estructura organizacional de Empresa Junior. Las operaciones fueron iniciadas en el mes de Octubre del año 2003.
- **Misión:** En Empresa Junior desarrollamos el potencial de nuestros integrantes, a través de la aplicación práctica de sus conocimientos académicos en el mercado laboral real, antes de haber concluido sus estudios universitarios.
- **Visión:** Ser reconocidos a nivel mundial como la consultora junior más importante del país, por nuestros servicios de alta calidad y el liderazgo de nuestros integrantes, sirviendo de referente para iniciativas similares.
- **Áreas Empresa Junior**  
Empresa Junior está conformada por 3 áreas internas: Marketing, Recursos Humanos y Administración y Finanzas.



- Resultados: El producto es utilizado por la Empresa, en presentaciones a sus partners internacionales.
- Duración: 2 semanas

**Proyecto: Corporación CCJ S.A.C.**

- Especialidad: Ingeniería Industrial.
- Descripción: Diseño de un Manual de Calidad basado en las Normas ISO 9001: 2000.
- Resultados: Posibilitó a la Empresa iniciar negociaciones con un importante potencial socio.
- Duración: 4 semanas

**Proyecto: Agroindustrial Paramonga S.A**

- Especialidades: Ing. Industrial y Administración.
- Descripción: Estudio de Carga de Trabajo en las áreas de Producción y Administrativas.
- Resultados: AIPSA incluyó lo resultados en su Programa de Mejoramiento Continuo.
- Duración: 8 semanas

**Proyecto: Poludent E.I.R.L**

- Especialidades: Ing. Informática, Contabilidad, Administración y Comunicaciones.
- Descripción: Se le brindo a este Consultorio dental, asesoría del tipo administrativo y contable.
- Resultados: El cliente administra de manera más eficiente sus recursos y ha mejorado en la calidad de servicio que presta.
- Duración: 8 semanas

**Proyecto: Mercados Unión Perú S.A**

- Especialidades: Ing. Industrial y Administración.

- Descripción: Estudio de Mercado para la apertura de un Nuevo Centro Comercial.
- Resultados: El cliente obtuvo financiamiento de una prestigiosa entidad bancaria, al presentar el estudio en mención.
- Duración: 3 semanas.

**Proyecto: Good Year del Perú**

- Área: Recursos Humanos.
- Descripción: Capacitación realizada a empleados de Good Year del Perú en la Idea de Negocios y Formalización de Micro Empresas.
- Resultados: Se logró establecer entre los asistentes los principales procesos para iniciar una microempresa, métodos de costeo y formalización. Se cumplió el objetivo al constatar la formación de 3 microempresas creadas por los asistentes al taller.
- Duración: 3 semanas.

**Proyecto: Petrolera Transoceánica S.A.**

- Especialidades: Ingeniería Industrial e Ingeniería Mecánica.
- Descripción: Diagnóstico del área de compras de la empresa, identificación los procesos principales y evaluar la eficiencia del mismo.
- Resultados: Se logró identificar los principales factores que afectan la eficiencia del sistema de compras, y se logró reducir el ciclo de compras y reducir los tiempos de ejecución.
- Duración: 4 semanas.

○ **Integración Empresa Junior PUCP**

**Integración en el Club Certse:** Oportunidad que sirvió para conocerse mejor, afianzar los lazos de amistad y forjarse no sólo como profesionales sino como personas.

### **Integrantes**

### **Empresa Junior 2007**



### **Reconocimiento Empresa Junior PUCP**

Los Servicios de Empresa Junior ya han sido reconocidos por empresas como Telefónica del Perú, Diners Club, Cemex, Los Portales Estacionamientos, entre otros.

Una de las fortalezas es que los equipos de trabajo son multidisciplinarios teniendo la formación de Ingeniería Industrial, Comunicaciones, Gestión y Alta Dirección, Derecho, Psicología Social, Economía, Diseño Gráfico, entre otros.

### **Contacto**

Para consultar por los servicios de Empresa Junior PUCP puede llamar al 6262000 anexo 5020.

**Figura 3: Logo Empresa Junior PUCP**



## ORGANISMOS QUE APOYAN EL EMPRENDIMIENTO JUVENIL

### ➤ **AIESEC**

Es la plataforma internacional para que los jóvenes descubran y desarrollen su potencial de tener un impacto positivo en la sociedad.

Se creó en Europa el año 1948 bajo el nombre de Asociación Internacional de Estudiantes de las Ciencias Económicas y Comerciales (por sus siglas en francés). Buscando que finalizaran los conflictos internacionales vividos en ese tiempo, a través de un entendimiento entre sus países, y de esta manera comenzaron los intercambios, jóvenes conociendo y compartiendo con otras culturas.

Desde su llegada a Perú en el año 1963, **AIESEC** ha contribuido al desarrollo personal y profesional de sus miembros y de su entorno, sirviendo de agente de cambio positivo a través de la educación y el intercambio cultural.

**AIESEC** en Perú cuenta con sedes en las principales Universidades de las ciudades de Lima, Arequipa, Piura y Cusco. Más de 600 miembros conforman la red nacional de **AIESEC**, participando de Congresos Nacionales, y accediendo a oportunidades de liderazgo e intercambios en todo el mundo. Presente en más de 1700 universidades en 113 países y territorios. Su misión es la paz y el pleno desarrollo del potencial humano.

Actualmente estos dos movimientos mundiales – **AIESEC** y Movimiento Empresa Junior – están cada vez más próximos. Ambos buscan formar nuevos líderes, pero de forma diferente, en cuanto **AIESEC** fomenta eso a través del intercambio de los estudiantes, las Empresas Junior promueven eso por medio de la prestación de servicios o consultorías gerenciadas por los mismos. **AIESEC** Brasil y Brasil Junior – Confederación Brasileña de Empresas Junior- firmaron una asociación en el ámbito nacional, ahora esas asociaciones se expanden localmente.

➤ **SENAJU**

La Secretaria Nacional de la Juventud (SENAJU), organismo del Estado peruano adscrito al Ministerio de Educación, en el ente rector de las políticas públicas en materia de Juventud en el país.

Se trabaja por y para los jóvenes peruanos, contando con un equipo multidisciplinario de gente joven, capaz y honesta que se encarga de promover, articular, coordinar, supervisar y evaluar políticas, planes, programas y proyectos del sector público, entidades privadas y de la sociedad civil en materia de Juventud, en el marco del cumplimiento de las Políticas Nacionales de Juventud contempladas en el Decreto Supremo N° 027-2007.PCM.

Su finalidad es contribuir al desarrollo integral de los jóvenes peruanos en temas de empleabilidad, mejoramiento de la calidad de vida, inclusión social, participación y acceso a espacios en todos los ámbitos del desarrollo humano.

➤ **PROBIDE**

La Asociación Pro Bienestar y Desarrollo (PROBIDE) es una institución sin fines de lucro, creada en 1998 con el fin de promover la creatividad, innovación y la cultura de la competitividad empresarial, fundamentalmente en la población juvenil peruana, identificar y formar jóvenes emprendedores, y promover programas de ayuda a los sectores sociales y económicos menos favorecidos.

Dentro de las actividades llevadas a cabo por PROBIDE estuvo la convocatoria a los concursos nacionales de jóvenes emprendedores “Crear para Crear” promoviendo la cultura empresarial entre los jóvenes estudiantes a nivel nacional.

Entre sus fortalezas cabe destacar que: (i) mantiene vínculos fuertes y una colaboración comprobada con empresas privadas destacadas del país; (ii) posee unas directivas comprometida a su misión de crear oportunidades empresariales para la juventud peruana; (iii) tiene la experiencia concreta

ganada en la realización del primer concurso nacional de jóvenes emprendedores en 1998 – 99; ( iv) por su naturaleza como asociación nacional, cuenta con un gran poder de convocatoria, habiendo logrado reunir en forma masiva a los jóvenes estudiantes de todo el país; ( v) cuenta con el respaldo del Estado Peruano mediante INDECOPI; (vi) utiliza los servicios de un voluntario universitario de unas 150 personas a nivel nacional para hacer seguimiento a la colaboración de los proyectos; y (vii) cuenta con una planta de profesionales quienes asesoran en forma permanente al proceso de los concursos.

➤ **CAPLAB:** El Centro De Servicios Para La Capacitación Laboral Y El Desarrollo

Es una entidad especializada que ejecuta proyectos de desarrollo en Perú; así como en diversos países de la Región, prestando servicios de investigación, consultoría, capacitación, asistencia técnica, asesoría y gestión. CAPLAB, es una institución con reconocido prestigio y liderazgo en Perú y América Latina, por la pertinencia, eficacia y calidad de los programas de desarrollo de capacidades y de innovación que oferta en el Perú y otros países. Sus programas se desarrollan, con visión de largo plazo, posibilitan la empleabilidad y acceso a mercados competitivos de jóvenes y mujeres, promueven el acceso y desarrollo a nuevas tecnologías y la generación de capital humano.

Dispone de atribuciones para la certificación de competencias laborales, innova y transfiere sus buenas prácticas a mayor escala, a través de políticas públicas, en asocio con otras organizaciones nacionales e internacionales. Es una Asociación Civil sin fines de lucro, que gerencia proyectos de desarrollo de capital humano, en coherencia con las necesidades y derechos de las personas y del desarrollo socioeconómico del país, a través de la Formación Profesional Técnica y Capacitación Laboral y otras modalidades, en correspondencia a las oportunidades del desarrollo local, regional y nacional.

# **LINEAMIENTOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA JUNIOR**



## CAPÍTULO V

### 5 LINEAMIENTOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA JUNIOR

El diseño, la estructura, y sobre todo su contenido y lenguaje fueron preparados para que el documento sea lo más didáctico posible., como si fuera un el Plan de Negocios

Su estructura sigue una línea lógica de pensamiento. Luego de formar equipo junto con otros estudiantes de la Facultad, el grupo se enfrenta a la posibilidad real de abrir la Empresa Junior. Con el respaldo de la Facultad, y los interesados finalmente se funda la Empresa Junior y ahora se tiene que legalizar la Empresa Junior recientemente creada.

Después de esto, se empieza a pensar en su estructura estratégicamente, en prever y planear cómo será su desempeño en un futuro próximo. Con algún tiempo de vida de la Empresa Junior, después de estructurar sus áreas internas de gestión, se lanza al mercado, compitiendo en condiciones iguales con otras empresas ya existentes.

#### 5.1 PRIMERA ETAPA

##### **El Movimiento Empresa Junior (MEJ)**

Nació rompiendo esta inercia y cambiando paradigmas. Fue el resultado de la necesidad de poner en práctica lo que se aprendía en las salas de clases de las Facultades.

Desde 1967, cuando surgió la primera Empresa Junior, muchas fueron las personas que estaban dispuestas a replicar esta práctica y vislumbraron la posibilidad de establecer esta entidad autónoma, joven y con alto potencial intelectual, que más tarde sería uno de los agentes que intermediaría el contacto académico con el mercado de trabajo.

La filosofía que está por detrás de esta breve introducción es que estas personas, en una idea de emprendimiento empresarial, no desistieron a pesar de las dificultades que existían.

## A. LOS PRIMEROS PASOS

Estos son los primeros factores críticos de éxito de la Empresa Junior. La estructura y el funcionamiento del proceso de gestión envuelven un conjunto de referencias que guían todas sus actividades.

Encontrando así, dos escenarios:

### ➤ **Escenario 1 - Institución de Educación Superior (IES) Privada:**

Este es nuestro caso. Actualmente, las Instituciones de Educación Superior han invertido mucho en programas para fomentar el espíritu empresarial. De esta forma, las tienden a ser más flexibles con la idea de fundar una Empresa Junior y la negociación, en general, es eficiente.

En Brasil, pensando en la difusión del concepto de Empresa Junior entre las universidades brasileñas, Brasil Junior intervino junto al gobierno y propuso un cambio estructural en los criterios de evaluación de las Instituciones de Educación Superior. Desde entonces, las Instituciones de Educación Superior que adoptaran una Empresa Junior en su estructura serán mejores ubicadas en el ranking que selecciona las mejores Universidades.

### ➤ **Escenario 2 - Institución de Educación Superior (IES) Pública:**

En este caso, el pronóstico no es muy alentador. Pero después de todo, la gran mayoría de Empresas Junior son de Instituciones de Enseñanza Superiores Publicas. A diferencia del caso anterior, aquí se pueden encontrar más dificultades.

En ambos casos, la asignación de espacio físico es, notoriamente la batalla principal. Como las Instituciones de Enseñanza Superior no suelen tener

salones desocupados, a menudo no hay manera de instalar una Empresa Junior. Por lo tanto, para acelerar el proceso, es aconsejable ponerse en contacto con el coordinador del curso y presentar un documento explicando los objetivos de la Empresa Junior, en caso la Facultad no tenga el conocimiento sobre la idea. A pesar de ser muy importante para el desarrollo de la empresa, muchas Empresas Junior iniciaron su trabajo, incluso antes de conseguir un lugar donde establecerse, como es el caso de Empresa Junior PUCP.

Se puede buscar los espacios subutilizados, así como toda la infraestructura necesaria para el funcionamiento. En algunas facultades, el mobiliario es sustituido entre cortos periodos de tiempo. Recuerde que la facultad no tiene la obligación de donar el material, si no hubiese condiciones para conseguir el mobiliario, se utilizara métodos creativos para adquirirlo. Muchos estudiantes han pasado por esta situación y empiezan con la promoción de rifas, sorteos, acuerdos con fundaciones, organizando eventos con ingresos invertidos para tal fin e incluso hasta donando capital propio.

Finalmente, después de observar el panorama de las condiciones en las que se encuentra, se trata de vender la idea a un docente que pueda interceder junto a los coordinadores. Esto sin duda traerá más credibilidad a la idea de fundar la Empresa Junior, abriendo caminos más fácilmente trasladables.

Además de la falta de recursos financieros, algunas Facultades se enfrentan a un problema de mayor complejidad: el político. No es raro encontrar, la resistencia en la fundación de una Empresa Junior. Debido a las discrepancias ideológicas, algunas universidades se oponen firmemente a lo que llaman "entrada de capital en la educación pública." Este hecho justifica el bajo número de empresas cuya inclinación política tiende a ser más extremista. Una vez más, no hay nada que un diálogo saludable no pueda resolver.

Para facilitar la negociación, en ambos casos, se recomienda algunos argumentos que podrían resolver las complicaciones que se han mencionado, en caso ocurran:

- La Empresa Junior proporciona el desenvolvimiento técnico e interpersonal de los estudiantes, tales como la capacidad de gerenciamiento, oratoria, liderazgo, espíritu empresarial, la pro actividad, entre otros.
- La oportunidad de poner en práctica los contenidos teóricos.
- Es el vínculo entre la sociedad y lo académico. Este hecho complementa la misión de la Universidad, que es el desarrollo de beneficios para el ambiente en el cual pertenece.
- Dar publicidad a la Universidad.
- Práctica de responsabilidad social de las empresas a través del voluntariado.
- Ofrecen proyectos a costos inferiores con calidad. Esto permite, también, un desenvolvimiento económico local, gracias a la consultoría accesible para micro y pequeños empresarios.
- Ranking de universidades.

## **B. INFRAESTRUCTURA**

Para que la Empresa Junior pueda operar de manera eficiente, además de tener una oficina hay una serie de elementos que deben formar parte de su estructura. En un principio, ya que el objetivo sigue siendo el fundar y estructurar, hay que atenerse a lo trivial.

Como muchos grupos de fomento encuentran la dificultad de estimar cuánto será el gasto, para facilitar, se resuelve sugiriendo algunos elementos de suma importancia. El pronóstico a continuación se basa en un espacio físico de aproximadamente 20 metros cuadrados.

Infraestructura de la Sala	
Descripción	Cantidad
Computadora	1
Impresora	1
Mesa de reunión	1
Sillas	4
Mesa del computador	1
Resma de papel A4	1
Cds	10
Cartucho de Tinta	2
Mesa	1
Archivadores	5
Armario	1
Teléfono	1
Murales	1
Caja de Lapiceros	1

Es importante destacar que no todo lo que se describe necesariamente debe ser una prioridad. Si hubiera una restricción presupuestaria, es necesario seleccionar lo que realmente es indispensable.

Desde ya, es bueno crear conciencia sobre lo que debe hacerse con los ingresos derivados de los proyectos desarrollados por los estudiantes en el futuro. Como Empresa Junior es una entidad sin fines de lucro, **el ingreso debe ser redirigido a dos puntos estratégicos:** Generación de aprendizaje para sus miembros, y en especial de reinversión interna.

Para que la productividad de la Empresa Junior pueda aumentar, siempre se debe reinvertir en equipos de alto desempeño y en la organización espacial. Esto permite la expansión del número de personas que pueden pasar por la empresa, así como también, amplía la capacidad de realización y entrega de proyectos. Cuanto más se invierta en el aprendizaje, el conocimiento y la estructura, mayor será la rentabilidad de retorno.

Al final del documento que se presentará a los coordinadores y docentes del curso, se debe incluir el cronograma de actividades, el presupuesto que se

pretende gastar. A pesar de que la Facultad no contribuya con los recursos necesarios, es importante mostrar transparencia en el proceso.

Ya que las cifras necesarias para la creación de una Empresa Junior son relativamente altas para el inicio de operación, se procura la búsqueda de alianzas y convenios siempre cercanos y acuerdos en los que los costes sean ofrendados. Trate de negociar el intercambio de activos con instituciones con las que se vislumbra la posibilidad. Mapee las entidades que apoyan el fomento de emprendimiento y de iniciativas empresariales locales.

Intente contactar los servicios de abogados y contadores propios de las Instituciones de Educación Superior. Cuando esté a punto de la constitución de la Empresa Junior, la firma de un abogado responsable, es requerida. Y desde ya, es bueno buscar un contador para cuidar los aspectos relacionados con las transacciones financieras.

### **C. FORMACIÓN DE EQUIPOS**

El número de personas recomendadas para este inicio es de 6 personas.

En un principio, cuanto mayor sea el número de personas, mayor será la dificultad de control y gerenciamiento de las acciones individuales. Si la Empresa Junior adopta en su estructura el modelo clásico de 6 directorios (Presidencia, Administrativo-Financiero, Marketing, Recursos Humanos, Proyectos y Calidad) las tareas se pueden dividir entre las personas de las áreas respectivas. Lo importante aquí es generar sinergia y cohesión entre el grupo. Los prerrequisitos mínimos exigidos deben ser la fuerza de voluntad, el compromiso y la motivación.

Después de formado el equipo, veremos la estructura, los objetivos y el proceso interno que se puede implementar. Esto reflejará la estructura de la Empresa Junior en el corto plazo. Después de la definición del grupo de trabajo y el análisis de algunas variables internas, es hora de mirar lo que ya se tiene, en lugar de empezar literalmente desde cero. Se debe buscar Empresas

Junior ya existentes, entrevistar y conocer las peculiaridades encontradas en esta misma etapa en el que se encuentran. Tratando de extraer la mayor información posible, siempre centrándose en los principales problemas encontrados y cómo se resolvieron. Si la Empresa Junior va por el mismo camino, traten de conocer su carta de servicios y principalmente las mejores prácticas de gestión adoptadas. Y estarán aplicando los conceptos básicos de aquello que se acostumbra denominar como *Benchmarking*.

#### D. BENCHMARKING

Conceptualmente, *Benchmarking*<sup>15</sup>, es definido como "el proceso continuo de comparar nuestros productos, servicios y prácticas contra nuestros más fuertes competidores o aquellas empresas reconocidas como líderes". El *Benchmarking*, no es un ejercicio de mera copia de las acciones de otras Empresas Junior, sino una poderosa herramienta de conocimiento que permite la acumulación del *know-how*, a través del compendio de iniciativas de capital intelectual ya realizadas. En otras palabras, es un atajo para alcanzar la excelencia en los procesos internos, evitando los eventuales errores que puedan producirse a lo largo del camino.

Paralelo a su aplicación, siempre debemos tratar de mirar críticamente a nuestra organización. Esto se debe a que, al enfrentarse a una cultura diferente a la nuestra, siempre tendemos a pensar que todo sea perfecto. La metodología que se describe a continuación es una tentativa de crear una cultura de los principales pasos de implementación de un *Benchmarking*, (una evaluación comparativa), aunque brevemente presentado.

El proceso de *Benchmarking* se puede utilizar en diversas etapas del ciclo de vida de la Empresa Junior, especialmente en el fomento.

---

<sup>15</sup>CAMP, ROBERT (Benchmarking de los procesos de negocios -. Descubriendo e implementando las mejores prácticas)

**Fase 1: Planeamiento :** Antes que nada, se debe analizar entre sí, cuáles serán los aspectos que deberán someter al *Benchmarking*, o sea, visualizar factores que han sido más difíciles de conseguir, compararlos con la experiencia de otra Empresa Junior y estudiar la viabilidad de implementarlos.

- Comprobar la referencia a ser analizado (Ejemplo: Modelos de Estatuto, Acta de Fundación, Reglamentos Internos, etc.);
- Identificar qué Empresas Junior serán objeto de análisis (Ejemplo: Una Empresa Junior de un mismo curso);
- Detallar la forma con la cual se pretende actuar en el momento de la evaluación comparativa; se reúne la información necesaria y se observa las mejores prácticas.

**Fase 2: Análisis:** Después de la visita y la recolección de información se debe examinar fríamente las "discrepancias". Si se está viendo que la Empresa Junior que se eligió, está actuando de una forma menos ardua en esta misma etapa de fundación, sea en el uso de la técnica de selección del equipo o en la negociación con las Instituciones de Educación Superior, deben registrarlo.

- Se mapea las diferencias y se ve si estas son adaptables a su realidad.
- Se estudia la forma con la cual está "diferencia" constatada será reproducida en la estructura de la Empresa Junior. Se analiza los pros y contras, tratando de enfocarse en las ventajas competitivas que se pueden extraer en el futuro.

**Fase 3: Integración:** Pasada la etapa de comparación, se refleja sobre todo lo que se ha pensado hasta ahora. Si hay algo que viene a agregarse y que es conveniente adoptarlo como estructura oficial, comuniquen a las personas implicadas en la fundación y busquen una vez más discutir la decisión exhaustivamente.

- Comunicar las acciones de *benchmarking* hasta generar aceptación colectiva;
- Revisar las expectativas iniciales de cuando se pensaba en fundar la Empresa Junior.

**Etapa 4: Acción:** Aquí se empieza a poner en práctica lo que se ha investigado y decidido internamente. Después de verificar la viabilidad de aplicación, es el momento de desarrollar un plan de acción, que es el conjunto de medidas orientadas para contemplar un objetivo.

- Desarrollar un plan de acción y responder a las siguientes interrogantes: describir quién, cómo, por qué, dónde, cuánto, cuándo y lo que será hecho en la Empresa Junior.
- Diseñar un mecanismo sencillo para controlar sus acciones.
- Volver a evaluar los puntos de referencia adoptados.

**Etapa 5: Madurez:** En este tramo, se debe definir el control de cuando el objetivo se logrará. En una Empresa Junior ya constituida, los límites van desde la excelencia en la gestión y el liderazgo en la industria.

- Determinar dónde desea llegar;
- Reiniciar todo el proceso de *benchmarking*.

Si, después de llegar aquí, no se ha conseguido ver donde el benchmarking puede ser utilizado, entonces podemos ver:

- **Productos y Servicios:** Para este objeto de análisis, la condición “*sine quanon*” (“sin la cual no) es que la Empresa Junior en referencia sea del mismo curso que la Empresa Junior que se pretende abrir. Trata de estudiar el portafolio (carta de servicios) ofrecido y absorber la metodología que es empleada en la elaboración de proyectos.
- **Documentos:** Se debe buscar estatutos, reglamentos internos, propuestas de proyectos y otros modelos que se encuentren interesante tener en la Empresa Junior.
- **Estructura organizacional:** Las atribuciones, tareas y cargos pueden variar de una empresa a otra, difiriendo especialmente en cuestiones culturales. Buscar y comparar las diversas funciones que los directores, consultores, gerentes y trainners es que acostumbran ejercer hasta encontrar el punto de equilibrio y el modelo que sea coherente y se ajuste plenamente a lo planeado anteriormente.

Gire el ciclo cada vez que se considere necesario. Después de la fundación de la Empresa Junior, procuren estar a tono con las nuevas tendencias gerenciales y utilicen la técnica en el futuro, también se equiparan competitivamente, funcionalmente y en otros procesos internos.

Con el *benchmarking* hecho –donde las principales prácticas ya se han recogido - y con el equipo formado, es hora de repartir las responsabilidades entre los componentes del grupo.

## E. FUNDACIÓN

Hasta ahora se ha necesitado de la aprobación del coordinador del curso, la concesión del espacio físico; tener ya formado el equipo de trabajo con todo esto ya se puede conocer el funcionamiento de la Empresa Junior en la práctica a través del *benchmarking* inicial.

Debemos tener también otras tres cosas importantes: el nombre de la Empresa Junior, el Estatuto Social y el Acta de Fundación. Para elegir el mejor nombre, nada mejor que usar un consenso. Hay que buscar numerosas opciones para evitar problemas en el futuro, especialmente si el nombre ideal ya está registrado por otra entidad que actúa en el mismo segmento.

Continuando con el proceso, la fundación para ser considerada válida debe realizarse durante una Asamblea General que viene a ser el órgano soberano de la Empresa Junior. Cada vez que la Empresa Junior juzgue necesario hacer cualquier deliberación o tomar una decisión, y esta decisión altere lo cotidiano o hasta la propia estructura de trabajo, se debe convocar a una Asamblea General, previamente discutido por todos los miembros. En esta Asamblea General de fundación, todos los miembros, sin excepción, deberán estar presentes. Conviene resaltar que, para coordinarla requiere la presencia de alguien que no esté candidateando para actuar o servir como secretario y otra para presidirla. Para evitar cualquier problema que transcurra en la misma, es aconsejable discutir, desde el momento en que el equipo está formado, quien

ocupara los cargos en cuestión. Describan los perfiles deseados para los cargos, para que la elección no se base en criterios subjetivos.

Cabe ahora ver el Estatuto Social, que no es más que el documento de guía que contendrá las reglas del funcionamiento de la Empresa Junior. Dejen donde se ven los objetivos, así como todas las cláusulas subsecuentes.

Uno de los objetivos del *benchmarking* inicial era sólo para reunir información, experiencias y documentos -modelo, tales como el Acta de Fundación, el Estatuto y el Reglamento Interno.

Con el Estatuto presentado, discutido y aprobado, sólo queda proseguir con la elección y la respectiva toma de cargos. Ahora, los directores electos deben seguir siempre lo que se discutió y lo que aparece en el estatuto, porque se **acaba de fundar la Empresa Junior**. Falta poco para las actividades que finalmente puedan comenzar efectivamente.

Si a pesar de ser constituida, la Empresa Junior no está legalizada. Para optimizar el tiempo, el grupo puede dividir para las etapas de la legalización.

## F. LEGALIZACIÓN

Después de estos pasos, la Empresa Junior será finalmente legalizada, lista para comenzar la realización de proyectos a pleno desarrollo. Señalamos las acciones restantes, que deben seguirse en el debido orden, ya que algunos pasos dependen de otros.

**Objetivos:** Las fundaciones o asociaciones sin fines de lucro en su instrumento de constitución comprenderán exclusivamente, o varios de los siguientes fines: beneficencia, asistencia social, educativa, cultural, científica, artística, literaria, deportiva, política, gremiales, y/o de vivienda.

### Constitución De Una Asociación Sin Fines De Lucro

Se constituye como una persona jurídica, de conformidad con el código civil vigente art. 80° denominada asociación sin fines de lucro o art. 99° denominada una fundación.

**A. Decidir el nombre de la asociación y verificar en la oficina de Registros Públicos** de la ciudad donde se creará la asociación, que no exista dicho nombre previamente registrado por terceras personas, ya que no se puede crear 2 asociaciones con el mismo nombre o muy similares.

Una vez verificado que el nombre no existe registrado debemos de separar dicho nombre.

**B. Los estatutos deben de contener:**

- a. La denominación, duración y domicilio.
- b. Los fines.
- c. Los bienes que integran el patrimonio social.
- d. La constitución y funcionamiento de la asamblea general de asociados, consejo directivo y demás órganos de la asociación.
- e. Las condiciones para la admisión, renuncia y exclusión de sus miembros.
- f. Los derechos y deberes de los asociados.
- g. Los requisitos para su modificación.
- h. Las normas para la disolución y liquidación de la asociación y las relativas al destino final de sus bienes.
- i. Los demás pactos y condiciones que se establezcan.

**C. Libros de la asociación:** Toda asociación debe tener:

- a. Un libro de registro actualizado en que consten el nombre, actividad, domicilio y fecha de admisión de cada uno de sus miembros, con indicación de los que ejerzan cargos de administración o representación, registrando a los asociados fundadores, y posteriores asociados, incluyendo los que se retiran o son retirados de acuerdo a los estatutos.

- b. Un libro de actas de las sesiones de asamblea general, en el que se registrarán el acta de fundación de la asociación y los estatutos y en los que constarán los acuerdos adoptados, en cada asamblea.
- c. Un libro de actas de las sesiones de consejo directivo en los que constarán los acuerdos adoptados, en cada sesión del concejo.

Los libros a que se refiere el presente artículo se llevan con las formalidades de ley, bajo responsabilidad del presidente del consejo directivo de la asociación y de conformidad con los requisitos que fije el estatuto.

#### **D. Procedimiento de acciones de constitución y registro de la asociación:**

1. El abogado elabora la minuta de constitución que acompañada de los libros de actas y registro de asociados, se ingresa a la notaría pública,
2. El notario con la minuta y libros presentados, elabora la escritura pública, y seguidamente entregara al abogado los partes notariales para presentarlos y solicitar la inscripción en registros públicos.
3. Registros Públicos (SUNARP) a través de los Registradores Públicos califica y registra la Asociación en el Registro de Personas Jurídicas.
4. Efectuado el Registro la SUNARP entrega copia de la Partida Electrónica, que es cuando tiene vida legalmente la asociación.
5. Recién con el testimonio de la escritura pública y la Partida Electrónica, se deberán de realizar los siguientes registros:
  - a. Inscribir la asociación en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), con dos fines:
    - a.1 Obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC), y
    - a.2 Solicitar también la Resolución que declara procedente la inscripción o la actualización de inscripción en el Registro de Entidades Exoneradas del pago del impuesto a la renta. Para la exoneración los estatutos deben de contener claramente especificado en sus artículos que es una asociación sin fines de

lucro y que en caso de disolución, los bienes de la asociación serán entregados a otra asociación con similares fines.

b. Inscripción en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF): en el Registro de Personas Jurídicas como Entidad Perceptora de Donaciones.

c. Oficina de Cooperación Técnica e Inversión Pública del Sector del Gobierno en el que desarrollara sus fines la ONGD: Es la que debe otorgar opinión favorable del Sector a la Organización No Gubernamental de Desarrollo – ONGD, ya que es un requisito indispensable para la inscripción y/o renovación en el Registro de ONGD en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI, según lo dispuesto en la ley N° 27692, art. 4° inc. m) y reglamento de organización y funciones de la APCI (D.S. N° 053-2003-RE).

c.1 Los requisitos para solicitar la opinión favorable del sector para la inscripción y/o renovación en el Registro de ONGD en la APCI, son:

- Solicitud de trámite de acuerdo al Formato
- Constancia de constitución como ONGD
- Informe de las actividades de promoción del desarrollo ejecutadas en los dos últimos años.
- Plan Estratégico u Operativo de la Institución para los próximos dos años, detallando las acciones a desarrollar con recursos de cooperación técnica internacional.
- Perfil de proyectos propuesto y su matriz de marco lógico (impreso y en versión electrónica en diskette).

c.2 La finalidad y los requisitos para la aprobación o aceptación de mercancías donadas consolidadas en el arancel de aduanas provenientes del exterior por cooperación internacional no reembolsable es la obtención de la Resolución Ministerial que

libere de gravámenes arancelarios a las mercancías donadas provenientes del exterior por cooperación internacional no reembolsable a título de donación. Los requisitos son:

c.2.a Carta u Oficio dirigida al Ministro, con carácter de declaración jurada, solicitando la aprobación de la donación, identificación al donante, su domicilio, lugar de origen o procedencia de la donación, finalidad, destino, indicación de la aduana por la que se realizará el trámite de despacho de la donación, así como si se trata de mercancías restringidas.

c.2.b Carta o Certificado de donación, suscrita por el titular o representante legal del donante, finalidad de la donación, lugar de origen o procedencia. Si la carta o Certificado de donación es un idioma distinto al castellano, deberá estar acompañada de una traducción simple con carácter de declaración jurada, siendo el donatario responsable de la veracidad de su contenido.

- Descripción detallada de los bienes
- Cantidad, peso y valor
- Documentación de embarque
- Facturación comercial
- Proyecto oficializado
- Plan Operativo u Operaciones

d. Inscripción en el Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI): La ONG para ser reconocida debe estar inscrita en el registro nacional de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), ya que registra a gran parte de las instituciones relacionadas con Desarrollo. Existen diversas inscripciones:

d.1 En vuestro caso interesa en primer lugar el Registro de ONGD,

d.2 Registro de IPREDA que permitirá recibir Donaciones del Exterior. La inscripción en el Registro de la APCI, les permite a las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo gozar de los beneficios como la devolución de impuestos del IGV e IPM por adquisiciones efectuadas con recursos de la cooperación técnica internacional, la adscripción de expertos y voluntarios en el marco de un proyecto de cooperación técnica y otros beneficios según las normas legales vigentes.

Resumiendo, las inscripciones importantes para el legal funcionamiento de la Asociación sin fines de lucro u ONG de Desarrollo son:

- 1 SUNAT.
- 2 MEF.
- 3 Sector gubernamental que rige las actividades y fines en la que accionara la ONGD.
- 4 APCI.

## **G. MARCO TRIBUTARIO**

### **I - Impuesto A La Renta.**

Artículo 18°.- No son sujetos pasivos del impuesto a la renta.

c) las fundaciones legalmente establecidas, cuyos instrumentos de constitución comprenda exclusivamente: Cultura, investigación superior, beneficencia, asistencia social y hospitalización y beneficios sociales para los servidores de las empresas; fines cuyo cumplimiento deberá acreditarse con arreglo a los dispositivos legales vigentes sobre la materia. Artículo 19° están exoneradas del impuesto a la renta hasta el 31 diciembre del 2012

b) las rentas de fundaciones afectas y de asociaciones sin fines de lucro cuyo instrumento de constitución comprendan exclusivamente, o varios de los siguientes fines: beneficencia, asistencia social, educativa, cultural, científica,

artística, literaria, deportiva, política, gremiales, y/o de vivienda. Siempre que destine sus renta a sus fines específicos en el país.

### **Reglamento de la ley del impuesto a la renta.**

Artículo 8° requisitos para gozar de la inafectación y de la exoneración (concordado con el artículo 18° de Ley)

## **II - Impuesto General A Las Ventas**

### **Artículo 2° Conceptos No Gravados**

k) La importación o transferencia de bienes que se efectúe a título gratuito, a favor de Entidades y Dependencias del Sector Público, excepto empresas; así como a favor de las Entidades e Instituciones Extranjeras de Cooperación Técnica Internacional (ENIEX), Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD-PERU) nacionales e Instituciones Privadas sin fines de lucro receptoras de donaciones de carácter asistencial o educacional, inscritas en el registro correspondiente que tiene a su cargo la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (ACPI) del Ministerio de Relaciones Exteriores, siempre que sea aprobada por Resolución Ministerial del Sector correspondiente. En este caso, el donante no pierde el derecho a aplicar el crédito fiscal que corresponda al bien donado.

## **III - Sunat.**

Se debe de adjuntar los documentos de acuerdo al tupa texto único de procedimiento administrativo

- Presentar formulario 2119 "solicitud de inscripción o comunicación de afectación de tributos" firmado por el titular o su representante legal acreditado en el ruc.

- Exhibir el original y presentar fotocopia simple del instrumento de constitución y del estatuto correspondiente, así como de sus modificatorias y aclaratorias posteriores, de ser el caso, inscritas en los registros públicos.
- Presentar fotocopia simple de la ficha de inscripción o partida registral, con una antigüedad no mayor a treinta (30) días calendario.
- Adjuntar fotocopia simple de la constancia de inscripción vigente en APCI o .el consejo de supe vigilancia de fundaciones, según corresponda.

TODOS LOS TRAMITES SON GRATUITOS.

#### **IV - Contabilidad**

- Llevar contabilidad completa
- Libro caja
- Libro de inventario y balance
- Libro diario
- Libro mayor
- Registro compras
- Registro de ventas

#### **V - Contabilidad De Asociación Sin Fines De Lucro**

- IGV
- Devolución del IGV, se ha prorrogado hasta el 31/12/2012,
- Quienes solicitan la devolución del IGV
- Solicitan la devolución del IGV, las organizaciones de cooperación técnica internacional, las ONGD, que ejecuten proyectos de desarrollo con fondos de la cooperación técnica internacional no reembolsables.
- Cuando se debe de presentar un plan operativo
- El plan operativo debe ser presentado antes de su ejecución para poder gozar del beneficio de devolución del IGV, desde el inicio de su ejecución, en caso contrario, goza del beneficio desde el momento de su presentación.

- Qué tipo de gasto no se puede recuperar
- Aquellos cuyo comprobantes de pago presente como descripción "consumo", u otros términos genéricos como códigos, los que utilicen tarjetas "bonus" "mas-mas" o tarjetas personales, del mismo modo no se acepta cualquier gastos que no esté previsto en el plan operativo registrado.

## VI – Ventajas

- La recuperación de IGV,
- Evitar la doble imposición (doble pago de impuesto)
- Ejecución de planes de fundaciones sin cuestionamiento tributario.

## H. MARCO LEGAL

ANEXO 1: Arts. 80 a 98 del Código Civil del Perú sobre LA ASOCIACION

### Título II

**Asociación:** CONCORDANCIAS: R. N° 331-2001-SUNARP-SN  
(Acreditación de convocatorias y cómputo de quórum)

**Noción:** Artículo 80.- La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo.

**Estatuto de la asociación:** Artículo 81.- El estatuto debe constar por escritura pública, salvo disposición distinta de la ley.

**Contenido del estatuto:** Artículo 82.- El estatuto de la asociación debe expresar:

1. La denominación, duración y domicilio.
2. Los fines.
3. Los bienes que integran el patrimonio social.

4. La constitución y funcionamiento de la asamblea general de asociados, consejo directivo y demás órganos de la asociación.
5. Las condiciones para la admisión, renuncia y exclusión de sus miembros.
6. Los derechos y deberes de los asociados.
7. Los requisitos para su modificación.
8. Las normas para la disolución y liquidación de la asociación y las relativas al destino final de sus bienes.
9. Los demás pactos y condiciones que se establezcan.

**Libros de la asociación:** Artículo 83.- Toda asociación debe tener un libro de registro actualizado en que consten el nombre, actividad, domicilio y fecha de admisión de cada uno de sus miembros, con indicación de los que ejerzan cargos de administración o representación.

La asociación debe contar, asimismo, con libros de actas de las sesiones de asamblea general y de consejo directivo en los que constarán los acuerdos adoptados.

Los libros a que se refiere el presente artículo se llevan con las formalidades de ley, bajo responsabilidad del presidente del consejo directivo de la asociación y de conformidad con los requisitos que fije el estatuto.

**Asamblea General:** Artículo 84.- La asamblea general es el órgano supremo de la asociación.

**Convocatoria:** Artículo 85.- La asamblea general es convocada por el presidente del consejo directivo de la asociación, en los casos previstos en el estatuto, cuando lo acuerde dicho consejo directivo o cuando lo soliciten no menos de la décima parte de los asociados.

Si la solicitud de éstos no es atendida dentro de los quince días de haber sido presentada, o es denegada, la convocatoria es hecha por el juez de primera instancia del domicilio de la asociación, a solicitud de los mismos asociados.

La solicitud se tramita como proceso sumarísimo."

El juez, si ampara la solicitud, ordena se haga la convocatoria de acuerdo al estatuto, señalando el lugar, día, hora de la reunión, su objeto, quien la presidirá y el notario que de fe de los acuerdos.

CONCORDANCIAS: R. N° 331-2001-SUNARP-SN (Acreditación de convocatorias y cómputo de quórum)

- **Facultades de la Asamblea General:** Artículo 86.- La asamblea general elige a las personas que integran el consejo directivo, aprueba las cuentas y balances, resuelve sobre la modificación del estatuto, la disolución de la asociación y los demás asuntos que no sean competencia de otros órganos.
- **Quórum para adopción de acuerdos:** Artículo 87.- Para la validez de las reuniones de asamblea general se requiere, en primera convocatoria, la concurrencia de más de la mitad de los asociados. En segunda convocatoria, basta la presencia de cualquier número de asociados. Los acuerdos se adoptan con el voto de más de la mitad de los miembros concurrentes.

Para modificar el estatuto o para disolver la asociación se requiere, en primera convocatoria, la asistencia de más de la mitad de los asociados. Los acuerdos se adoptan con el voto de más de la mitad de los miembros concurrentes. En segunda convocatoria, los acuerdos se adoptan con los asociados que asistan y que representen no menos de la décima parte.

Los asociados pueden ser representados en asamblea general, por otra persona. El estatuto puede disponer que el representante sea otro asociado.

La representación se otorga por escritura pública. También puede conferirse por otro medio escrito y sólo con carácter especial para cada asamblea.

- **Derecho de voto:** Artículo 88.- Ningún asociado tiene derecho por sí mismo a más de un voto.

- **Carácter personalísimo de la calidad del asociado:** Artículo 89.- La calidad de asociado es inherente a la persona y no es transmisible, salvo que lo permita el estatuto.
- **Renuncia de los asociados:** Artículo 90.- La renuncia de los asociados debe ser formulado por escrito.
- **Pago de cuotas adeudadas:** Artículo 91.- Los asociados renunciantes, los excluidos y los sucesores de los asociados muertos quedan obligados al pago de las cuotas que hayan dejado de abonar, no pudiendo exigir el reembolso de sus aportaciones.
- **Impugnación judicial de acuerdos:** Artículo 92.- Todo asociado tiene derecho a impugnar judicialmente los acuerdos que violen las disposiciones legales o estatutarias.

Las acciones impugnatorias deben ejercitarse en un plazo no mayor de sesenta días contados a partir de la fecha del acuerdo. Pueden ser interpuestas por los asistentes, si hubieran dejado constancia en acta de su oposición al acuerdo, por los asociados no concurrentes y por los que hayan sido privados ilegítimamente de emitir su voto.

Si el acuerdo es inscribible en el registro, la impugnación puede formularse dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que la inscripción tuvo lugar.

Cualquier asociado puede intervenir en el juicio, a su costa para defender la validez del acuerdo.

"La impugnación se demanda ante el Juez Civil del domicilio de la asociación y se tramita como proceso abreviado."

- **Responsabilidad de los directivos:** Artículo 93.- Los asociados que desempeñen cargos directivos son responsables ante la asociación conforme a las reglas de la representación, excepto aquellos que no hayan

participado del acto causante del daño o que dejen constancia de su oposición.

- **Disolución de pleno derecho:** Artículo 94.- La asociación se disuelve de pleno derecho cuando no pueda funcionar según su estatuto.
- **Disolución por liquidación:** "Artículo 95.- La Asociación se disuelve por liquidación, según lo acordado por su respectiva Junta de Acreedores de conformidad con la ley de la materia.

En caso de pérdidas acumuladas, deducidas las reservas superiores al tercio del capital social pagado, el Consejo Directivo debe solicitar el inicio del Procedimiento Concursal Ordinario de la asociación, conforme a la ley de la materia y bajo responsabilidad ante los acreedores por los daños y perjuicios que resultaren por la omisión."

- **Disolución por atentar contra orden público:** "Artículo 96.- El Ministerio Público puede solicitar judicialmente la disolución de la asociación cuyas actividades o fines sean o resulten contrarios al orden público o a las buenas costumbres.

La demanda se tramita como proceso abreviado, considerando como parte demandada a la asociación. Cualquier asociado está legitimado para intervenir en el proceso. La sentencia no apelada se eleva en consulta a la Corte Superior.

En cualquier estado del proceso puede el Juez dictar medidas cautelares suspendiendo total o parcialmente las actividades de la asociación, o designando un interventor de las mismas."

- **Disolución por falta de norma estatutaria:** Artículo 97.- De no haberse previsto en el estatuto de la asociación normas para el caso en que no pueda seguir funcionando o para su disolución, se procede de conformidad con lo dispuesto en el artículo 599, inciso 2.

- **Destino del patrimonio restante a la liquidación:** Artículo 98.- Disuelta la asociación y concluida la liquidación, el haber neto resultante es entregado a las personas designadas en el estatuto, con exclusión de los asociados. De no ser posible, la Sala Civil de la Corte Superior respectiva ordena su aplicación a fines análogos en interés de la comunidad, dándose preferencia a la provincia donde tuvo su sede la asociación.

## 5.2 SEGUNDA ETAPA

### DEFINIENDO EL NEGOCIO

En la Primera Etapa, se alertaba acerca de la importancia de registrar todas las intenciones de la Empresa Junior en una especie de "documento de orientación". Desde el momento en que se formó el equipo, ahora se puede comenzar la construcción de esta herramienta llamada Plan de Negocios Versátil, ya que puede utilizarse en diversas situaciones – del gerenciamiento de una empresa ya constituida al protocolo de intenciones de su fundación - dependiendo de la necesidad momentánea.

Dado que el objetivo en este caso es vender la idea a los coordinadores, profesores y rectores de la Institución de Educación Superior, se sugiere que siga esta metodología para que las posibilidades de éxito se multipliquen.

Aunque no existe una metodología única para planificar la estructura empresarial, qué en otras palabras significa que es solo un modelo de los pasos a seguir. Para garantizar un modelo práctico, se consultó varias formas de organizar un Plan de Negocios, de las Empresas Junior a las Empresas que hay en el mercado. El resultado de esta información resumida se puede ver de manera integral. El Plan de Negocios puede ser dividido en 6 pasos: Resumen Ejecutivo, la presentación de la Empresa Junior, Productos y Servicios, Análisis de Mercado, Planeamiento de Marketing y Financiero.

## A. RESUMEN EJECUTIVO

Cuando se termine las etapas de la Presentación de la Empresa Junior, Productos y Servicios, Análisis de Mercado y Planeamiento de Marketing y Financiero, se separa la información principal contenida en los respectivos temas y se anotan en la lista del resumen.

A medida que se presenten las etapas subsecuentes, se puntuara la información crucial que debe ser expuesta en el Resumen. Pero desde ya hay que trabajar con las siguientes preguntas, que satisfarán la mayor parte de lo que hay que abordar en el Resumen.

Estas preguntas resumen el método de investigación que se denomina el "5 W 2 H". El extraño nombre se ha tomado de las iniciales de las palabras inglesas: *What* (qué), *When* (tiempo), *Who* (quienes), *Where* (donde), *Why* (por qué) - 5W y *How* (cómo), *How much* (cuanto) - 2 H. En términos generales, podemos utilizar esta técnica para basar nuestro resumen respondiendo las siguientes preguntas:

- **Qué** pretende extraer de la Empresa Junior (poner la teoría en práctica, experiencia laboral, etc), cuáles son las metas que espera lograr en el corto, mediano y largo plazo, qué gana la Facultad ayudando a esta idea, y qué pretender comercializar (los principales proyectos), entre otros.
- **Cuando** estiman retornar la inversión realizada hecha por la Facultad, cuando surgió la idea (y de qué forma); cuando, de acuerdo con el cronograma elaborado piensan que van a lograr los objetivos planteados.
- **Quién** va a ser parte de la Empresa Junior, quienes serán los directores responsables y quienes serán los consultores y miembros; quienes serán los docentes orientadores, con quienes se pretende cerrar convenios y asociaciones.
- **Dónde** será la sede de la Empresa Junior (donde pretenden instalarse), donde los recursos financieros serán invertidos; donde irán a conocer a los clientes prospecto y fuentes de los proyectos.

- **Por qué** decidieron fundar una Empresa Junior; por qué se necesita el capital para llevar a cabo el emprendimiento o proyecto (justificar con la planilla de costos lo que se ha estimado); por qué es necesario tener un cierto grado de autonomía en la gestión de la Empresa Junior; por qué se necesita obligatoriamente de un espacio físico fijo (concepto nacional de Empresa Junior).
- **Cómo** se desarrollará el proceso de gestión de la Empresa Junior; como se puede obtener más afiliados a la Empresa Junior; cómo asegurar la sostenibilidad de la Empresa Junior, etc.
- **Cuánto** será preciso para iniciar las actividades (justificar en base a la planilla de costos, estimado por la Empresa Junior); cuanto de los ingresos estiman recibir mensualmente (después de la inauguración de la Empresa Junior).

Respondidas estas preguntas, se pasa a la siguiente fase. Ahora es el tiempo para separar, quién, cuantos, cómo y qué son como Empresa Junior.

## B. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA JUNIOR

Aquí, lo importante es saber mostrar todo el potencial que distingue a la Empresa Junior. Es imprescindible que se informe y relate del *status* en el cual, la recién Empresa Junior, se encuentra, y cómo está contenida (sin fines de lucro), como esta en el proceso de legalización, etc.

Aunque es muy reciente, es bueno mencionar una breve historia de la Empresa Junior. Es de suma importancia, citar también, los productos y servicios que la Empresa Junior pretende ofrecer a la sociedad. Si no se ha hecho (*Benchmarking*) la evaluación comparativa, consulte a un profesional competente o docente para formular una Carta de Servicios, pues será necesario hacer detalle en la sección de "Productos y Servicios".

Siguiendo con la presentación, el siguiente punto es el de presentar el *Staff*, que es el equipo gerencial de la Empresa Junior. Se recomienda que sea anexado un *curriculum vitae* simple, de todas las personas involucradas con la idea, mostrando - en caso haya - habilidades y experiencias anteriores. No hay que preocuparse si no se ha tenido ningún tipo de trabajo previo, el objetivo es sólo mostrar transparencia y profesionalismo, ya que la responsabilidad principal será entregada a los estudiantes que conforman la empresa. La información como la dirección, número de teléfono, nombre completo y los datos académicos de los miembros son importantes para los contactos posibles entre las Instituciones de Educación Superior y la Empresa Junior.

Muestre también las intenciones de donde la Empresa Junior pretende establecerse. Después de este estudio del espacio que se crea más apropiado, explique la razón de la elección. Para ello, se hace una especie de "inventario" con los bienes que se espera tener y proporcionar el número máximo de miembros que gustaría que fueran parte, simultáneamente, de una gestión.

La estructura organizacional y los aspectos estratégicos son importantes. Conozca la estructura organizativa definida, los roles que los directivos enfrentan, y en especial la misión, visión y valores. Como esta información es muy importante, hay que destacarlas en el Resumen Ejecutivo. Se tiene que ser lo más sintéticos posibles y destacar sólo lo importante. De lo contrario, nuestra estrategia se arriesgará a ser ineficiente.

Por último, armado con todos los datos anteriores, es el momento de explicar los Productos y Servicios, que serán los proyectos desarrollados por la Empresa Junior. La metodología completa debe ser descrita y ejemplificada través de modelos de planificación, cronograma, contratos, etc.

## **C. DESCRIPCIÓN DE LO QUE VA A SER COMERCIALIZADO**

### **Productos y Servicios**

Con el negocio definido, resta decidir cuál será la Cartera de servicios. En general, las Empresas Junior proporcionan servicios de consultoría e investigación, siempre relacionados con su área específica de conocimientos. De acuerdo con el concepto, "sólo se puede ejecutar proyectos que forman parte del plan de estudios de los cursos teóricos relacionados con la Empresa Junior". En cierto modo, se minimiza la ocurrencia de casos anómalos, evitando la incoherencia de que Empresas Junior de Ingeniería, por ejemplo, realicen proyectos de Economía, Administración y viceversa.

La Empresa Junior debe contar con una orientación necesaria de docentes y profesionales en el desenvolvimiento de los proyectos. Se orienta un enfoque restringido a potenciar las actividades que desarrollara y se opta por "limpiar" la cantidad de servicios ofrecidos.

En la selección de los proyectos que han de integrar la Carta de Servicios, se debe analizar la demanda y sobre todo el público objetivo al que quieren alcanzar y describan este proceso en el plan de negocios. Traten de responder las siguientes preguntas:

- ¿Por qué la Empresa Junior ofrecerá este tipo de servicios? ¿Quién será el responsable legal de responder y firmar proyectos emprendidos?
- ¿Cuánto costará la hora de consultoría?
- ¿Dónde serán realizados los proyectos? En la propia Empresa Junior o en el local definido por el cliente?
- ¿Cuáles son las ventajas y diferencias competitivas de sus servicios?

Como antecedente, es interesante para abordar otras cuestiones en esta misma línea de pensamiento, desembocando en cinco temas principales: beneficios, las asociaciones, los costos, I + D y la retroalimentación (feedback).

En **beneficios**, se menciona lo que la Facultad, los clientes y lo que los estudiantes miembros ganarán con la Empresa Junior. Es bueno que las Instituciones de Educación Superior sepan que, cuando los estudiantes promueven esta actitud, la misión de la Facultad de desarrollar y reflexionar sobre lo que ocurre en la sociedad se está logrando. Es decir, la Empresa

Junior es un "trampolín" que hace de intermedio entre el medio académico y la comunidad local en las Instituciones de Educación Superior están insertadas.

En cuanto a los **clientes**, la Empresa Junior es capaz - a través de su estructura de entidad sin fines de lucro - de ofrecer investigaciones y consultoría muy accesibles en comparación con los precios del mercado, a un público que históricamente no solicitaba proyectos para la apertura de emprendimientos y empresas

Como **agente económico** la Empresa Junior es capaz de beneficiar a este nicho de mercado que no tiene una cultura de la consultoría. Por el contrario, estos mismos proyectos dotan de conocimiento y práctica a los estudiantes, habilitándolos para un mercado laboral cada vez más competitivo, donde la experiencia es un factor importante.

En las **asociaciones**, lo que se viene a la mente - al menos cuando se trata de la ejecución de proyectos - es la orientación de los docentes. Sin embargo, como el objetivo no es restringir las posibilidades en este plan de negocio, se busca quién podría ser un partidario de la Empresa Junior. Se puede unir un proyecto que requiera más recursos humanos que lo convencional, con otra Empresa Junior.

En cuanto a los **costos**, si no se sabe cuánto va a costar el proyecto, es bueno establecer un piso y un techo oscilaciones de los precios, justificándolos a través de la estructura de la Empresa Junior, basada en los costos fijos como: la electricidad, el agua, teléfono, proveedor de Internet, asesoramiento contable, legal, etc. Incluso en la sección sobre los costos, analizar si la Empresa Junior pretende tercerizar sus proyectos con los servicios de *freelancers*, por ejemplo.

Otro factor a destacar **es la I + D, o Investigación y Desarrollo**. Para permanecer "vivo" en un mercado que vive en constantes revoluciones, nada es más apropiado que actualizarse periódicamente. Al igual que en el mercado de las grandes compañías, las Empresas Junior deben estar vinculadas a las nuevas tendencias de gestión. Y esto debe ser escrito en el Plan de Negocios.

No sólo la investigación, también el desenvolvimiento y el entrenamiento. Para que el producto final salga con la calidad esperada por el cliente, se debe escribir el proceso por el cual todos los miembros deberán pasar para ser considerados "aptos" para llevar a cabo un proyecto. Si todavía no se ha pensado en la forma del entrenamiento, por lo menos habrá alguno cuando sea necesario.

**La retroalimentación**, o seguimiento o monitoreo de post-venta. Para determinar la satisfacción del cliente y medir la tasa de aceptación del proyecto, se acostumbra aplicar una especie de cuestionario dirigido a los clientes con el fin de recoger las críticas, elogios y sugerencias sobre la forma en que el proyecto fue llevado a cabo.

Aquí algunos ejemplos: algunos servicios que son ofrecidos generalmente por las Empresas Junior en Brasil. Esta son algunas áreas de desempeño de las Empresas Junior brasileñas.

- Administración, Economía, Contabilidad;
- Relaciones Internacionales, Psicología, Nutrición;
- Enfermería, Ingeniería, Derecho;
- Publicidad, Estadística, Agronomía;
- Informática, Turismo, Estilismo y Moda;
- Comunicación Social, Arquitectura, Hotelería;
- Biología, Farmacia, Comercio Exterior;
- Matemáticas, Odontología, Diseño.

#### **Ejemplos:**



**CRIA - Empresa Junior del Curso de Comunicación Social de la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG)**- ofrece en su cartera, servicios que se dividen en cuatro áreas: Periodismo, Publicidad, Relaciones Públicas y Radio y Televisión, como se puede ver a continuación:

### **Periodismo**

- La producción de diseño gráfico y la información editorial
- Boletines, periódicos y revistas de negocios
- Diagramación de Publicaciones
- Materiales e informes
- Edición
- Gabinete de prensa
- Fotoperiodismo
- Tele y el periodismo de radio

### **Publicidad**

- Planificación estratégica en la publicidad
- Programación Visual
- *Webdesign*
- Desarrollo de campañas
- Creación e impresión de producción de material promocional
- Anuncios para los medios impresos y electrónicos

### **Relaciones públicas**

- Elaboración de diagnóstico y planeamiento estratégico de la comunicación
- Oficina de Comunicaciones
- Encuestas de opinión pública
- Organización de eventos y ceremonias

### **Radio y TV**

- Diseño, planificación y producción de videos promocionales
- Spots de Radio
- Planes de trabajo
- Frases
- Programa de producción y viñetas para radio, televisión y web.



**EJ FGV** es la empresa junior de Administración de la Fundación Getúlio Vargas, pionera en América Latina. Proporciona consultoría desde 1989, lleva la experiencia de más de 360 proyectos a lo largo de su carrera. Entre algunos de los servicios que ofrecen se incluyen:

La fijación de precios tiene por objeto determinar los precios más acordes con los costos y la rentabilidad esperados por la empresa. Además, proporciona herramientas para la composición de una cartera óptima de productos / servicios, o la mejor combinación de productos / servicios.

**Aplicaciones:**

- Dificultad en la fijación de precios de los productos;
- Desconocimiento de la rentabilidad real de los productos de la compañía;
- Desconocimiento de la composición de productos y precios que maximizan los beneficios.

Análisis de Mercado tiene como objetivo obtener información sobre un determinado mercado como una herramienta para la toma de decisiones. También puede ser utilizado como parte de un proyecto más amplio como el Plan de Marketing o la Viabilidad Mercadológica. Tanto el mercado en el que la empresa opera o pretende operar pueden ser objeto de análisis.

**Aplicaciones:**

- Ampliación de la zona de operaciones de la empresa;
- Busca de nuevas oportunidades;
- Posicionamiento o reposicionamiento de una empresa o producto;
- Diseño de estrategias;
- Desarrollo o elaboración de un plan de marketing.

La Reestructuración Organizacional pretende redefinir las estructuras operacionales y gerenciales de la empresa de acuerdo con sus procesos. Este estudio abarca la redefinición de las funciones de los departamentos y niveles jerárquicos de la organización, reajustar y optimizar la estructura de las necesidades requeridas por los procesos. Es importante que los procesos se optimicen de manera que la estructura definida sea coherente con la necesidad real de mejorar la empresa.


#### **Aplicaciones:**

- Profesionalización de empresas con formación familiar;
- Pequeñas empresas que están en ascenso;
- Empresa con estructuras poco definidas;
- Empresas que deseen estructuras optimizadas en relación a los procesos y demandas mercadológicas.

El Plan de negocios es un documento que recoge información sobre las características, necesidades y condiciones de un futuro emprendimiento, con el objeto de analizar su potencialidad y viabilidad, y facilitar su implantación. Por lo tanto, consta en el planeamiento operacional y el análisis de la viabilidad mercadológica y económica de la inversión.

#### **Aplicaciones:**

- Servir como un documento de planeamiento e implementación de un nuevo emprendimiento;
- Servir como herramienta para las proyecciones financieras;
- Servir como herramienta para el análisis del mercado potencial.

 Con una cartera de servicios integrado, a **Fluxo Consultoría– Empresa Junior** multidisciplinar que abarca 12 cursos de Ingeniería (Civil, Eléctrica, Mecánica, Electrónica, Producción, Ambiental, Informática, Control, Petróleo, Metalurgia y Naval

& Oceánica), de la Universidad Federal de Rio de Janeiro - ofrece soluciones que pueden implicar en un solo proyecto, dos o más áreas de la Ingeniería.

#### **Productos:**

- Desarrollo de productos (innovación)
- Mejoría y Perfeccionamiento

#### **Nuevos Negocios**

- EVTE - Estudio de Viabilidad Técnica y Económica
- EVT - Estudio de Viabilidad Técnica
- Plan de negocios

#### **Procesos**

- Mapeo, Modelaje y Optimización de Procesos
- Layout
- Metrología, Normatización y Certificación

#### **Estudios Técnicos**

- Plantas y Diseños técnicos
- Análisis de Materiales
- Técnicas de Medición y Respuestas
- EIA - Estudio de Impacto Ambiental

#### **Soporte Empresarial**

- Diagnóstico empresaria
- Formación Técnica
- Evaluación Financiera
- Ergonomía



Fundada en 1998, **InfoJr** es la Empresa Junior de

Informática de la Universidad Federal de Bahía. Buscando ofrecer productos personalizados a sus clientes, información. Utiliza la tecnología como Java, ASP, PHP, XML, JSP, Delphi, C / C + +, Flash, DHTML, HTML, JavaScript, MySQL, Postgress, MS SQL Server, para dar servicio de su portafolio, lo que puede verse a continuación:

- Prestación de consultoría en Informática;
- Desarrollo de aplicaciones para Internet;
- Desarrollo de sistemas de información;
- Monitorear la implementación de soluciones para los problemas diagnosticados;
- Sector 3 (Proyectos Sociales).

#### D. ANÁLISIS DE MERCADO

Hoy en día, para lograr prever cualquier experiencia en el mundo de los negocios, se debe investigar. En la empresa Junior es “obligatorio” conocer el nicho de mercado más promisor, donde se encuentran los clientes potenciales, quienes son sus competidores (no sólo otras Empresas Junior, sino también, las empresas de “mercado” son competidores directos e indirectos) y reflejar sobre la competitividad de sus productos y servicios.

El objetivo en este caso, además de mostrar la viabilidad de la apertura de la Empresa Junior para la Facultad, es promover un auto-conocimiento; generar insumos para la toma de decisiones basada en hechos reales. Pasando un par de horas para recoger información y reflexionar sobre los tres ejes de análisis: el nicho de mercado, la competencia y la competitividad.

Cuando pensamos en **mercado** se tiende a generalizar. Se necesita fraccionarlo para facilitar la comprensión de su dinámica y entender todos sus procesos. Así mismo en el caso de las Empresas Junior, necesitamos conocer mejor los sectores que vamos a explorar. Esto se aplica cuando se trata de

definir nuestro **público objetivo**, es decir, el perfil del consumidor que debemos centrar nuestra atención.

De acuerdo con el documento de directrices "La Empresa Junior debe enfocar sus proyectos para el público de las micro y pequeñas empresas." Debido a las características que involucran a las Empresas Junior, como el hecho de funcionamiento dentro de las Instituciones educativas, de no tener fines lucrativos, de ser compuestas por estudiantes que en la mayoría de veces no reciben remuneración financiera, si las Empresas Junior emprendieran a realizar proyectos para grandes empresas, el Movimiento Empresa Junior correría el riesgo de "canibalizar" el mercado de trabajo de sus propios miembros. Los empresarios junior podrían ser utilizados como mano de obra barata de llegar a un mercado que puede pagar el servicio de consultorías tradicionales. Además, las micro y pequeñas empresas representan un nicho de mercado que normalmente no tienen acceso o no consiguen pagar una consultoría. Esto resalta el papel social que el Movimiento Empresa Junior persigue, en ayudar a los emprendedores de menor porte. Tenga en cuenta, sin embargo, que esto no impide que, por ejemplo, se lleve a cabo la realización de un proyecto para una empresa grande o multinacional.

Trate de estudiar el perfil del emprendedor, por ejemplo, despejen quienes serían sus principales competidores; si hay espacio para su Empresa Junior en el ramo de investigación y consultoría, si el mercado está o no saturado, es decir, si hay la posibilidad de penetración en el *market share* (participación de mercado) y así sucesivamente.

Descubra el motivo por el cual los clientes (en el caso de los profesionales liberales y empresarios) necesitan de la consultoría (razones históricas, las condiciones locales, etc.) Si es posible, recoger información sobre sus ingresos, edad, sexo, educación, etc., "in situ". Si es muy difícil, se podrían buscar datos secundarios, generalmente disponibles en Internet.

Piense en la Facultad como si fuese un cliente muy exigente, que necesita saber dónde se está invirtiendo. Procure respaldar toda la información en

fuentes fiables para dar más transparencia al proceso. Para facilitar el qué y dónde buscar, se sugiere a continuación un diagrama de las *stakeholder*<sup>16</sup>

**Gráfico N°2: Entorno Externo de la Empresa Junior**



**Fuente:** DNA Júnior

Cada celda es una oportunidad de negocio. A menudo, se acostumbra escapar oportunidades por pensar "Nadie nunca lo hizo" o "es imposible".

Es justo aclarar a la Facultad, qué dificultades, pueden surgir en el curso de las gestiones. Por otra parte, no solo hay que enlistarlas, sino profundizar en las características como:

- ¿Cuánto tiempo tiene mi competidor?
- ¿Cuántos proyectos, en promedio, acostumbra realizar en un año?
- ¿Quiénes son sus principales clientes?
- ¿Qué ventaja competitiva tienen ellos sobre usted (superioridad tecnológica de productos y servicios, la cultura organizacional, etc.)
- ¿Cuáles son los precios? y así sucesivamente.

Este es uno de los únicos factores que nos distingue de las empresas de mercado, porque el Movimiento Empresa Junior se considera un gran ambiente de colaboración, donde la asimetría información es casi nula.

<sup>16</sup>Maximiano [1997], *Stakeholder* es cualquier persona, grupo u organización que participa de alguna manera o es afectado por el proyecto o sus resultados

Para organizar nuestra línea de razonamiento, se hace un *brainstorming* (lluvia de ideas) para enumerar las principales ideas surgidas. Después de la "tormenta" de ideas, los dividen en cuatro categorías, utilizando la Matriz FODA (*Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas* – puntos fuertes y débiles respectivamente). Justo ahora establecer un vínculo con el área de *Marketing*, área con la cual esta etapa mantiene una estrecha relación.

## E. PLANEAMIENTO DE MARKETING

Para que la estrategia de *Marketing* tenga éxito, es fundamental el conocimiento pleno del mercado que la Empresa Junior pretende entrar. Para ver las principales herramientas destinadas a atraer nuevos clientes, se sugiere que este paso sea respaldado en algunos de los factores críticos de éxito. Aunque necesarios, sólo unos algunos puntos deben ser prioritarios. Y como el capital inicial es el factor limitante y decisorio, analizar con calma en qué puntos se debe invertir, teniendo en cuenta el costo-beneficio y, sobre todo, el esperado retorno de la inversión. Basados en una metodología simple, debe centrarse la actuación de la Empresa Junior en:

- (1) Previsión de los precios que serán establecidos
- (2) La diferencia del producto a ser comercializado
- (3) Búsqueda de nuevos clientes
- (4) Divulgación

Estos cuatro puntos se conocen también como el "mix de marketing" y se utilizan comúnmente en la construcción de estrategias de sostenibilidad empresarial.

- **El primer punto - precio** - deben ser descritos con el fin de dar a conocer las variables que lo componen, así como su ventaja competitiva con respecto a otros competidores en relación a las demás Empresas Junior y otras consultoras competidoras. Aunque su público objetivo este previamente definido es importante reiterar que los precios estipulados

atenderán la demanda y las expectativas de las micro y pequeñas empresas y emprendedores. No se olviden de esta información al dirigirse en la fijación de precios de la Empresa Junior porque el precio es una de las maneras más tangibles de entrar en el mercado.

- **Segundo punto - producto** - debe analizarse cómo la Empresa Junior se posicionará en el mercado. Describir cuáles son las ventajas que el servicio tendrá en comparación de otros ofertantes o proveedores y cómo la Empresa Junior pretende aproximarse a los clientes, estableciendo su imagen.

Como vivimos en tiempos de personalización, es natural que cada cliente desee un producto o servicio diferente a los demás, es decir, que el servicio prestado por la Empresa Junior sea absolutamente único y personalizado. Tratar de adecuar cada situación a las necesidades y expectativas de quien realmente importa en este proceso: el cliente. Estas tácticas permitirán al cliente estar "retenidos", ganando su lealtad.

- **El tercer punto**, debemos examinar como pretendemos buscar nuevos clientes. En una Empresa Junior, las maneras más recurrentes son:
  - ✓ Presentaciones de la carta de servicios a entidades relacionadas al empresariado (tales como las Cámaras de Comercio y Asociaciones de Comercio);
  - ✓ La transferencia de proyectos de profesores orientados y alumnos.
  - ✓ Ferias y eventos para empresarios y etc.;
  - ✓ Las asociaciones con el Gobierno en la realización de los proyectos.

Esto no es ahogar la creatividad en el proceso de adquisición de nuevos clientes. Debido a que se está empezando, esta lista es un pequeño ejemplo en un mar de infinitas posibilidades que se pueden explorar.

Dentro de las alternativas mencionadas, siempre trate de elegir por el "*marketing* activo", es decir, que dependa de alguna acción con el fin de atraer nuevos proyectos. Esto libera a la Empresa Junior de los grilletes del *marketing* pasivo (de ninguna forma debemos despreciarlo, pero es una recomendación

escoger el *marketing activo*) y la dependencia de terceros para el pleno funcionamiento de las actividades, como la transferencia de los proyectos por los maestros, por ejemplo. Otro consejo es que consulte siempre el cuadro de *stakeholders*, con el fin de delimitar las acciones de la Empresa Junior. Considerarlo como una brújula y abordar los ocho componentes sistemáticamente.

**El último punto - Promoción** - debe estar orientada de manera que el público objetivo sea atendido directamente, sin errores. Sin embargo, este punto suele imponer a la Empresa Junior con altos costos, pues depende fundamentalmente del capital para ser puesto en práctica.

Mientras tanto, muchas Empresas Junior buscan asociaciones con otras instituciones para realizar el material de divulgación o publicidad. Incluso dependiendo de la inversión, se sugiere a continuación algunos de los más utilizados por las Empresas Junior en Brasil para la promoción, comunicación y propaganda y evaluar su eficacia respectiva.

- **Sitio web:** por lo general tiene grado de retorno medio. Es el principal canal de comunicación entre el ambiente externo, es decir, el principal contacto del cliente x EJ. Incluir en el Plan de Negocios, ya que esta iniciativa debería ser una prioridad cuando la Empresa Junior estuviera mínimamente estructurada.
- **Material institucional:** incluye folletos, tarjetas de visita, carteles para eventos y así sucesivamente. Es una herramienta de buena publicidad y suele ser funcional. La desventaja en relación con los otros, es precisamente el elevado coste de fabricación.
- **Correo directo:** bajo costo y buenos resultados demostraron la eficacia de esta práctica. La única dificultad es obtener una lista de contactos de clientes potenciales, de acuerdo con el perfil que desee.
- **Gabinete de prensa:** de los tres mencionados anteriormente, este es el más raro de incidencia entre las Empresas Junior, pero con resultados fabulosos. Sin embargo, puede ser altamente no recomendable en situaciones que la Empresa Junior no sea compatible con la gran demanda

generada tras la difusión de los medios de comunicación. Si la Empresa Junior considera capaz de satisfacer a tantos clientes, se busca contactos con los principales medios de comunicación de la región.

Para enriquecer el documento a presentar, se añade también un plan de contingencia, es decir, un conjunto de alternativas para los momentos más críticos que la Empresa Junior podría pasar. Trate de anticiparse a los problemas que están latentes y cómo solucionarlos. Ejemplo: Si en 3 meses consecutivos la Empresa Junior no consigue cerrar un proyecto, ¿cómo deberá ser la postura adoptada por los miembros de perfilar el problema?

Sobre las alternativas de publicidad, recuerde que los costos pueden reducirse drásticamente con alianzas institucionales. Si el plan de negocios se utiliza para conseguir algunos recursos iniciales para la Empresa Junior, mencione las intenciones y defina cómo podrán ser las relaciones de intercambio y apoyo incluso en esta fase del documento.

Durante el proceso de negociación con las Instituciones de Educación Superior, ya se puede anticipar la estructura trivial de la Empresa Junior en términos de comunicabilidad e imagen. Para esto, es interesante planificar un pequeño manual corporativo de identidad visual. A grandes rasgos, se trata de una colección de elementos que dan sentido a la marca de la Empresa Junior y la fortalecen visualmente a las partes involucradas, ya sean clientes, estudiantes, maestros, la sociedad, etc.

Para construir logotipos, eslóganes y plantillas de presentación, solicite la asistencia de los centros y laboratorios de diseño dentro de la propia institución educativa que emprenden proyectos de arte gráfico de la Universidad en general. Otra hipótesis que no debe descartarse es la asociación con Empresas Junior de Diseño o campos relacionados. Esto, también, es un pequeño paso hacia lo que llamamos marketing interno (o *Endomarketing*), cuyo público objetivo está compuesto principalmente por los propios miembros. Uno de los pilares del marketing interno exige que las personas involucradas deben unirse a la marca, pero para ello, tienen que

participar en el proceso de elaboración, con todos sus valores puedan expresar a través de la imagen de la propia Empresa Junior.

## F. PLANEAMIENTO FINANCIERO

Si la Facultad resuelve correr con todos los costes de la implementación de la Empresa Junior, entonces estará particularmente interesado en este tema. Los empresarios junior en la condición de solicitantes, deben dejar muy claro, toda y cualquier operación financiera realizada durante la gestión.

Existen ejemplos ilustrativos de algunos de los caminos más utilizados entre las Empresas Junior para la administración financiera. El objetivo de esta sesión es mostrar incipientemente como la Empresa Junior será gestionada en el corto plazo.

Pero primero, deben apoyarse en el Consejo Nacional de Empresas Junior, principalmente en lo que dice respecto a “entidad civil sin fines de lucro”. El primer pensamiento cuando las personas leen el Concepto es que la Empresa Junior no puede de forma alguna tener “lucros”, “excedentes operacionales”, o residuos de sus ingresos.

Es natural pensar entonces, que la tendencia es que las Empresas Junior sólo se dedican a proyectos sociales y voluntarios, lo que es un error. Según el código, una entidad sin ánimo de lucro implica que el beneficio obtenido por la realización de los proyectos no deben ni pueden ser divididos o distribuidos. Es bueno que la Facultad sepa esto, así que bajo cuales son las circunstancias habrá remuneración, en caso la Empresa Junior adopte este tipo de política.

Otra cosa que debe ser requerido por la Facultad es la transparencia de los flujos financieros. ¿Dónde irá el dinero proveniente de los proyectos y que la Empresa Junior debe priorizar como inversión?, son las preguntas que periódicamente deben ser expuestas tanto a nivel interno entre los miembros, como a la Facultad. Para preparar el planeamiento financiero, es interesante añadir algunos indicadores que revelan la situación real de la Empresa Junior.

Una de las maneras más simples de comprender las transacciones financieras es a través del flujo de caja. En ella, se pueden controlar las entradas y salidas de dinero en efectivo en intervalos de tiempo determinados. Con este procedimiento, cada vez que se solicita, se tendrá fácil acceso a cualquier gasto o recibo.

A continuación se muestra un ejemplo ilustrativo de un flujo de caja simple, adaptado a la rutina de la Empresa Junior. Como se necesita un contador, idealmente, toda esta información contenida en el flujo de caja será repasada por un profesional que, además de la prestación de este servicio en particular también le puede ayudar en todas las otras formas de control, sobre todo en los aspectos fiscales y/o tributarios.

**Cuadro N°4: Flujo de Caja**

Flujo de Caja					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Total
<b>Ingresos</b>					
Efectivo					
A Plazo					
Patrocinio/ Asociaciones					
Facturación					
<b>Egresos</b>					
Costos Variables					
Compras a plazo					
Reembolso					
Tercerización					
Docente Orientador					
Reinversión Interna					
Impuestos Variables					
<b>Costos Fijos</b>					
Impuestos					
Contador					
Abogado					
Teléfono					
Página Web					
Otros Gastos					
<b>Costo Total</b>					
<b>SALDO DE CAJA</b>					

Elaboración: DNA Junior

Este enfoque minimalista se justifica cuando la Empresa Junior tiene la obligación de devolver la inversión a la Facultad o la agencia otorgante o préstamo / donación. Si alguien va a hacer un poco de estudio de viabilidad económica del proyecto, es decir, si está invirtiendo capital en la Empresa Junior producirá buenos frutos, que obviamente necesitan otros indicadores. El Flujo de caja, entonces se torna insuficiente.

Para proveerse de información más asertiva, es probable que el inversionista solicite diferentes parámetros, tales como el *Break Even Point* (Punto de Equilibrio) - que es el valor de las ventas que permite la cobertura de los gastos totales (costes, costes fijos y gastos variables) y donde los gastos son iguales a los ingresos totales de la empresa, es decir, cuando la Empresa Junior no presenta lucro ni perjuicio - y el *Payback*, que es la técnica de previsión que estima el tiempo necesario para la recuperación de la inversión inicial, basándose en los resultados de flujo de caja.

Sin embargo, estos indicadores no son tan fáciles de entender y requieren cierta afinidad con los números, se opta por no incluir sus respectivas fórmulas. Se aconseja, que se investigue la forma para calcular estos índices y se incluyen en el Plan de Negocios.

Hasta el momento, hacemos hincapié en los aspectos más relevantes de un Plan de Negocios. A partir de ahora, la información a continuación también será parte integrante del plan de negocios, por lo tanto, tienen que ser infiltrado en el resumen ejecutivo, índice y así sucesivamente.

Pero debido a que estos objetivos guiarán la Empresa Junior, se opta por destacarlos, dándoles la debida importancia, es decir, la asignación de una sección exclusiva a favor de especificar cada uno de ellos. El resultado se puede ver en las páginas siguientes. Es una pequeña encuesta sobre la base de la estructura actual de algunas Empresas Junior brasileñas, contemplando las diferentes formas de gestión y de pensar que eventualmente convergen en un solo punto: la colectivización del conocimiento.

### 5.3 TERCERA ETAPA

#### A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una Empresa Junior puede abarcar numerosas carreras, siendo caracteriza por lo tanto como multidisciplinar (Administración, Contabilidad, Economía e Ingeniería Eléctrica, Mecánica, Telecomunicaciones, Construcción, etc.) o incluso actuando sobre una sola vertiente.

La opción de este tipo de estructura obedece, obviamente, a la demanda de las personas que muestran interés en participar en la fundación de una Empresa Junior. En caso haya grupos paralelos cuyo objetivo es similar al de la Empresa Junior, se decide si es interesante unir los esfuerzos o seguir la trayectoria por sí mismos, compartiendo sólo algunos procesos en común al principio. Es importante decidir si la Empresa Junior será o no multidisciplinar y solidificar sus pilares. Esto incluye la definición macro de la Empresa Junior, con la organización de sus respectivos órganos, y micro, con todas sus subdivisiones.

En el modelo "clásico", la Empresa Junior adopta una macro-estructura convencional dividida en cuatro instancias, más allá de los *trainees*:

- Asamblea General
- Consejo
- Directorio Ejecutivo
- Miembros

Dentro de cada instancia, todavía hay espacio para la ramificación, o para las micro-estructuras. Se ilustran algunas estructuras de Empresas Junior brasileñas, de modo que se adapte para elegir el modelo que mejor se ajuste a la situación a la que se enfrentan. Independientemente del modelo que se adopte, es importante hacer hincapié en la necesidad de registrar, de manera formal, la estructura en documentos oficiales, tales como el Reglamento

Interno y Estatuto. Y, como ocurrió en la fundación, para cualquier cambio que altere esta estructura, una asamblea deberá ser convocarse a tal efecto.

Para un modelo generalista, podemos ver que la estructura de la mayoría de las Empresas Junior brasileras tienen el siguiente comportamiento, descrito a continuación:

- **La Asamblea General** es la instancia máxima de deliberación de la Empresa Junior. Se puede dividir en dos tipos: ordinaria y extraordinaria. Para que todas las decisiones sean legítimas y validadas, es necesario que la asamblea alcance un *quórum* mínimo de participación (que es por lo general es alrededor del 75% de asistencia de los miembros), que debe ser previsto y acordado por todos.
- **Consejo**, que se pueden dividir en administrativo, consultivo, deliberativo, fiscal y otras variaciones. En la mayoría de los casos, el consejo acostumbra ser compuesto por personas con más experiencia, que ya han pasado por la Empresa Junior y que sean capaces de asesorar y orientar la gestión en situaciones que requieren más cautela. Dependiendo del tipo establecido, el consejo puede desde destituir un directorio hasta solicitar informes de rendición de cuentas establecidos.
- **Directorio Ejecutivo**, que en la mayoría de los casos se divide en seis: Presidencia, Recursos Humanos, Marketing, Proyectos, Administración y Finanzas y Calidad. Corresponde al Directorio velar por el cumplimiento de los objetivos planteados y la representación ante cualquier *stakeholder* (parte interesada).
- **Miembros** son personas que tienen algún tipo de vínculo con la Empresa Junior. Este vínculo acostumbra tener varias clasificaciones, que varía de acuerdo con las actividades de cada uno dentro de la Empresa Junior. Un miembro puede ser eficaz, cuando por lo general forma parte del cuerpo técnico de la Empresa Junior pudiendo desplegarse en diferentes clasificaciones, tales como consultores, gerentes, coordinadores,

asistentes, etc. Aunque no es muy común, también existen las clasificaciones "miembro asociado, colaborador y honorario" que puede o no puede o no componer oficialmente el cuadro de personas fijas en la Empresa Junior.

- **Trainees** en muchos casos no son considerados miembros. El *trainee* suele ser la persona que está pasando por un período de experimentación, adaptación y capacitación, donde está en constante evaluación. Es una persona recién admitida en la Empresa Junior y está fuera del proceso de toma de decisiones.

## B. JERARQUÍA Y ORGANIGRAMA

En cualquier tipo de establecimiento ya sea público o privado, hay formas de jerarquía, fluctuando de acuerdo a la intensidad y el poder de decisión. Aunque cuestionado por muchos, la jerarquía - en niveles saludables - pone orden, disciplina y orientación. En momentos en que estamos discutiendo la democracia participativa y corporativa, nada más justo que aclarar algunos puntos que son a menudo polémicos en las Empresas Junior.

A diferencia de lo que ocurre en las grandes organizaciones, en las Empresas Junior- caracterizadas como entidades sin fines de lucro y debido principalmente a la suma de los valores personales codificados a través de los objetivos institucionales - el proceso de *empowerment*<sup>17</sup> es vital, porque la gente quiere sentirse parte de un proceso del cual están ayudando a brindar. El desafío, entonces, es hacer de todo para que el intento de implementar una gestión más democrática y participativa no termine por convertirse en anarquía. Para poner orden y regularizar la toma de decisiones es necesario que alguien o algunos asuman la dirección, y que seco-responsabilicen por la conducta y por el alcance de los objetivos.

---

<sup>17</sup>Empowerment, dar poder o compartirlo con alguien.

Para formalizar estas relaciones internas y proporcionar una rápida comprensión sistémica y holística del funcionamiento de una Empresa Junior, el organigrama surge como la manera más eficaz para revelar estos objetivos. Aquí algunos ejemplos de organigramas y modelos de gestión de algunas Empresas Junior Brasileñas. Tener en cuenta el predominio de la estructura del tipo funcional o departamental, donde las personas tienden a ser asignados de acuerdo con las respectivas áreas. A continuación se muestran varios ejemplos, que pueden haber sido

### Ejemplos:



Otro ejemplo, es **ESPM Jr.** - Junior Enterprise Management, Marketing y Comunicación de São Paulo, nos permite contrarrestar algunas diferencias con el caso anterior.

La empresa cuenta con un personal permanente, la gestión de la empresa, de un año de duración, que consta de siete personas, responsables de los procesos administrativos de la empresa. Estas personas están en cargos asignados Directorio y Coordinador.

**El Directorio Ejecutivo** está dividido internamente en Relaciones Exteriores, Relaciones Internas y Finanzas, estos cargos son rotativos, cada tres meses los directores de turno, mejoran la visión global de la empresa.

**El Órgano de Coordinación**, a su vez, está dividido en tres procesos. Estos son:

- Proceso de Mercado, responsable de la investigación, atención al cliente y negociación de proyectos.
- Proceso de las personas, responsable de recursos humanos.
- Proceso de comunicación, responsable de las comunicaciones internas y externas de la empresa.

La gestión también es responsable por la coordinación de los proyectos, cada gestor coordina uno o más proyectos en la empresa, además de la gestión, la empresa es compuesta por consultores y *trainees*, que son los que realizan los proyectos.

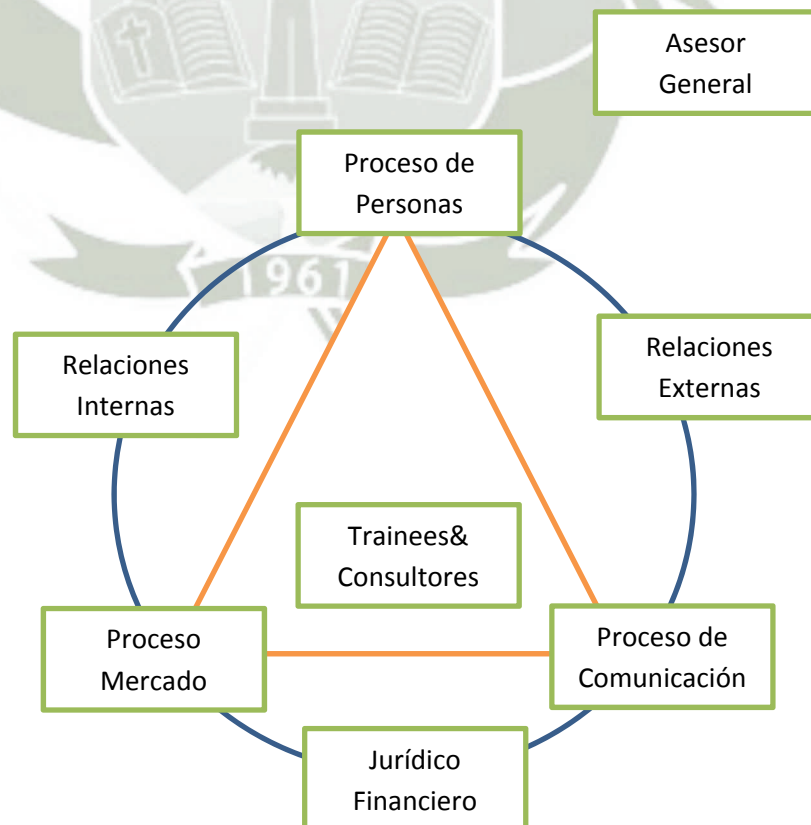
**Los *Trainees*** son estudiantes del 1er y 2do semestre, responsables de la elaboración y desarrollo de proyectos internos para la facultad o para el 3er sector.

**Los Consultores Jr.** son estudiantes a partir del 3er semestre o que ya han hecho un proyecto en la empresa, responsables de la elaboración de los proyectos para clientes externos. Tanto los consultores como los *trainees* trabajan en un proyecto a la vez, en equipos de cuatro a seis personas.

Por otra parte, la ESPM Jr. tiene el apoyo de un Asesor General, un docente que ayuda a los equipos en la realización de los proyectos.

La siguiente es una ilustración que facilita la comprensión de esta estructura organizativa.

**Organigrama N°5: Estructura Organizativa de ESPM Jr.**

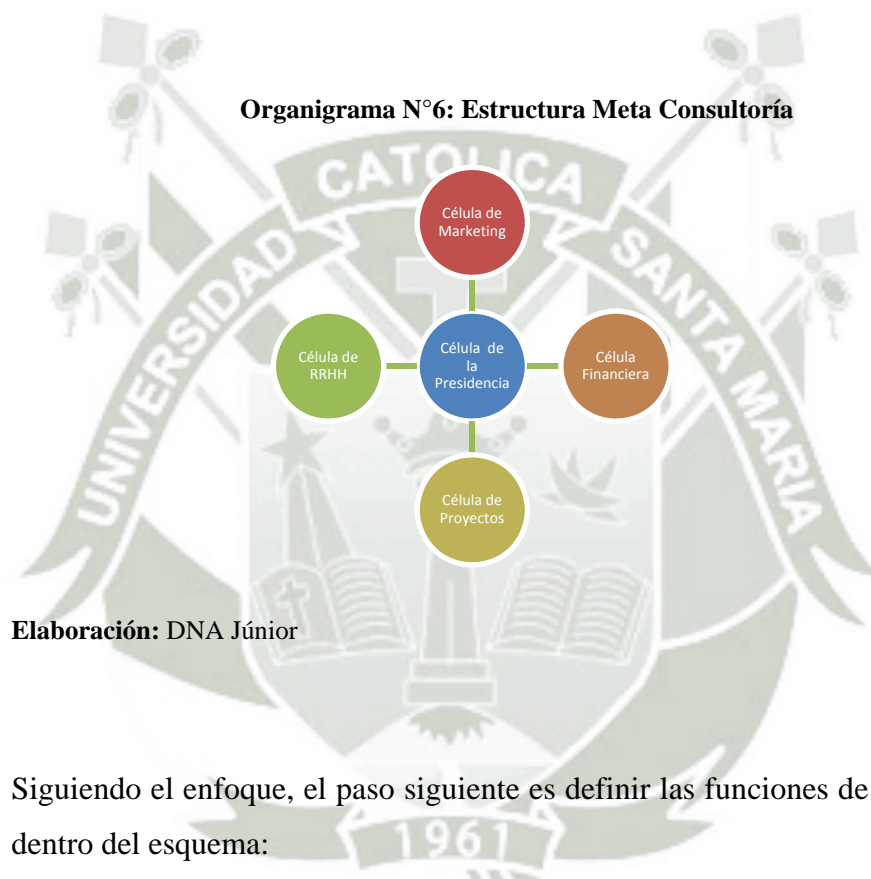


Fuente: DNA Júnior



Con una propuesta diferente, **Meta Consultoria**, Empresa Junior de Ingeniería de la Universidad Federal Fluminense (UFF), se caracteriza por una estructura que, de acuerdo con la empresa, le proporciona una mayor flexibilidad y movilidad, un hecho garantizado por el sistema de células, que se puede ver a continuación :

Organigrama N°6: Estructura Meta Consultoría



Elaboración: DNA Júnior

Siguiendo el enfoque, el paso siguiente es definir las funciones de cada célula dentro del esquema:

- **Célula Financiera:** Compuesta por las siguientes actividades: Planeamiento, Control y Monitoreo. Cuando el Planeamiento se atribuye a la elaboración del presupuesto y la estimación de los costos e ingresos de la empresa para el período que sigue.

El seguimiento del planeamiento y la dirección de su eventual reestructuración, a su vez, se refiere a la actividad de Control. Por último, está el Monitoreo, que codifica amenazas y oportunidades del entorno a

través de la percepción de las variables económicas y de mercado, en la dirección de la articulación para el cambio y una respuesta rápida a la variabilidad externa.

- **Célula de Marketing**, opera en la promoción de los productos en el mercado y sus clientes. Por lo tanto, es responsabilidad de la Célula, mantener una buena relación con sus clientes, utilizando los conceptos de CRM (Customer Relationship Management) con el fin de conseguir la máxima satisfacción.
- **Célula de la Presidencia**, actúa con la intención de cuidar la relación con el entorno externo, responsable de preocuparse por la imagen de la Empresa Junior frente a la Universidad y la sociedad, buscando su reconocimiento, y los principios del Movimiento Junior, examinando si la empresa está de acuerdo con el Estatuto existente. Además, es el papel de la Presidencia coordinar y articular internamente la empresa, manteniendo la sinergia entre las células de trabajo velando por la calidad interna.
- **Célula de Proyectos**, acompaña junto a los gerentes, a la realización de cada uno de los proyectos. Así, se puede proporcionar una visión externa para ayudar en la identificación, priorización y solución de problemas. Además, evalúa y supervisa el proyecto en cuanto al direccionamiento de los resultados alcanzados para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.
- **Célula de Recursos Humanos**, actúa realizando procesos selectivos, que actúan sobre los modelos de selección de aprendices y *trainees* del mercado y analizando las habilidades individuales de cada candidato con la ayuda de psicólogos y profesores de portugués. De esta forma, Recursos Humanos de la empresa juega un papel importante de ser la Célula soporte caminando junto a las demás y apoyando sus miembros, buscando de desarrollarlos y motivarlos. Es responsabilidad del equipo la elaboración de capacitaciones que desenvolverán los miembros y sus

habilidades, fortaleciendo cada vez más la gestión de conocimiento dentro de la Empresa Junior.

Como se ha visto anteriormente, el Movimiento Empresa Junior lleva a nuevas prácticas, de innovación y creatividad. Si ninguna de estas tres opciones satisface el modelo que desea implementar, siéntanse libres para desarrollar el suyo propio. Lo importante, por encima de todo, es establecer y seguir la estructura organizacional establecida. El paso siguiente, continuando con la formulación de la estrategia, se caracteriza por el triple sintético "Misión, Visión y Valores".

### C. MISIÓN


Para finalizar es necesario establecer un soporte que asegure el cumplimiento de los objetivos planeados. Este apoyo está vinculado con la orientación de base triple - Misión, Visión y Valores - aspectos que generan el camino que se debe seguir por la Empresa Junior. Con la estructura y el organigrama definidos, es posible entonces articular los movimientos posibles para llegar de "A a C". Esta reflexión de ir de "A a C", es decir, donde se está y a donde se quiere llegar, comienza con la declaración de la **Misión**. Para Peter Drucker, en las organizaciones no lucrativas, la misión es el factor que inspira y motiva a sus miembros, es el reflejo de la imagen de sus participantes, ya que transforma deseos personales en objetivos organizacionales.


La misión es la razón por la que la Empresa Junior existe, que asocia los propósitos iniciales que se tuvo cuando los alumnos se reunieron y decidieron fundar la Empresa Junior. Es importante expresarlo en la forma más clara y concisa posible para que su contenido sea internalizado y seguido por todos los miembros que en ella ingresen. Para que la misión pueda resumir el comportamiento de una organización, su foco debe estar bien definido. Sabemos que los objetivos de la Empresa Junior se pueden observar desde diferentes ángulos, ya sean académicos, con los beneficios que se centran en

los estudiantes, o la mercadológicos, orientando sus esfuerzos para satisfacer los deseos de sus clientes.

Otra cosa que dificulta en gran medida la concretización de los objetivos de la misión es una alta rotación de miembros, un hecho inherente a la composición de la Empresa Junior. Como en muchas de las veces la misión está proyectada para el largo plazo (de tres a cinco años), esta acaba siendo no seguida. Esto se debe a que la permanencia media de los empresarios junior, gira en torno de uno a dos años. Por lo tanto, en este flujo de personas que constantemente se renueva, generalmente no hay aceptación de lo que haya sido debatido y consumado en el periodo predecesor a la entrada de estas nuevas personas. De ahí la importancia de construir y mantener procesos eficientes, que mantengan una línea lógica de acciones por parte de los miembros efectivos. Para descifrar lo que ejemplificábamos, se reunió una serie de ejemplos de misiones de las Empresas Junior brasileñas, como puede verse a continuación:

### Ejemplos:

 Fundada el 14 de abril de 1994, la **Júnior Pública - FGV** es una empresa junior de FGV-EAESP, formada y dirigida por estudiantes de pregrado en Administración. Es la primera empresa junior de Brasil que trabaja exclusivamente con el Tercer Sector y Zona Pública. La **Júnior Pública - FGV** lleva a la siguiente misión: “Objetivar, en todas nuestras actividades, el bienestar social y el desarrollo de los estudiantes apartidariamente, valorando la iniciativa y el profesionalismo”.

 **ADM UFBA**, Empresa Junior de Administración de la Universidad Federal de Bahía, mantiene relaciones con diversos *stakeholders* que lo rodean, como se explica a continuación: “Contribuir a la formación de los miembros, clientes y la comunidad académica, a través de la prestación de

servicios en Administración y de la Gestión de la organización, para el desarrollo de la sociedad".

#### D. VISION

Continuando con la base estratégica, el siguiente paso es construir el segundo pilar: la **Visión**. Se entiende por visión como la manifestación de la forma y dirección que la Empresa Junior pretende estar en el futuro. Esta conexión entre como la Empresa Junior es actualmente, y hacia dónde se quiere llegar, sólo es materializada a través de un planeamiento, como veremos a continuación. Para ser considerado válido, la visión tiene que obedecer algunas premisas básicas. La primera se refiere a la posibilidad de su concretización. Es normal, con la emoción de las partes involucradas, las visiones sugeridas sean extremadamente animosas (por no decir utópicas). La segunda premisa, en el ejemplo de la misión, determina cómo la visión se debe exponer, es decir, de manera transparente y de fácil asimilación entre los miembros. Se debe decidir por quién y cómo quieren ser vistos, ya sea por los socios, clientes, docentes, estudiantes, o la sociedad en general. Antes de empezar con los ejemplos, aunque no es una regla, expresen la visión con verbo en el futuro, sobre todo con el sufijo en infinitivo. Ejemplo: "La visión es lograr que la Empresa Junior (...), alcanzar, fijar, modificar, etc." Para ver exactamente lo que queremos decir, aquí hay algunos ejemplos de declaraciones de visiones de Empresas Junior confederadas:

#### Ejemplos:



**Opção Consultoria**, es una Empresa Junior fundada en 1998 y formada por estudiantes de pregrado de Ciencias Económicas de la Universidad Federal Fluminense (UFF), define limitadamente su objetivo, como se puede ver en la declaración de la visión: "Ser la empresa junior de

más rápido crecimiento en el estado, siendo reconocidos por la calidad de sus proyectos "



Con el objetivo de converger los esfuerzos para promover la integración de los alumnos de la Facultad de Economía, Administración, Ciencias Actuariales, Contabilidad y Secretariado; la Universidad Federal de Ceará con el mercado, la Empresa Junior Economía y la Siara Jr. Iniciaron un proceso de unión en noviembre de 2003. Luego surgió **Inova**, la Empresa Junior de FEAACS, facilitando la participación, de todo el cuerpo docente y alumnos de la Facultad. De esta forma, el proyecto comenzó hace 12 años, a raíz de su visión compartida: "Ser el mejor mecanismo de integración Universidad-Mercado".



Formado por estudiantes de Relaciones Internacionales de la Universidad Católica de Brasilia, **Conex**, presta consultoría en el área de comercio exterior, promoviendo el desarrollo de las micro y pequeñas empresas en la región, a través de proyectos de internacionalización. Con este fin, tiene la siguiente visión: "Contribuir al desarrollo del comercio exterior, especialmente en la región del Distrito Federal."



Nacida en 1993, **ESAG Jr.** Es la Empresa Junior del curso de Administración de ESAG / UDESC de Santa Catarina. Dentro de su propuesta de trabajo tiene la siguiente visión: "Ser una fuente de desarrollo de talentos con profesionalismo".

## E. VALORES

A diferencia de las empresas del mercado, las Empresas Junior - basadas en el Concepto - no tienen fines de lucro como finalidad principal. Como el objetivo no es acumular recursos financieros y, sí, generar conocimiento y experiencia, era natural que las Empresas Junior sean impulsadas por otros tipos de valores. La gran mayoría de las acciones que son realizadas son dentro y fuera de la Empresa Junior. Los valores también son factores de motivación que nacen con la misión y guían el proceso para que la visión se logre, pues ellos representan las convicciones dominantes de los miembros de la Empresa Junior y dictan un patrón de conducta a aquellos que un día serán parte de la misma. La manifestación de los valores y la participación en el día a día de la Empresa Junior son esenciales para la construcción de una identidad, de una cultura organizacional. Por eso es tan importante buscar seguirlos metódicamente en todas las actividades que la Empresa Junior va a realizar.

Tratar de no "crear o proponer" los valores de forma aleatoria. Esto significa que se debe centrarse en la limitación de las creencias en las cuales realmente crean y que puedan ser puestas en práctica involuntariamente, naturalmente. Se recomienda establecer un máximo de dos a cinco valores, para evitar el riesgo de tener contradicciones internas del concepto, para que esto no ocurra es bueno describir lo que la empresa entiende por cada uno de los valores, para evitar problemas con la definición de los valores como la ética, la excelencia, la profesionalidad, entre otros. Algunos valores pueden cambiar con el tiempo, y no tienen que ser inexorables o inmutables. Para revelar las intenciones de la fundación de la Empresa Junior, es necesario que estén presentes en el Plan de Negocios. Veremos a ver qué tipo de valores sirven de guía para las Empresas Junior de Brasil, según un estudio de algunos de los sitios del Movimiento Empresa Junior. El resultado de esta búsqueda se puede resumir en los siguientes valores: *espíritu empresarial, profesionalismo, innovación, calidad, ética, transparencia, pro actividad, idealismo, emprendimiento, puntualidad, trabajo en equipo, excelencia, centrarse en los resultados, cooperación, flexibilidad con los miembros y clientes.*

## 5.4 CUARTA ETAPA

### ASPECTOS OPERACIONALES

El siguiente paso - después de la fundación - es la estructuración de la Empresa Junior que por ser aún muy joven, se necesita saber lo que sucede en términos de gestión y operatividad en cada área clave de la Empresa Junior. Para ello, realizamos un mapeo de los procesos internos de algunas Empresas Junior brasileñas, se recolecto prácticas de gestión que son desempeñadas por ellas en sus respectivos directorios. El resultado de esta investigación, ayudará principalmente a aquellas personas que nunca tuvieron la oportunidad de conocer la estructura y el funcionamiento de cerca. Antes de comenzar, es importante destacar que este compendio de información no tiene muchos puntos relacionados con los temas de la Tercera Etapa, la cual tenía un enfoque de mostrar cómo las cosas funcionan, pero desde la perspectiva de abrir un negocio "financiado" por la Facultad, lo que obviamente está más interesado en lo estratégico que en lo operacional.

A diferencia de la etapa anterior, esta etapa está dispuesto a revelar cómo funcionan las cosas, demostrando que hay un gran abismo entre la teoría del planeamiento y la práctica de las acciones, como puede verse a continuación.

#### A. GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERA

La gestión administrativo-financiera es responsable principalmente de la supervisión de los procesos legales de la Empresa Junior, garantizando el soporte legal, de la gerencia de los recursos financieros y de la administración de la estructura y el espacio físico de la Empresa Junior. Pero sería un error si resumimos las funciones de esta importante gestión en sólo tres actos.

En cuanto a los aspectos administrativos, se puede mencionar el mantenimiento del **patrimonio** y la **organización interna**, como las prácticas principales de una Empresa Junior, de acuerdo con el mapeo.

En cuanto al patrimonio, es responsabilidad de la gestión Administrativo - Financiera velar por todos los bienes duraderos y no duraderos de la Empresa Junior, asegurando el beneficio de la estructura para las futuras generaciones. Por otra parte, el gerente de área debe concientizar a todos los miembros de la Empresa Junior sobre la importancia de evitarse la depreciación de los activos o bienes, librándose de la centralización de la responsabilidad, de solo, tener que asumir el control de los bienes.

Lo mismo debería ocurrir en relación a la organización interna, que puede interferir en la productividad de la Empresa Junior, dada la disposición de los recursos dentro del espacio físico disponible. En ambos casos – en el patrimonio y en la organización interna - es recomendable que haya un control de los recursos presentes y de las adquisiciones futuras, a fin de que todo el mundo sepa exactamente dónde encontrar el material dentro de la Empresa. Es difícil de ver, pero la asignación eficiente de los recursos ofrece excelentes condiciones de trabajo para los miembros de la empresa.

Incluso en la parte administrativa, se puede destacar el control y la **elaboración de actas y de los circulares internos**. Después de cualquier reunión o asamblea en la Empresa Junior es necesario que todo lo que se ha discutido esté correctamente transcrito a través de estos tipos de documentos. Algo que también usualmente es delegado al gerente es la fiscalización del Estatuto y del Reglamento Interno. Si bien es el deber de todos el conocer estos dos documentos, el director cuenta con "Poderes", especialmente en la conducción de los procedimientos, dejándolo corregir las acciones que sean incoherentes con las normas de la Empresa Junior.

En la parte financiera, hay una exigencia multifuncional en el área de Marketing. En otras palabras, la gestión financiera puede depender directamente de lo que es producido por la Empresa Junior (proyectos). El ejemplo más recurrente es la **formulación de los contratos** de prestación de servicios que, antes que nada, debe pasar por las manos del director responsable. Cualquier error en la elaboración del contrato puede exponer a las dos partes envueltas – la Empresa Junior y el cliente – en situación ilegal.

Recordando que, para cada tipo de servicio prestado, la Empresa Junior debe emitir facturas o boletas indicando el vínculo comercial entre las dos partes. El gerente debe estar atento a otros tipos de contratos, que no impliquen dinero, pero que son fundamentales para regularizar la Empresa Junior, tales como el contrato de prácticas, voluntariados, préstamo, etc.

Otra acción importante es la construcción de un sistema de **fijación de precios de los proyectos**. Se sabe que, de acuerdo con la complejidad de cada proyecto, hay fluctuaciones de precios dadas en ciertas variables, que confieren con el grado de dificultad para realizar el servicio ofrecido. Sin embargo, no hay discrepancia en cuanto a los precios practicados y estandarizar el modelo de valoración, se recomienda enlistar todas estas variables en la fijación de precios. Los costos fijos, las variables, el tamaño del cliente, el cierre previsto del proyecto, el precio de la hora por la consultoría, la duración del proyecto y el número de miembros del equipo pueden influir directamente en el precio final al cliente. Por lo tanto, corresponde al gerente analizar cuál será la base de la cobranza, incluyendo incluso las formas de pago, las políticas de descuento, etc.

El ejemplo de la etapa anterior, el gerente deberá recurrir constantemente al **Flujo de Caja**, el cual sirve como herramienta para analizar la entrada y salida de los recursos financieros de la Empresa Junior, ya se trate de la prestación de servicios de consultoría o donaciones y colaboraciones institucionales. Si en caso el director no posea conocimientos técnicos sobre este tipo de control, se sugiere que se comunique con un profesional del área Contable, que lo guiará de la mejor forma para elaborar los balances y otros instrumentos de la supervisión financiera.

El gestor también deberá aprobar los **presupuestos** de los gastos previstos para la gestión, la asignación de recursos financieros, en base a las prioridades que la Empresa Junior defina. Se requiere que, de acuerdo con el perfil del gestor financiero, el nivel de conciencia de la necesidad de invertir debe ser superior a la media. Los recursos que llegan deben ser dirigidos, en su mayoría para la reinversión interna, centrándose principalmente en la

expansión de la capacidad de servicio de la Empresa Junior. Invertir en infraestructura, lo que lleva gradualmente al logro de una mayor productividad.

Una de las cosas que normalmente no forma parte del presupuesto es la **política de reembolso**. Porque, tal vez, dificulta la planificación de cuánto será gastado, muchas Empresas Junior no meten este tema en el planeamiento. Sin embargo, como el Concepto de Empresa Junior define que no es posible remunerar al miembro sin que el mismo lleve a cabo una actividad para justificar porque recibe el dinero, es necesario establecer otras formas de "pago". Una de ellas es a través del reembolso, que reintegra los gastos que el miembro uso en el desarrollo de un proyecto. La otra manera es delimitando un porcentaje del proyecto como "bolsa" por la actividad cumplida. Tanto el reembolso como el porcentaje deben ser establecidos por el gestor y trascendido internamente en la Empresa Junior. Una persona que haya prestado un servicio de consultoría y que tiene derecho a un porcentaje del 10% del proyecto, tiene su dinero retenido y solo puede ser usada en situaciones en relación con el interés colectivo. Es una manera de devolver la inversión financiera en el aprendizaje.

Antes de pasar a las obligaciones legales, vale la pena enfatizar un punto. Una de las principales quejas de los miembros con respecto a la gestión financiera es la falta de transparencia en el flujo financiero. En efecto, no sólo entre los miembros, más la propia Facultad. ¿Cómo resolver este problema? Simple. Elaborando periódicamente informes detallados sobre este tipo de movimiento, por lo que las dos partes ganan con la ética y la transparencia en los proceso, logrando una mayor credibilidad.

En cuanto a las responsabilidades legales y fiscales, el gestor es el principal responsable de todos los trámites legales En este sentido, el gestor debe seguir las fechas importantes para el pago de las obligaciones tributarias y declarar los impuestos a los que está exenta la Empresa Junior.

## B. GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Una de las características más llamativas de la Empresa Junior es la alta rotación de los miembros que lo componen. La estancia media es de alrededor de uno a dos años, un factor que puede dificultar la maduración y la formación de la identidad de la organización. Por lo tanto, si la Empresa Junior no tiene políticas claras para la conservación del conocimiento, es muy probable que las personas que pasaran por ella lleven consigo toda la experiencia que han acumulado. Antes de presentar las principales acciones de la Gestión de Conocimiento, con fines didácticos, se puede dividir en dos partes: **el conocimiento tácito y el explícito.**

El **conocimiento tácito** es el que está en las personas, organizaciones o sectores, interiorizado, pero sobrentendido, por lo tanto, limitada a estas. Por lo tanto, puede ser usado solamente por la persona u organización que lo posee. De todos modos, el conocimiento no está organizado, no codificado, que no puede ser transmitido y entendido por las personas. El **conocimiento explícito** es aquel que se exterioriza y es absorbido por otras personas. Es la socialización de una información para un grupo.

La primera práctica es a través de la **transmisión de información**. Utilizando los registros de las actas de reuniones, circulares de los procedimientos internos, murales de aviso, etc. Es vital que todos sepan el diario operacional de la Empresa Junior, dando a todos la oportunidad que todos analicen la marcha de las actividades de forma sistemática y no individual. Con referencia a la transferencia, una acción que posee buena relación costo-beneficio es la creación de listas y grupos de correo electrónico que, además de ser gratuito, en muchos casos, difunden la información con mayor rapidez y eficiencia.

Partiendo por la parte física, con el fin de materializar y transformar el conocimiento en un soporte duradero, se crea un manual. Este manual sirve como patrón para varias situaciones. En este contexto, es importante dar un formato a esta guía de operatividad con el objetivo de tornar tangible toda la experiencia, para ser consultada en cualquier momento por los miembros. La

transcripción de estos procesos sea quizás una de las acciones más importantes en la gestión de una Empresa Junior. Precisamente porque, las personas se *van*, pero el conocimiento *tiene* que quedarse. No sólo en relación con los conocimientos técnicos, más las adversidades encontradas durante la gestión también deben ser expresadas, principalmente en el período de **co-gestión o transición**, que es la fase donde hay reemplazo de los directores antiguos por los nuevos elegidos. Este paso es a menudo crítico para el éxito de la Empresa Junior, porque la falta de información, en este momento puede comprometer la continuidad de las acciones. Para evitar esta dispersión, se recomienda hacer una especie de "cuaderno de bitácora" que, a diferencia del Reglamento Interno, se centra en las experiencias personales y no en la función asignada al cargo que desempeña.

El siguiente punto es **la base de datos**. Esta sencilla herramienta es fundamental para la construcción de la memoria organizacional y como fuente de consulta. Generalmente hecho en MS Access, la base de datos tiene muchas funciones, pero estos dos se merecen nuestra atención. Para optimizar la búsqueda de información relevante, nada mejor que catalogar todo lo que hay en la Empresa Junior, incluyendo los inmuebles, la biblioteca, los proyectos realizados, los datos personales de los miembros que fueron, son y serán parte de la Empresa Junior, red de contactos y todo que generalmente necesita encontrarse con cierta agilidad. Se selecciona los materiales que podrían servir como registros para reflejar el pasado, que podrá ser liberado a futuro con la intención de formar una identidad organizacional verdadera. Asimismo se sugiere la organización de archivos físicos, también una clasificación de archivos virtuales, basado en la misma lógica.

La Gestión de Conocimiento en la Empresa Junior es permanente y debe convertirse en una acción rutinaria, casi en un hábito. Y a medida que las personas aprendan nuevos conocimientos exteriorizados, necesitaran de un tiempo para asimilarlos, entenderlos y evolucionarlos. Independientemente de quien tenga esta responsabilidad, alguien debe ser designado para coordinar este proceso de difusión de información y cuidado para que sea comprendida,

y así transformarla en conocimiento tácito. Más tarde, la creación de mecanismos y herramientas para la externalización y la socialización del conocimiento, el director responsable proporcionará la producción de conocimiento explícito. La organización de ese conocimiento es lo que va a permitir los buenos resultados buscados con la Gestión del conocimiento.

### C. GESTIÓN DEL MARKETING

En palabras de Philip Kotler "*Marketing* es un proceso social y gerencial por el cual individuos y grupos tienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta y cambio de productos de valor con otros." Cabe señalar aquí, que existe una íntima relación con la parte mercadológica, o sea, el foco de esta área debe estar concentrada en captar y retener nuevos clientes, al contrario de lo que se practica en algunas Empresas Junior, donde el Marketing – por restringirse únicamente a la interacción social - termina siendo subutilizado. Veremos algunas de las múltiples facetas que el Marketing puede asumir, de acuerdo a nuestro mapeo. Del diagrama de Stakeholders cabe a la Gestión de Marketing establecer cuáles serán las estrategias de relacionamiento con cada esfera - Estudiantes, Docentes, IES, Sociedad, MEJ, Socios, Gobierno y principalmente los Clientes – permitiendo el máximo beneficio con todas las partes involucradas.

Con los **estudiantes**, el proceso de construcción de la imagen de la Empresa Junior puede tener como aliado a la Gestión de Recursos Humanos. Cualquier acción, antes de su puesta en práctica, debe ser planeada. Y esto se aplica sobre todo en relación con uno de sus públicos objetivo. Las principales preocupaciones que se puede tener en relación a los estudiantes son la credibilidad y las ventajas ofrecidas por la Empresa Junior en la formación profesional del estudiante. Para ello, periódicamente deben promover campañas - preferiblemente con el apoyo de las IES para dar a conocer las actividades de la Empresa Junior, ya sea en seminarios, conferencias o cualquier otro canal que pueda acercarse a los estudiantes. Tenga en cuenta

también que sin los clientes, una Empresa Junior tiene pocas posibilidades de sobrevivir, pero sin estudiantes, estas mismas oportunidades se agotan. Esta reflexión sólo sirve para alertar sobre la importancia de mantener viva la relación que, en teoría, afecta directamente a la gestión de la empresa.

Como en toda y cualquier vertiente de nuestro diagrama de stakeholders, no podemos limitar nuestra perspectiva de captación de recursos, a través de solo proyectos. Así como en la “sociedad”, tenemos que ver a los estudiantes también como potenciales clientes, y no solo como recursos humanos.

Con los **profesores** y las **Instituciones** de Educación Superior, la estrategia no es muy diferente. La premisa básica es tratar de construir fuertes lazos con el cuerpo Docente, ya que en muchas negociaciones, podremos incluir sus nombres para agregar valor, seguridad y una serie de otras garantías para el proyecto, lo que aumenta las posibilidades de la contratación de los proyectos. Por otra parte, para ganar la confianza tanto de los docentes y de la Facultad, lo mejor es mostrar el máximo de profesionalismo.

Después de esta breve introducción, vamos a situaciones fortuitas. Una de las alternativas de acción puede ser vista en la **oficina de prensa**. Usando la estructura de comunicación de la Facultad (coordinación o departamentos internos), la Empresa Junior puede disfrutar de grandes ventajas en el momento en que se sientan capaces para atender un proyecto. La función básica de esta oficina sería hacer una propaganda entre los principales canales de comunicación, con el fin de atraer a nuevos clientes, plenamente con la tendencia hacia la comercialización. Sin embargo, si no se tiene una estructura que respalde una demanda por encima de las normas, se recomienda no optar por este tipo de distribución, ya que es un poco arriesgado.

Ya en la comunicación interna, una de las prácticas más comunes es el **boletín interno**, que sirve para difundir las noticias más importantes entre los miembros de la Empresa Junior. Si se piensa más estratégicamente, el boletín – bajo la forma de un diario - puede servir a un público más amplio externo, como los estudiantes, la facultad, principalmente los clientes.

Otra acción que merece atención por su sencillez y eficiencia es la formación de **grupos de correo electrónico**. A través de este medio, es posible difundir rápidamente información en la Empresa Junior, sin ningún costo.

Por último, otra práctica muy usada es la divulgación a través de **murales internos y externos** dentro y fuera de los locales de la Empresa Junior. Los murales internos a menudo contienen información como el control del progreso de los proyectos, calendarios de eventos del Movimiento Empresa Junior, requerimientos de los clientes, etc. Mientras que los murales externos se pueden utilizar para difundir los procesos selectivos, los proyectos realizados y otras informaciones calificadas para el respectivo público.

#### **D. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Una de las gestiones más importantes de la Empresa Junior, es la Gestión de Recursos Humanos. La producción del capital intelectual dependerá de un número de orquestaciones realizadas por esta área, que va desde la selección de la entrada del cuerpo técnico de la Empresa Junior a las prácticas que optimicen el potencial de los miembros de ésta. Además, los miembros son los principales activos de cualquier empresa, y merecen una atención especial.

Saber cómo manejar las diferentes opiniones, los conflictos internos y al mismo tiempo, conducir la Empresa Junior para su objetivo no es tarea fácil. Por lo tanto, se han seleccionado las principales herramientas adoptadas por los gerentes de recursos humanos que servirán para ayudar en la conducción de este proceso que es lidiar con las diferencias.

Para filtrar las mejores "cabezas" de la Facultad, el mecanismo más común es el **proceso selectivo o programa Trainees**. Por lo general, las Empresas Junior realizan un programa de selección cada seis meses, aproximadamente. El proceso selectivo debe ser hecho después de haber analizado el cuadro de personas internas de la empresa y las metas de la Empresa Junior para los próximos períodos. Se debe verificar cual es el perfil de las personas

necesarias para cumplir los objetivos de la empresa en ese momento, y cuántas personas se necesitarán. Detectadas las carencias de los recursos humanos en la Empresa Junior, se parte en la búsqueda de esos recursos en los programas de selección. Los criterios para la selección pueden variar de acuerdo con el perfil del personal demandado.

El proceso selectivo, en la mayoría de los casos, se divide en varias fases (recepción y clasificación del currículo, pruebas dinámicas, pruebas de conocimientos y entrevistas generalmente). Después de la selección, los aprobados podrán ser inmediatamente incorporados al cuadro de la empresa y se convertirán en *trainees*. En este caso ellos deberán pasar por un entrenamiento antes de ser contratados.

Al menos que la Empresa Junior sea de la carrera de Psicología, se debe buscar ayuda en la hora de la evaluación de las características de los candidatos se ajusten al perfil deseado. Por ello, se recomienda el uso de consultoría experta en Recursos Humanos, pedir ayuda a los alumnos de la Facultad de Psicología o firmar convenios con Instituciones del Área, de modo que los criterios sean claros y confiables.

Como el proceso selectivo toma la forma de un embudo, ósea, donde el número de inscritos acostumbra ser mayor que el número de vacantes disponibles se tiene que ser muy cuidadoso en la conducción de la retroalimentación de los que se quedaron fuera del proceso. Por eso es necesaria la ayuda de profesionales para que esta etapa no genere problemas en el futuro. Después el ingreso, en algunas Empresas Junior, es común que a los *trainees* se les lleve a conocer por todos los departamentos de la empresa, para verificar alguna afinidad mayor con alguno de ellos – o que puede ser relevante, pero no cambiando su posición adquirida. En otras empresas, el *trainees*, se queda más tiempo – una gestión, por ejemplo- viendo la realización de tareas, guiados por los miembros con más experiencia antes de convertirse en miembros efectivos, y por lo tanto aptos a atender demandas externas. El período en que el miembro necesita para pasar de *trainees* a miembro efectivo varía en cada Empresa Junior.

Cuando el nivel de conocimiento sea alto, si no hubiera una política de reciclaje de aprendizaje, es natural que haya una disminución en la productividad, causada por la brusca ruptura de información. Para evitar esta situación, se sugiere un programa continuo de **capacitaciones y entrenamiento**.

Para seguir la evolución de los miembros, un mecanismo muy utilizado es la **evaluación de desempeño**. Con la intención de descentralizar el análisis de un conjunto considerable de personas, el tipo de evaluación más usado es la evaluación 360 °, donde los miembros de la Empresa Junior son evaluados por otros miembros en varios aspectos (que variará de acuerdo a la empresa). Estos otros miembros pueden ser del mismo departamento, por ejemplo. La cuestión es que el miembro sea evaluado por otras personas que conocen su trabajo a desempeñar o que compartirán tareas con ese miembro.

En un siguiente paso, la evaluación es revisada por el departamento de recursos humanos. Y las medidas se adoptan de acuerdo con la política de recursos humanos de la empresa. Si fuera el caso de sancionar o premiar a aquellos que tuvieron un resultado negativo o positivo, esto se debe realizar con base en el análisis de las diversas evaluaciones.

Otra atribución de la Gestión de Recursos Humanos es garantizar por las condiciones de trabajo. Para dar consistencia a este análisis, los gerentes disponen de una metodología de **evaluación del clima organizacional**. Esta investigación tiene como principal objetivo diagnosticar el nivel de satisfacción de los miembros en relación a los procedimientos y la vida diaria de la Empresa Junior. A través de cuestionarios, la investigación de clima organizacional tiene como objetivo mapear cuáles son las principales necesidades de los miembros, identificar si hay algún tipo de conflicto interno; rastrear si hay algún factor que obstruya la productividad y la construcción de otros indicadores que muestran el estado de la Empresa Junior de manera integral. En base a esta evaluación, los gestores disponen de datos suficientes a la mano para cumplir los planes de acción centrados en las cuestiones

planteadas, lo que convierte a la investigación en una herramienta fundamental en la gestión de personas.

Otro de los pilares de la gestión de personas es el **plan de carrera**, que acostumbra a ser simple, pues el tiempo de permanencia de los miembros, por variar de acuerdo a su previsión de graduación académica, es bastante inferior comparado con las empresas de mercado. Sin embargo, este hecho no exonera a la Empresa Junior de planear el camino a ser seguido por los miembros, garantizando que el "ciclo de conocimiento" (por ejemplo, trainees -> consultor -> gerente o gestor -> director) sea concluido. Para hacer un plan de carrera eficiente, es necesario que la Empresa Junior conozca estadísticamente el tiempo medio de permanencia de los miembros en cada cargo dentro de la estructura organizacional. Con la estimación de tiempo hecha, se establece el perfil de estos cargos, que puede variar de Empresa Junior a Empresa Junior. La idea implícita es que la Empresa Junior, a través de las prácticas de formación y desempeño, de condiciones a cualquier miembro de ascender profesionalmente.

Por último, la Gestión de Recursos Humanos, trabajando en paralelo con la Gestión de Proyectos es responsable de la **asignación de miembros** dentro de las actividades internas de la Empresa Junior, especialmente de los proyectos. Según el modelo de estructura organizativa adoptada, el directorio podrá hacer procesos selectivos internos para la realización de una determinada acción o contratar pasantes de acuerdo con los conocimientos necesarios para el proyecto. Una vez más, esta asignación debe cumplir ciertos criterios conocidos por todos, evitando cualquier sospecha en relación con la subjetividad.

## E. GESTIÓN DE LA PRESIDENCIA

Dependiendo del modelo de estructura organizacional seguido, la figura de la presidencia podrá ejercer una influencia mayor o menor en la toma de decisiones internas y, en algunos casos, aparecer como una figura auxiliar sin

muchas funciones a desarrollar. Siguiendo a la mayoría de Empresas Junior se verá en primer caso donde la figura de la Presidencia tiene mayor autonomía de sus actividades.

La presidencia en las Empresas Junior es responsable de organizar a los empresarios junior en torno a la definición de los objetivos de la institución. En la mayoría de los casos, la presidencia será responsable de la realización del **planeamiento estratégico** de la empresa. Por lo tanto, es responsable de definir y estimular acciones que contribuyan al alcance de los objetivos, y que mantengan la empresa en los lineamientos previamente establecidos.

La presidencia será el principal responsable de supervisar las actividades delegadas a otros miembros en el plan de acciones, teniendo en cuenta que los objetivos se estén alcanzando, así como la misión y visión están en conformidad con lo que se está haciendo en la vida cotidiana de la Empresa Junior. Si hay algo inesperado en comparación con lo planificado, la figura de la presidencia debe, por tener una visión más global, supervisar y definir - junto con otros responsables de la empresa (que son los más adecuados para la situación) - estrategias emergentes, prioridades que deben preservarse y objetivos que se han pospuesto.

Precisamente por ser dotada de este punto de vista general, a menudo la presidencia es responsable de hacer cumplir los procedimientos del Estatuto y el Reglamento Interno. Por otra parte, es su función también presidir las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias de la Empresa Junior, siendo la interfaz principal - si es que existe en el organigrama - con el Consejo Administrativo en relación a la toma de decisiones de estas y otras reuniones.

La Presidencia, por tener algunas obligaciones públicas, debe ser el **vínculo representativo** entre la Empresa Junior y el ambiente externo. En cuanto a la parte comercial de la Empresa Junior, cualquier firma contractual acostumbrará pasar, más allá del Gestor Administrativo – Financiero, por el

Presidente. Teóricamente, es sobre la Presidencia que recaerán todos los actos legales de la Empresa Junior.

Con la Gestión de *Marketing*, la Presidencia efectuará los contratos con las asociaciones institucionales, más allá de ser el principal encargado de gerenciar todo el *networking* de la Empresa Junior. Este directorio se asemeja mucho al papel desempeñado por profesionales de Relaciones Públicas, tratando con las principales asociaciones y agentes que influyen directa o indirectamente en la Empresa Junior.

Todavía en la representatividad, la Presidencia es la figura responsable de la relación con la Facultad y con el Movimiento Empresa Junior. En el primer caso, la Presidencia actúa como portavoz de lo que ocurre en la Empresa Junior, sirviendo como un canal legítimo para pasar información al cuerpo directivo de la Facultad. En caso de tener que solicitar cualquier apoyo de la Universidad, la mejor persona para hacer esta interfaz, es el Presidente.

Con el Movimiento Empresa Junior, la relación es un poco diferente en cuanto al tipo de representación. Si la Empresa Junior se convirtiera en federada, cualquier deliberación ocurrida en la Federación contará con la participación, a través del voto, de los representantes legales de la Empresa Junior. Esto enfatiza la importancia de no sólo el Presidente sino también, a todos los miembros a participar en reuniones donde involucren discusiones relativas a su Empresa Junior.

Algo que no es consensual, pero vale la pena mencionar es el hecho de que la Presidencia, en algunos casos, tiene algunas atribuciones muy específicas, por ejemplo, garantizar la calidad interna de la organización.

Mediante la coordinación de las acciones de todos los departamentos de la Empresa Junior, por ser la fuente de sinergia entre los demás directorios y principalmente por ser identificado como de liderazgo, la Presidencia es provista de mayor "autoridad" de instituir cambios en el comportamiento y en el orden de la Empresa Junior. Por esta razón, se hace más capaz de guiar a la organización en los procesos cuyos objetivos se basan en la búsqueda de la

excelencia en la gestión, algo que debe ser constantemente "perseguido" por la Empresa Junior, principalmente en relación a la ejecución de proyectos.

## F. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

Como se ha visto en las etapas anteriores, el objetivo principal de la Empresa Junior es colectivizar el conocimiento generado dentro de sus instalaciones.

Por proyecto se entiende como "un emprendimiento temporal con el objetivo de crear un producto o servicio único". En otras palabras, el concepto más amplio, un proyecto, es una acción no repetitiva, que se caracteriza por una secuencia clara y lógica de acontecimientos, con principio, medio y final, que está diseñado para alcanzar un objetivo claramente definido, siendo conducido por personas dentro de parámetros predefinidos de tiempo, costo, calidad y recursos involucrados.

Los proyectos en una Empresa Junior, para facilitar su gestión, se dividen en dos categorías: **proyectos externos** y **proyectos internos**. El primero se caracteriza principalmente por consultorías e investigaciones con fines comerciales o de prestación de servicios como Plan de Negocios, Análisis de Mercado, Estudios de Viabilidad Económica, etc.

Los proyectos externos deberían ser la fuente más importante de fondos o recursos financieros y, a menos que la Empresa Junior se encuentre en serias dificultades estructurales y organizacionales, deben ser la razón por la cual la Empresa Junior debe centrar sus acciones. Esto es debido a que los proyectos externos, más allá de permitir una mayor productividad - a través de los recursos financieros entrantes por reinversión - dan las condiciones para que sus miembros se desenvuelvan técnica e interpersonalmente, a medida que los empresarios junior negocian con clientes reales y gestionan todas las relaciones EJ / cliente. La segunda categoría, aunque posea un público objetivo diferente, sigue la misma esencia. Los proyectos internos, de acuerdo a las Empresas Junior, sirven para generar plenas condiciones de desarrollo de

proyectos externos. Luego existe cierta dependencia entre ambos, porque el progreso de un proyecto externo puede sufrir interferencia en caso haya algún problema operacional interno. Para entender mejor lo que se está diciendo, analice este tipo de correlación. Tomemos por ejemplo los proyectos internos "Proceso Selectivo", "Entrenamiento y Capacitación" y "Estandarización".

Hipotéticamente, la Empresa Junior X realiza un proceso selectivo de baja calidad, donde los miembros seleccionados están por debajo de la capacidad requerida. Imaginemos además que esta misma Empresa Junior no adopte una política de entrenamientos y capacitaciones de sus miembros y que no hay ni siquiera una preocupación por hacer una estandarización de un proyecto. El resultado de estas desatenciones pueden afectar principalmente la calidad del servicio, o mejor, del proyecto externo, donde el cliente, por ser parte final de este proceso, es el principal perjudicado.

Para evitar que el proyecto - interno o externo - no está bien ejecutado, la Gestión de Proyectos debe preocuparse, entonces, por cinco macro etapas en la realización del proyecto: iniciación, planeamiento, ejecución, control y cierre.

Para ejemplificar con casos prácticos, vamos a ver cómo se da el emprendimiento de un proyecto, acompañando todo su ciclo de vida.

- En este tipo de consultoría, el puntapié inicial se da generalmente cuando el cliente busca a la Empresa Junior, es decir, cuando el empresario formaliza a través del primer contacto - ya sea por teléfono o correo electrónico - la intención de solicitar ayuda en la solución de su problema.

Generalmente, después de este primer contacto no presencial, la etapa siguiente es la programación de una reunión, con el fin de decodificar y diagnosticar cuáles eran los problemas iniciales del cliente. Estas dos primeras etapas son decisivas en la continuidad del proyecto, que por primera vez, estará cara a cara con el cliente.

Por esta razón, la Empresa Junior debe destinar sus mejores miembros o consultores para garantizar, por lo menos, la continuación de las otras etapas. Recuerde que cualquier enfoque erróneo puede dar lugar a la pérdida de oportunidad de la realización de un proyecto, así como la oportunidad "evaporada" de conseguir captar recursos financieros y de la generación de conocimiento. Por lo tanto, para no dejar que dos o más personas sean responsabilizadas por cualquier problema en este sentido, como el tema de Gestión de Recursos Humanos indica, hay que promover ciclos de capacitación con un máximo de cobertura en áreas de interés que corresponden a factores críticos de éxito en la Empresa Junior.

Volviendo al proyecto, una vez identificado los principales deseos del cliente y hechas las observaciones correspondientes, debe pasar por la orientación del docente adecuado, después de todo, no todos los proyectos serán viables económicamente. Por no mencionar que, en algunos casos, los proyectos pueden requerir alguna complejidad de la cual la estructura de la Empresa Junior no alcance. Razón de más, entonces, de buscar una orientación más amplia, que los docentes podrán ayudarlos.

Después de la aprobación de viabilidad señalada por el docente adecuado, se debe partir por la formulación de la propuesta. Pero antes, se debe analizar con calma las variables del presupuesto y sobre todo el cronograma. Uno de los factores que afectan el nivel de calidad es, sin duda, el tiempo de realización de los proyectos. En este sentido, algunas Empresas Junior cuentan con herramientas básicas como MS Project, lo que permite una gestión más eficaz del proyecto para subdividir las etapas, facilitando el control de ejecución de las actividades.

Con la propuesta revisada y finalizada, el siguiente paso es la entrega al cliente. En este caso, el proceso tiene una bifurcación obvia: el cliente puede rechazar o aceptar la propuesta. En caso toque estar frente a la primera situación, se trata de identificar cuáles fueron las razones principales por las que el cliente no aceptó la propuesta (ofrecer una contrapropuesta, si es posible).

Si tiene éxito, sin embargo, se debe elaborar un contrato formalizando las condiciones de ejecución de ambas partes, de acuerdo con la propuesta.

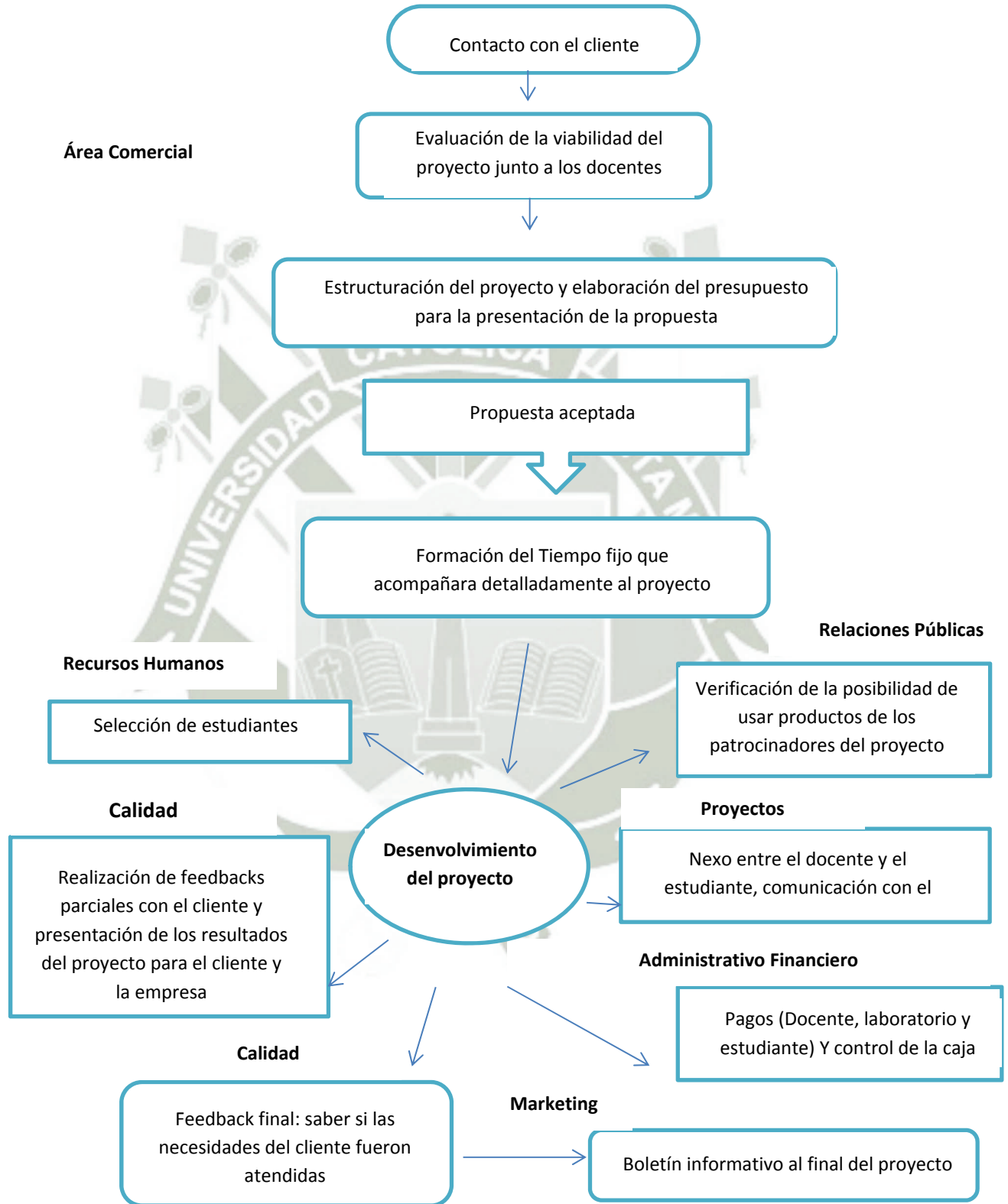
Lo que queda ahora es realizar el proyecto. La etapa siguiente es la selección de las personas que estarán directamente involucradas en la ejecución de las actividades. Particularmente, esta etapa puede variar de acuerdo con el tipo de estructura adoptada por la Empresa Junior.

En algunas Empresas Junior, el consultor acompaña todo el ciclo del proyecto, desde el primer contacto hasta la ejecución propiamente dicha del proyecto, siendo el único responsable de la gestión. Este tipo de modelo proporciona las condiciones para que el miembro para desenvuelva un gran número de habilidades, ya que tendrán contacto no sólo con la parte técnica, sino también con el lado interpersonal.

Lo mismo no se aplica en las Empresas Junior que divide la Gestión de Proyectos en células de negociación y control. Para mejorar la capacidad de servicio, en este caso las empresas pueden todavía seleccionar personas externas de la Empresa Junior, o sea, contratar pasantes - en su mayoría estudiantes de la Facultad - para realizar tareas específicas en el proyecto.

Como se ve, la gestión de proyectos tiene muchas conexiones con otras áreas de la Empresa Junior. Esto significa que se debe evitar al máximo que la Gestión de Proyectos actúe individualmente. Veamos un ejemplo a continuación del ciclo de vida de una consultoría (proyecto externo) de la GEPEA, Empresa Junior de Ingeniería de Alimentos, de la UNICAMP.

**Grafico N°3: Gestión de Proyectos de la Empresa Junior de Ingeniería de Alimentos  
GEPEA**



Como se ha visto anteriormente, la estructura de GEPEA permite un manejo interdisciplinario de la Gestión de Proyectos con otras áreas. Es importante destacar que dentro de esta estructura se ejemplificó, el proyecto externo es visto como el principal foco de la Empresa Junior, pues básicamente todo gira a su alrededor.

Después de la señalización positiva del cliente, el área de Recursos Humanos selecciona el equipo que va a ser parte de la realización del proyecto. Al mismo tiempo, la Empresa Junior todavía contacta al docente, estableciendo los criterios y las condiciones para la realización del proyecto. Con los recursos surgiendo, hay una dirección clara para la reinversión interna y los costos fijos y variables del emprendimiento.

Finalmente, la Gestión de Calidad, entre muchas funciones, tiene el papel de controlar el alcance del proyecto, así como todos los componentes del planeamiento, tales como el cronograma, la ejecución de las etapas y así sucesivamente. Aplicado el cuestionario de retroalimentación, este mismo directorio se encarga de examinar si las necesidades de los clientes pueden ser satisfechas.

Ante la evidencia, la Empresa Junior cierra el ciclo con la preparación del informe del proyecto, que marca el fin de las etapas. Mientras tanto - de la elaboración a la ejecución - la Empresa Junior debe todavía encontrarse con las principales herramientas que permiten la satisfacción del cliente, algo que a menudo se atribuye a la Gestión de Calidad, como se ve a continuación.

## **G. GESTIÓN DE CALIDAD**

Existe un debate acerca de cuál es el verdadero papel de la Calidad en las Empresas Junior. Gran parte de esta retórica no es para entender lo que realmente es la Calidad. Al igual que en el mercado, en la actualidad existe una gran tendencia de implementación de la Gestión de Calidad por simple y puro modismo.

Cuando estas mismas discusiones son objetivas, sin embargo, el consenso no se logra. Esto se debe a que los conceptos de Calidad puede variar mucho de Empresa Junior a Empresa Junior, teniendo en cuenta especialmente la diversidad cultural del Movimiento Empresa Junior. Aunque con diferencias, la Calidad posee algunas características en común a la gran mayoría de Empresas Junior.

Uno de estos conceptos es que la Calidad, como postulado de Deming, consiste en la capacidad de satisfacer deseos. Así como el objetivo principal del Marketing es la venta, para la Calidad lo que realmente importa es que esta venta se ajuste satisfactoriamente a las necesidades de los consumidores finales. Para esto, las Empresas Junior tienen una serie de herramientas que ayudan en este camino rumbo a la excelencia en gestión. Sin embargo, antes de la introducción de estas herramientas, se hará un análisis muy particular que ocurre en el universo de Empresas Junior.

En algunos casos, la Gestión de Calidad se pone en una especie de cordón individual, sin contacto alguno con otras actividades internas de la gestión. Y tiende a actuar como un departamento no integrado, con objetivos que a menudo parecen ser diferentes de otras áreas. Este es un problema típico encontrado no sólo en Calidad, sino también en Marketing, Recursos Humanos y Proyectos.

Por la falta de conciencia y la dificultad de definir el concepto y funciones, la gestión de Calidad - además de trabajar de manera semi independiente - no se considera como un área estratégica. Es mejor decir sus funciones estratégicas realmente se omiten o simplemente resume meras acciones puntuales, que pueden explicar gran parte de los dilemas que por criterio EJ `s sobre la conveniencia o no de la aplicación de Gestión de Calidad.

Para ejemplificar lo que se dice basta acompañar lo que hacen algunas Empresas Junior. Generalmente, la Gestión de Calidad se centra exclusivamente en la parte interna de la Empresa Junior. Veamos las

diferentes opciones para adoptar un sistema de Gestión de Calidad más dinámico y atractivo.

Para reforzar el triple mercadológico, junto con la Gestión de Marketing y de Proyectos, la Calidad debe establecer cuál es su verdadero objetivo. Independientemente del público escogido, la satisfacción y el cumplimiento de lo estipulado anteriormente tienen que ser las principales constantes.

En un determinado proyecto externo, la Gestión de Calidad debe estar atenta a cualquier variable de riesgo que puede implicar al desarrollo del servicio. En otras palabras, el planeamiento y control debe ser cuidadosamente gerenciado.

Tanto en las Empresas Junior como en las consultoras del mercado, no es raro ver tablas, cronogramas, ósea, la descripción detallada de las actividades secundarias de un proyecto determinado. Con el control de cada fase, la probabilidad de inconformidad puede ser reducida considerablemente. Para investigar si estas etapas planeadas están de hecho, satisfaciendo al cliente, nada más objetivo que la aplicación de un **cuestionario de seguimiento** en todo el proyecto. Si se detecta cualquier paso en falso, todavía hay posibilidades de revertir la situación proponiendo una acción correctiva. Aún bajo el enfoque comercial y con la ayuda del Marketing, la Calidad, por estar preocupada en la satisfacción del cliente, también debe sugerir, además del cuestionario de seguimiento, la pesquisa post venta, sobre la base de la misma prerrogativa.

En una perspectiva integral, la Calidad debe actuar directamente en la **realización del Planeamiento Estratégico** de la Empresa Junior, junto con la Presidencia. En muchas Empresas Junior, la metodología de planeamiento utilizada, así como todo el seguimiento y revisión de los objetivos propuestos son acompañadas por estos dos directorios.

Tratándose del Planeamiento Estratégico, es común ver a la formulación de metodologías complejas y sofisticadas, pero lo que hay que tener en cuenta es que el plan sólo será eficaz si las acciones son entendidas y aplicadas. Para

evitar cualquier forma de repetición del trabajo, la Gestión de Calidad debe asumir y garantizar que todo lo que fue planeado sea cumplido.

Ya en los aspectos más estructurales, la Gestión de Calidad también es responsable de la "preparación del terreno", es decir, la organización de los procedimientos rutinarios que interfieren directamente en la producción de la Empresa Junior. El más recurrente es la **estandarización y normalización**.

Bajo el enfoque de los servicios, la estandarización es aplicada en la elaboración de los manuales, que orientan y facilitan la gestación de los proyectos, precisamente porque ofrece los detalles de cómo realizar una determinada tarea. La estandarización también debe estar presente en la catalogación y organización de los archivos de gestión. Con el fin de suavizar la pérdida brusca de conocimiento causada después de cambiar la gestión, además de conferir facilidad de encontrar este tipo de archivos, la Gestión de Calidad también trabaja de la mano con la Gestión del Conocimiento.

La Calidad puede contar con algunos de los métodos específicos de gestión, impactando directamente en la productividad de la Empresa Junior. Entre los métodos más comunes, se destacan las **5S** y el mencionado **Benchmarking**. El programa 5S es una adaptación del modelo japonés utilizado en la pos-guerra para reconstrucción de las industrias básicas de aquel país. Su filosofía constituye en la concientización de los miembros para el restablecimiento de la organización espacial, con el fin de evitar cualquier repetición de trabajo. Las 5S son llamados así porque sintetizan cinco sentidos principales (en japonés). Veamos cuáles son:

- 1) **Seri** - Sentido de uso: separar las cosas necesarias de las cosas innecesarias;
- 2) **Seiton** - Limpieza: ordenar e identificar las cosas, facilitando encontrarlas cuando se desee;
- 3) **Seisou** - Limpieza: crear y mantener un ambiente físico agradable;
- 4) **Seiketsu** - Estandarización: evitar reproceso;

5) *Shitsuke* - Disciplina: mantener los resultados obtenidos a través de la repetición y de la práctica.

Juntos, los cinco sentidos, por su extrema facilidad de implementación, promueven cambios significativos en los niveles de productividad de la Empresa Junior, lo que tal vez explica la fiebre de la adopción de este sistema como método de organización y estructura interna. Su seguimiento, así como sus propios conceptos son fáciles de aplicar.

Otra forma sería la de construir una tabla de frecuencia, como si fuesen indicadores, para vigilar la incidencia de problemas como el desorden, la contaminación en el lugar de trabajo y así sucesivamente. Identificados los problemas de mayor incidencia, el gerente de área es capaz de proponer las medidas correctivas para optimizar la situación.

Además de 5S y del *Benchmarking*, la Gestión de Calidad puede arriesgar algunos pasos más audaces. Cuando sientan que la Empresa Junior está mínimamente estructurada, pueden registrarse en un Premio de Calidad. Incluso sin posibilidades adicionales para competir eficazmente con los demás participantes, es una buena oportunidad para obtener una evaluación imparcial del nivel de organización y de madurez institucional en la cual se encuentra la Empresa Junior.

Siga los pasos para la excelencia, de manera que, puede incentivarlos a implementar los criterios de puntuación del Premio, incluso si la Empresa Junior no participará. Sin embargo, como básicamente todos los tipos de iniciativas para promover la Calidad, aún necesitamos saber cómo nos evaluarán, a través de los indicadores de desempeño.

## H. INDICADORES GLOBALES DE DESEMPEÑO

Para saber si estamos por el camino correcto, es necesario saber el *know-how* (cómo hacer), y el *know why* (entender el porqué). ¿Por qué debemos analizar nuestra gestión del rendimiento? ¿Por qué debemos comparar nuestro

rendimiento? La respuesta es casi una redundancia: no se gerencia lo que no se puede medir.

Si analizamos algunas declaraciones de la misión y la visión de las Empresas Junior, se ve que ellas siempre expresan situaciones que requieran algún factor comparativo, que generalmente necesitan tener algún objeto de contraposición.

En la mayoría de estas frases, la alta incidencia de expresiones tales como "Ser el mejor en (...)", etc. La pregunta es: ¿cómo sabemos si somos o no los mejores? La respuesta está en los indicadores de desempeño.

Además de responder a esta pregunta, los indicadores de desempeño sirven principalmente como formas de representación cuantificable de las características de gestión, siendo utilizados para acompañar y mejorar los resultados obtenidos a lo largo del tiempo. En caso la IES solicite algún informe o reporte de gestión, por ejemplo, serán los indicadores los agentes responsables de informar la real situación en que la Empresa Junior se encuentra. Si se necesitará hacer una "radiografía" de la gestión o incluso acompañar un planeamiento estratégico, ahí se verá que las metas están siendo alcanzadas a través de los indicadores.

Se seleccionaron algunos indicadores estratégicos que generalmente integran los sistemas de medición de algunas Empresas Junior brasileñas. Sin embargo estos indicadores no son los únicos, existen aún los indicadores específicos de gestión, que pueden estar presentes en distintas áreas de la Empresa Junior. Los indicadores a seguir forman parte del Sistema de Medición del Desempeño (SMD<sup>18</sup>).

Un buen indicador en el área de Mercado / Clientes es la **Eficacia en la Negociación**. Este indicador tiene el objetivo de determinar cuál fue el porcentaje de propuestas aceptadas, dado el número de propuestas presentadas. Indica el desempeño obtenido en la negociación y puede ser

---

<sup>18</sup> SMD (Sistema de Medición del Desempeño) proyecto desarrollado por Brasil Junior para evaluar la situación actual de las empresas junior.

analizado en la siguiente forma: Cuanto más próximo del 100% el indicador este, mejor será el desempeño de la Empresa Junior. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Proyectos iniciados}}{\text{Propuestas presentadas}}$$

Un indicador económico importante es el **ingreso bruto**. Cuanto mayor sea el ingreso, mayores serán las condiciones de reinversión que tendrá la Empresa Junior. Por facturación: entiéndase como el total de los ingresos derivados a la prestación del servicio relacionados a la actividad principal de la empresa que la Empresa Junior consiguió en un determinado periodo de tiempo. En el caso de la fórmula se tomó un valor semestral de facturación y se dividió entre 6 para tener un promedio mensual.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Los ingresos por la prestación de servicio de la actividad objeto de la empresa}}{6}$$

Un indicador estratégico que envuelve recursos humanos es el indicador de Atracción, Si se está interesado en saber si las actividades de la Empresa Junior han atraído la curiosidad o despertado el interés de la participación de los alumnos de la Facultad, se puede usar este indicador. Su fórmula es intuitiva y hace una relación entre el número de personas inscritas en un Proceso Selectivo y el número total de alumnos del curso, dado el periodo de tiempo. Cuanto mayor fuera el número de personas con interés en participar de la Empresa Junior.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Candidatos del último Proceso Selectivo}}{\text{Total de alumnos de los cursos atendidos por la EJ}}$$

Para los productos y servicios, existe una forma de analizar si lo que hacemos genera o no Reproceso, o sea si algo necesita ser rehecho o si sufrió alguna alteración en relación a lo que fue planeado inicialmente. Este indicador revela el grado de eficacia del planeamiento de la Empresa Junior en relación a sus proyectos. Su fórmula puede ser vista como:

**Fórmula:**  $\frac{\text{Proyectos que se han cambiado durante la ejecución}}{\text{Total de proyectos concluidos}}$

Para finalizar la serie, un indicador que permite ver el nivel de desarrollo alcanzado, teniendo como parámetro cualquier período de tiempo. El indicador de **Índice de Crecimiento** determina el porcentaje de crecimiento del número de proyectos de prestación de servicios iniciados por la empresa entre los dos periodos evaluados, como se muestra en la fórmula.

**Fórmula:**  $\frac{\text{Proyectos de prestación de servicios iniciados /}}{\text{Proyectos y llevar servicio se inició en el mismo período el año anterior} - 1}$





# PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

## CAPÍTULO IV

### 6 PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

#### 6.1 Antecedentes Investigativos

En cuanto a estudios de la creación y/o instalación de una Empresa Junior, no existen estudios investigativos que haga referencia alguna al tema de la presente investigación.

Pero con relación al tema de asesoramiento a MYPES, se encontró un trabajo de investigación realizado el año 2004, por los actuales ingenieros *Marco Giovanni Escudero Medina* y *Beatriz Lourdes Guitton Urday* del Programa Profesional de Ingeniería Industrial, quienes con el proyecto de investigación denominado “*Lineamientos para la creación de una oficina de asesoría a MYPES en la Universidad Católica de Santa María*”, realizaron un estudio sobre la posible creación de una empresa de asesoría para las micro y pequeñas empresas, gestionada por los estudiantes del Programa Profesional de Ingeniería Industrial, localizada en las instalaciones de la Universidad Católica de Santa María, concluyendo así, que es viable la instalación de esta Oficina de Asesoría a MYPES.

#### 6.2 Hipótesis

**Dado que** los estudiantes del Programa Profesional de Administración de Empresas precisan complementar sus conocimientos teóricos a través de la aplicación práctica de estos mismos.

**Es probable** que instalando una Empresa Junior en el Programa, los estudiantes se desarrollen profesionalmente por medio de la vivencia empresarial real, realizando proyectos y servicios a micro y pequeñas empresas, antes de la culminación de su carrera.

#### 6.3 Técnicas e Instrumentos

En el desarrollo de este proyecto se utilizó como técnicas e instrumentos:

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumento</b>
Análisis Documental	Guía de Análisis Documental
Encuestas	Cuestionario
Entrevista	Guía de Entrevistas
Observación	Fotografías

#### **6.4 Campo de Verificación**

**Ámbito:** El estudio fue realizado en:

La Universidad Católica de Santa María, en el Programa Profesional de Administración de Empresas, en CICA, en E-quipu y en el CCIPE ubicados en la Urb. San José San José s/n, Yanahuara en la ciudad de Arequipa.

La Pontificia Universidad Católica del Perú, en Empresa Junior PUCP, ubicada en la Av. Universitaria 1801, San Miguel, Lima 32.

#### **6.5 Temporalidad**

El estudio se realizó durante los meses de diciembre del 2012 a Junio del 2013.

#### **6.6 Unidades de Estudio**

##### **6.6.1 Universo**

Estuvo representado por los estudiantes del Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María, siendo 796 estudiantes matriculados en el Semestre Impar 2013.

##### **6.6.2 Muestra**

La muestra de estudio fue conformada por 351 alumnos del Programa Profesional de Administración de Empresas, representando el 44% de la población total.

## 6.7 Estrategia de Recolección de Datos

Una vez que el proyecto de investigación fue aprobado se realizaron las coordinaciones necesarias para realizar la investigación.

Luego se dio inicio a la fase de recopilación de la información bibliográfica, lo que permitió obtener información y conocimiento acerca del Movimiento Empresa Junior. A través de la Srta. Michaela Barreto de Brasil Junior, fueron facilitadas informaciones que sólo puede acceder un empresario junior, con esto se inició la estructura del documento.

Se entablaron entrevistas, mediante la coordinación y apoyo del Sr. Luther León del CIDE de la PUCP, fue el intermediario para la realización de la entrevista con Empresa Junior PUCP, se obtuvo la información necesaria de la estructura, funcionamiento y legalización de una Empresa Junior en Perú. La información fue recolectada el día Sábado 11 de mayo del presente año en las instalaciones de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

A través de las redes sociales, pude contactarme con Vínculos Empresa Junior, quienes me contactaron con Natalia Nazrala, fundadora de esta Empresa Junior, mediante una entrevista y charlas se obtuvo información sobre la formación de una Empresa Junior en Latinoamérica.

Luego se encuestó a los estudiantes del Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María.

Finalmente busque a las instituciones de investigación que podrían darnos su apoyo para la implementación de la Empresa Junior. Estas instituciones fueron CICA, E-QUIPU y CCIPE, de quienes se obtuvo resultados positivos, obteniendo su apoyo total, para llevar a cabo el proyecto.

Concluida la etapa de recolección de datos, se realizó el documento con los lineamientos de la creación de la Empresa Junior, seguido por las entrevistas, y la tabulación de los datos de las encuestas. Posteriormente se realizó el análisis estadístico de los datos. Los resultados son presentados en cuadros y gráficos.

Finalmente se plantearon las conclusiones en función de los objetivos del estudio y las recomendaciones según los resultados obtenido.

## 6.8 Recursos

### 6.8.1 Humanos

La investigación fue hecha por la bachiller Diana Melissa Aragón Colque.

### 6.8.2 Materiales

- Laptop Sony Vaio
- Impresora de tinta
- Cámara Fotográfica digital
- Folders
- Hojas bond
- Lapiceros
- Grabadora
- Carnet Biblioteca
- Memoria USB

### 6.8.3 Financieros

La investigación fue solventada con recursos propios.

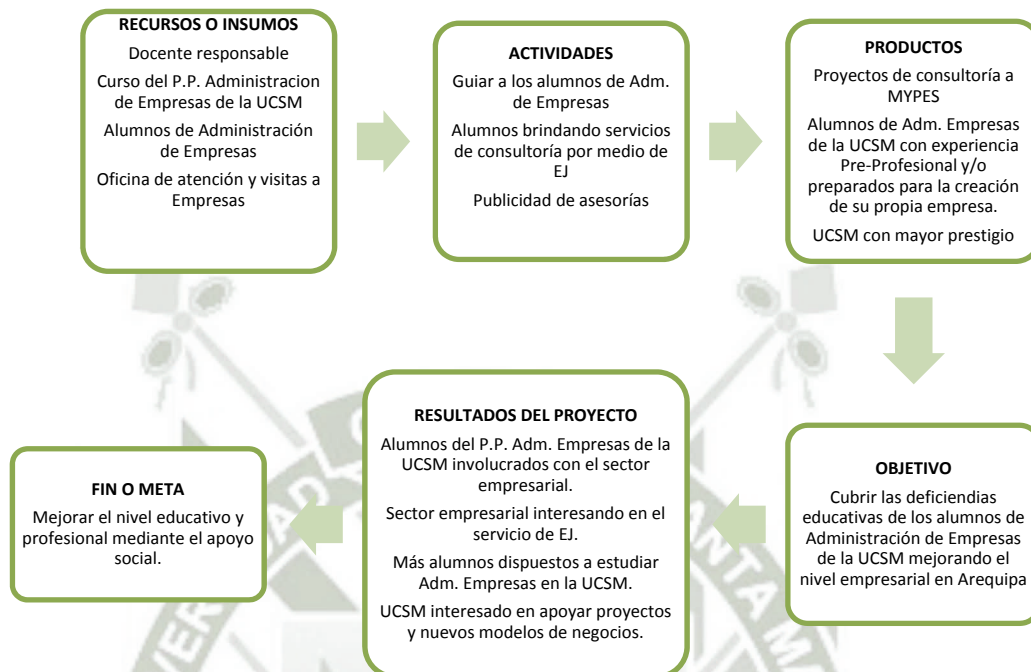
## CAPÍTULO VII

### 7 PERFIL GENERAL DEL PROYECTO

#### 7.1 INTRODUCCION

La Empresa Junior creada en el Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María será la primera Empresa Junior de Arequipa, y la segunda a nivel nacional, será una **asociación civil**, es decir, con un objetivo común y bien definido. Estructuralmente es un grupo formado y gestionado única y exclusivamente por estudiantes universitarios del Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María. Esta asociación, para que sea establecida como una Empresa Junior tiene que ser declarada **sin fines de lucro**. Los ingresos procedentes de los proyectos deben ser reinvertidos en la propia Empresa Junior y no puede ser distribuido entre sus miembros. Esto no significa que la Empresa Junior no pueda remunerar a sus miembros, pero implica que todo el movimiento financiero debe ser justificado. Generalmente, esta justificación es hecha bajo el punto de vista del reembolso de las actividades realizadas. Debe ser considerada autónoma, respondiendo por todos sus actos y apartidaria, sin fines políticos de ningún tipo. Promoviendo el espíritu empresarial de los estudiantes, con una actividad sostenible a través de proyectos de consultoría para MYPES con precios accesibles, impulsando el desarrollo de los miembros

## 7.2 MARCO GLOBAL DEL PROYECTO



En el esquema anterior solo se nombran algunos recursos, actividades, productos y resultados claves que ayudan a entender el marco global del proyecto.

A lo largo del proceso de convertir los recursos a un fin común, existen una serie de factores externos que pueden afectar a la consecución de la meta, ajenos al proyecto y por lo general que no se pueden controlar, por lo tanto existe un nivel de incertidumbre ajeno a la Gestión del Proyecto.

El presente proyecto tiene como objetivo llegar al cumplimiento del propósito principal ya que para el cumplimiento del fin o meta será necesaria más proyectos que ayuden a complementar el actual.

### 7.3 MARCO ESPECÍFICO DEL PROYECTO

➤ **Misión:**

Ser una incubadora de talento. A través de la relación humana y la aplicación y difusión de los conocimientos, contribuyendo a la formación de los profesionales más preparados y conscientes de su papel social”.

➤ **Visión:**

Ser el mejor mecanismo de integración Universidad-Mercado, siendo un referente para otras instituciones de educación superior en adoptar un nuevo modelo de negocio.

➤ **Valores:**

Espíritu empresarial, profesionalismo, innovación, calidad, ética, transparencia, pro actividad, idealismo, emprendimiento, puntualidad, trabajo en equipo, excelencia, cooperación.

➤ **Objetivo:**

La Empresa Junior proporcionará el desenvolvimiento técnico e interpersonal de los estudiantes, tales como la capacidad de gerenciamiento, oratoria, liderazgo, espíritu empresarial, la pro actividad, entre otros, teniendo la oportunidad de poner en práctica los contenidos teóricos de sus cursos

#### **Objetivos Específicos**

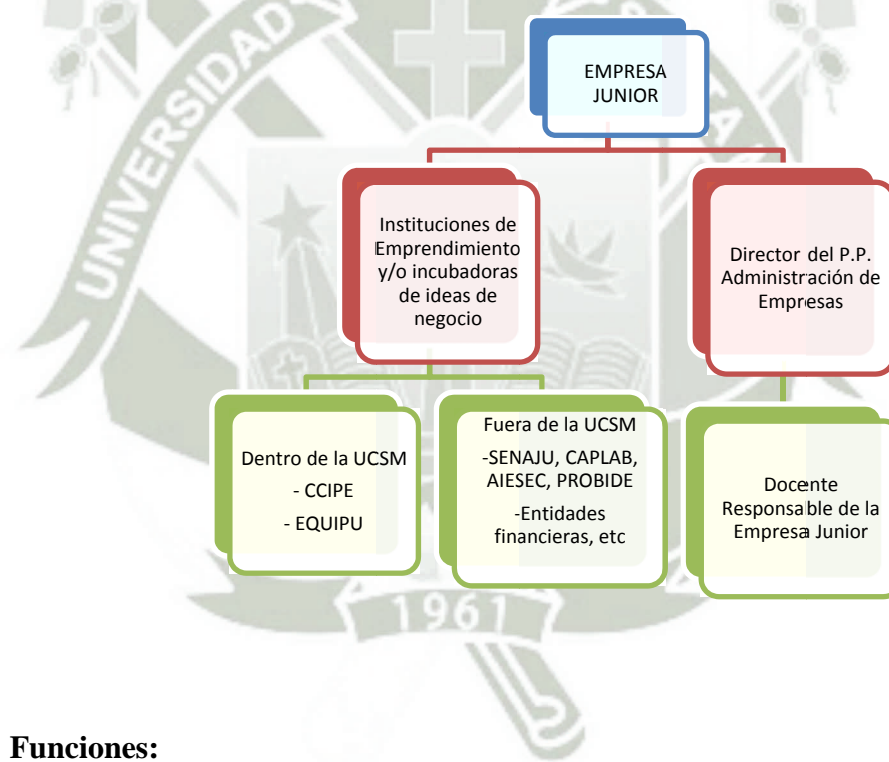
- Aspecto Estudiantes: Mejorar la calidad de alumnos egresados siendo la Empresa Junior el vínculo entre la sociedad y lo académico. Este hecho complementa la misión de la Universidad, que es el desarrollo de beneficios para el ambiente en el cual pertenece. Y la práctica de responsabilidad social de las empresas a través del voluntariado.
- Aspecto MYPES: Mejorar la gestión de las MYPES ofreciendo proyectos a costos accesibles con calidad. Esto permite, también, un

desarrollo económico local, gracias a la consultoría asequible para micro y pequeños empresarios.

- Aspecto UCSM: Ser la primera Empresa Junior de Arequipa, convirtiéndose la UCSM en un gran apoyo para el Movimiento Empresa Junior nacional, posicionándose además en un nivel más alto en el ranking de universidades.

#### 7.4 ALIANZAS ESTRATEGICAS

##### Estructura:



##### Funciones:

Empresa Junior buscará alianzas estratégicas con estas entidades, para el apoyo por parte del conocimiento, a través de capacitaciones y asesoramientos a los miembros, además de buscar el financiamiento a través de fondos, o entidades financieras que apoyan a los emprendimientos juveniles sociales.

## 1. Dentro del Programa Profesional de Administración de Empresas:

- Director del Programa Profesional de Administración de Empresas:
  - Se le hará llegar continuamente el avance de la EJ, desde su fundación.
  - Supervisar el buen funcionamiento de la EJ.
  - Revisar las metas conseguidas por la EJ.
  
- Docente responsable de la Empresa Junior
  - Supervisar los proyectos a realizarse por la EJ.
  - Absolver las dudas de los estudiantes, miembros de Empresa Junior, guiándolos para que puedan realizar un asesoría de calidad.
  - Elaborar al final del periodo semestral los indicadores de gestión y presentarlos al Directo del P.P. de Administración de Empresas.

## 2. Instituciones de Emprendimiento y/o Incubadoras de ideas de negocio, ambos centros de investigación, pertenecen a la Universidad Católica de Santa María.

- **CCIPE:** Centro de Competitividad, Innovación y Promoción Empresarial: Es el órgano de la Facultad encargado de la Unidad de Capacitación e Investigación empresarial, de la unidad de proyectos e Incubadora de Negocios.

Contaremos con la colaboración del CCIPE para desarrollar Empresa Junior como un nuevo modelo de negocio, desarrollando diversos tipos de actividades y estrategias.

Buscar el financiamiento y apoyo, a través de capacitaciones, coaching y asesorías para los estudiantes y miembros de Empresa Junior.

- **E-quipu,** Es un sistema organizacional de equipos de interés, es decir un conjunto de personas que se reúnen para realizar actividades en

función a intereses comunes para el beneficio de la sociedad, que promueven la formación de equipos apoyando las iniciativas colectivas que surgen en la Universidad Católica de Santa María para que lleguen a desarrollarse.

Es por esto que se contará con la colaboración del Sistema Organizacional de Equipo, y ser parte de la Experiencia E-quipu.

### **3. Instituciones de Emprendimiento y/o Incubadoras de ideas de negocio, fuera de la Universidad Católica de Santa María.**

- **PROBIDE**

La Asociación Pro Bienestar y Desarrollo (PROBIDE) es una institución sin fines de lucro, creada en 1998 con el fin de promover la creatividad, innovación y la cultura de la competitividad empresarial, fundamentalmente en la población juvenil peruana, identificar y formar jóvenes emprendedores, y promover programas de ayuda a los sectores sociales y económicos menos favorecidos.

Dentro de las actividades llevadas a cabo por PROBIDE estuvo la convocatoria a los concursos nacionales de jóvenes emprendedores “Crear para Crear” promoviendo la cultura empresarial entre los jóvenes estudiantes a nivel nacional.

- **CAPLAB:** El Centro De Servicios Para La Capacitación Laboral Y El Desarrollo

Es una entidad especializada que ejecuta proyectos de desarrollo en Perú; así como en diversos países de la Región, prestando servicios de investigación, consultoría, capacitación, asistencia técnica, asesoría y gestión.

- **SENAJU**

La Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU), organismo del Estado peruano adscrito al Ministerio de Educación, en el ente rector de las políticas públicas en materia de Juventud en el país.

- **AIESEC**

Actualmente estos dos movimientos mundiales – AIESEC y Movimiento Empresa Junior – están cada vez más próximos. Ambos buscan formar nuevos líderes, pero de forma diferente, en cuanto AIESEC fomenta eso a través del intercambio de los estudiantes, las Empresas Junior promueven eso por medio de la prestación de servicios o consultorías gerenciadas por los mismos. AIESEC Brasil y Brasil Junior – Confederación Brasileira de Empresas Junior- firmaron una asociación en el ámbito nacional, ahora esas asociaciones se expanden localmente.

#### 4 Entidades Financieras

- **Cajas municipales de ahorro y crédito**

Son entidades no bancarias, reguladas incluidas dentro del ámbito de regulación supervisión de CONSUCODE y la contraloría general de la republica de propiedades de las municipalidades provinciales de las cual son apoyo técnico de la cooperación alemana para su formación y posterior consolidación en términos de política crediticia y administración eficiente del riesgo.

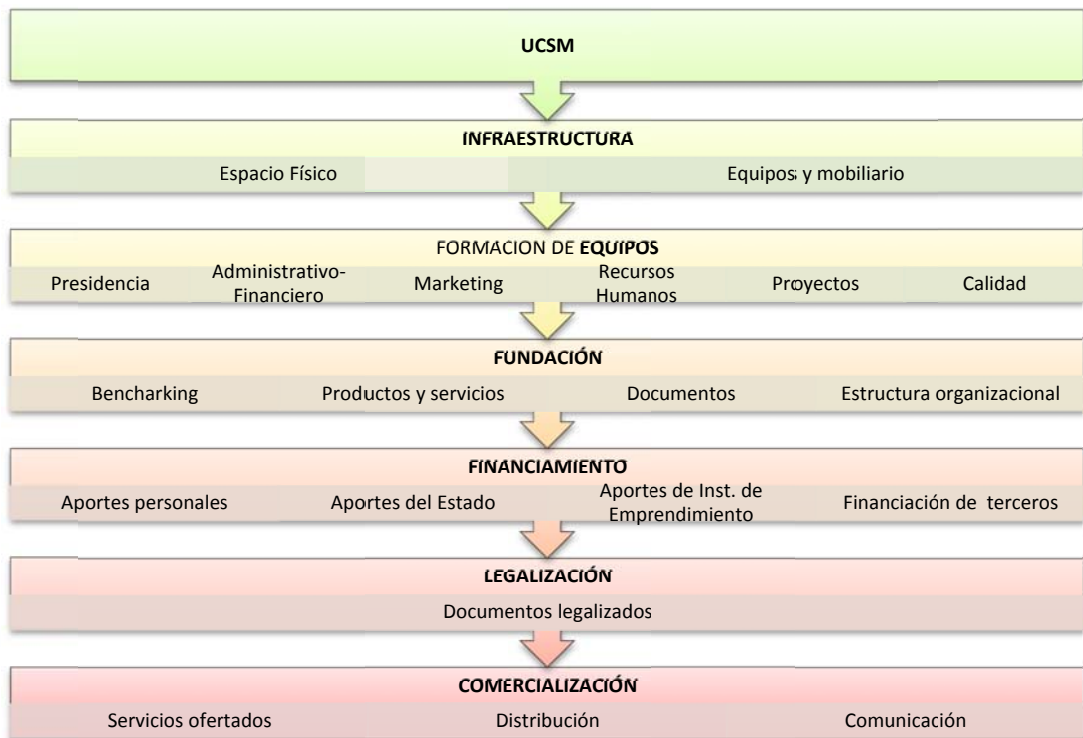
- **Cajas rurales de ahorro y crédito**

Son entidades financieras no bancarias reguladas orientadas principalmente a segmentos poblacionales no atendidos por la banca tradicional, enfocándose básicamente sus operaciones al sector rural, sin embargo, sus portafolios crediticios han orientándose al financiamiento financiero de PYMES urbanas y créditos de consumo.

## 7.5 PROCEDIMIENTOS

Para entender mejor los procedimientos de Empresa Junior, a continuación se muestra cómo funcionará.

### Constitución de Empresa Junior en el Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María



#### 1. UCSM

Todo el proceso empieza cuando la Universidad Católica de Santa María brinda el apoyo para la creación de la Empresa Junior.

Actualmente, la UCSM ha invertido mucho en programas para fomentar el espíritu empresarial. De esta forma, tenderá a ser más flexible con la idea de fundar una Empresa Junior.

En Brasil, pensando en la difusión del concepto de Empresa Junior entre las universidades brasileñas, Brasil Junior intervino junto al gobierno y propuso un

cambio estructural en los criterios de evaluación de las Instituciones de Educación Superior. Desde entonces, las Instituciones de Educación Superior que adoptaran una Empresa Junior en su estructura serán mejores ubicadas en el ranking que selecciona las mejores Universidades.

## 2. INFRAESTRUCTURA

### – Espacio Físico

Empresa Junior precisa de un espacio físico donde llevar a cabo sus proyectos y reuniones, dentro de las instalaciones de la UCSM, para poder desarrollar de manera óptima todas sus funciones y proyectos.

- **Equipos, mobiliario y equipos:** La oficina estará equipada con los siguientes materiales, mobiliario y equipos.

Equipos y materiales	
Descripción	Cantidad
Computadora	1
Impresora	1
Mesa de reunión	1
Sillas	4
Mesa del computador	1
Resma de papel A4	1
Cds	10
Cartucho de Tinta	2
Mesa	1
Archivadores	5
Armario	1
Teléfono	1
Murales	1
Caja de Lapiceros	1

Luego de tener el apoyo de la UCSM y la concesión de un espacio físico y toda su infraestructura, Empresa Junior contará con un Docente responsable de la Empresa Junior, quien contara con todas las aptitudes y conocimientos sobre la realidad de las MYPES.

Los estudiantes miembros de Empresa Junior serán los encargados de la administración y gerenciamiento de la Empresa Junior como fue descrito anteriormente.

Contando además con el apoyo de los docentes del P.P. de Administración de Empresas, quienes estarán dispuestos a absolver cualquier consulta de los estudiantes, así como guiarlos para que puedan realizar óptimos proyectos de consultoría

### 3. ESTRUCTURA INTERNA DE LA EMPRESA JUNIOR

#### – Estructura

**Organigrama:** Estructura interna Empresa Junior



#### – Funcionamiento

- **La Presidencia** es el principal responsable de la coordinación de los grupos y la administración de la empresa.

- **Marketing:** Define y planea métodos para llegar al público objetivo (mercado, campus, etc.), ya sea a través de los medios de comunicación, eventos, u otras metodologías.
- **Recursos Humanos:** Responsable de la administración de personal, selecciona, evalúa, monitorea y ayuda a los miembros, a través de entrenamientos, cargos, o simples conversaciones. Seleccionará aprendices para los proyectos.
- **Proyectos:** Acompaña y supervisa el progreso de los proyectos, siendo el puente entre aprendiz, docente y cliente.
- **Administrativo - Financiero:** Define y supervisa la política de gastos del año, además de ser responsable de todos los asuntos legales (contratos, etc.)
- **Calidad:** Acompaña evalúa y mejora la marcha de la empresa, teniendo en cuenta los sistemas de comunicación, sistemas de información y procesos internos de la empresa.

**Respaldo:** Empresa Junior contará con una permanente asesoría de profesionales especializados y docentes de la UCSM, para efectos de investigación, desarrollo y ejecución de proyectos. Así mismo, la creciente red de Egresados, podrán apoyarnos en diversos temas, para llevar a cabo los proyectos.

Los estudiantes que deseen pertenecer a Empresa Junior, deben estar matriculados en el Programa Profesional de Administración de Empresas para poder participar. Se buscara trabajar con estudiantes de todos los pasando por un proceso de capacitación e inducción constante. Luego de definir los cargos y perfiles de las diferentes áreas de la Empresa Junior se da paso a la fundación.

#### 4. FUNDACIÓN

Para la fundación de la Empresa Junior es básico comenzar haciendo Benchmarking, el cual es el proceso continuo de comparar nuestros productos, servicios y prácticas contra nuestros más fuertes competidores o aquellas empresas reconocidas como líderes, es una herramienta que nos ayuda a comparar nuestra Empresa Junior con otras ya creadas evitando los eventuales errores que puedan producirse a lo largo del camino. Cada integrante tendrá que hacer benchmarking de acuerdo al cargo asignado.

Luego del Benchmarking se llevará a cabo una Asamblea General (órgano soberano de la Empresa Junior), con todos los miembros presentes (el equipo conformado).

En esta reunión se verán temas como:

- **Productos y Servicios:** La carta de servicios con la cual la Empresa Junior trabajara, entre ellos encontramos en su mayoría a proyectos de consultoría para MYPES, aunque no es una regla, es el mejor nicho de mercado que encontramos, ya que ellas no cuentan con ninguna clase de consultoría previa, además ofreceremos precios accesibles para estos empresarios.
- **Documentos:** Los documentos pertinentes como:
  - Estatuto Social (documento guía que contendrá las reglas del funcionamiento de la Empresa Junior)
  - Acta de Fundación
  - Reglamento Interno
  - Clausulas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- **Estructura organizacional:** Después de tener la aprobación de la Universidad, la concesión del espacio físico, y del equipo de trabajo; se designa: Las atribuciones, tareas, cargos y perfiles de cada integrante del equipo de Empresa Junior.

## 5. FINANCIAMIENTO

### – Aportes personales:

Si no hubiese condiciones para conseguir fuentes de financiamiento externo, se utilizara métodos creativos para adquirirlo. Muchos estudiantes han pasado por esta situación y empiezan con la promoción de rifas, sorteos, acuerdos con fundaciones, organizando eventos con ingresos invertidos para tal fin e incluso hasta donando capital propio, el cual será devuelto en cuanto la Empresa Junior empiece a dar los primeros frutos.

### – Aportes del Estado

A través de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (ley N° 28015), el Estado promueve a través de la **CODEMYPE** (Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa) la promoción y competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al PBI, la ampliación del mercado interno, las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria.

**CRECEPYME: El Ministerio de la Producción** busca promover el espíritu creativo de los peruanos. Por ello, pone a disposición de la ciudadanía el portal **Crece Mype**, espacio digital que dispone de la información necesaria para las **organizaciones** que recién se abren paso en el competitivo mundo de los **negocios**.

### – Aportes de Instituciones de Emprendimiento

CCPIPE: Capacitaciones, Coaching, Incubadora de negocios.

Equipu: Capacitaciones, eventos, publicidad, coaching, salones para reuniones, etc.

### – Aportes de Terceros:

Contribuciones de ONG's

Micro financieras

## 6. LEGALIZACIÓN

Documentos legales: Estatuto y Acta de fundación

- A. Decidir el nombre de la asociación y verificar en la oficina de Registros Públicos
- B. Los estatutos deben de contener:
  - j. La denominación, duración y domicilio.
  - k. Los fines.
  - l. Los bienes que integran el patrimonio social.
  - m. La constitución y funcionamiento de la asamblea general de asociados, consejo directivo y demás órganos de la asociación.
  - n. Las condiciones para la admisión, renuncia y exclusión de sus miembros.
  - o. Los derechos y deberes de los asociados.
  - p. Los requisitos para su modificación.
  - q. Las normas para la disolución y liquidación de la asociación y las relativas al destino final de sus bienes.
  - r. Los demás pactos y condiciones que se establezcan.
- C. Libros de la asociación:
- D. Acciones de constitución y registro de la asociación:

## 7. MARCO TRIBUTARIO

No son sujetos pasivos del impuesto a la renta. Las rentas de fundaciones afectas y de asociaciones sin fines de lucro cuyo instrumento de constitución comprendan exclusivamente, o varios de los siguientes fines: beneficencia, asistencia social, educativa, cultural, científica, artística, literaria, deportiva, política, gremiales, y/o de vivienda. Siempre que destine sus renta a sus fines específicos en el país.

Una vez legalizada la Empresa Junior, es un paso muy importante porque este registro, le da plena autonomía respecto a la facultad, transformando a la Empresa Junior en una **organización independiente**.

## 8. COMERCIALIZACIÓN

### – Servicios ofertados

En general la Empresa Junior ofrece servicios de consultoría e investigación (relacionado con su área específica de conocimiento) es decir, cualquier materia que se lleve a lo largo de la carrera,

- Consultoría y Asesoramiento: Proyectos de consultoría, investigaciones de mercado, tercerización de proyectos, etc.
- Practicas Pre-Profesionales y trabajo que los estudiantes desarrollaran al pertenecer a Empresa Junior

### – Distribución:

Empresa Junior tendrá que definir cómo será la distribución de los diferentes proyectos a realizarse y entre ellos tenemos los siguientes canales:

- Proyectos de la propia Empresa Junior
- Tercerización de Proyectos

### – Comunicación

Esta es una parte importante para dar a conocer Empresa Junior tanto dentro de la UCSM como exteriormente de la universidad, esta se dará a través de:

- Publicidad
- Folletos
- Redes Sociales
- Charlas

**NOTA:**

Cabe resaltar que el mercado meta de la Empresa Junior son las MYPES, pudiendo abrir su mercado a otros tipos de empresas (medianas y grandes) tema para posterior estudio una vez alcanzado el éxito del proyecto.

Los alumnos dedicaran por lo menos 20 horas semanales a Empresa Junior, contando con un horario flexible en las semanas de exámenes.

Aunque no es su propósito, la Empresa Junior puede remunerar a sus miembros, justificando dichos pagos, creando una política clara para el reembolso de sus miembros.

**7.6 REINVERSIÓN**

El ingreso debe ser redirigido a dos puntos estratégicos:

- Generación de aprendizaje para sus miembros,
- Reinversión interna.

Cuanto más se invierta en el aprendizaje, el conocimiento y la estructura, mayor será la rentabilidad de retorno. Es importante mostrar transparencia en el proceso.

# RESULTADOS



## CAPÍTULO VIII

### 8 RESULTADOS

#### 8.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS ESTUDIANTES DEL PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – SEMESTRE 2013 IMPAR

En primera instancia, se deseó encuestar a toda la población del Programa Profesional de Administración de Empresas debido a que se tenía:

- Accesibilidad de datos
- Apoyo de las autoridades Universitarias para poder realizar las encuestas
- Confiabilidad de los resultados en un 100%
- Bajo costo de investigación, debido a que toda la población se encuentra concentrada en una misma área geográfica pequeña (la Universidad Católica de Santa María).

Pero se tuvo limitaciones al momento de realizar las encuestas, debido a:

- Los estudiantes que no quisieron participar en la investigación.
- Los estudiantes que no estuvieron presentes en clases en el momento en el que se llevó a cabo las encuestas.
- Hay muchos estudiantes que sólo están matriculados para llevar cursos de diferentes semestres, para así concluir con su carrera.

Entonces, se utilizó el método de muestreo.

##### 8.1.1 Población bajo estudio:

El universo considerado como la cantidad de alumnos matriculados en el Semestre Impar 2013 del Programa Profesional de Administración de

Empresas, es de 796 alumnos, según la información de la Secretaria del Programa Profesional de Administración de Empresas. Y la muestra que se llevó a cabo es de 351 alumnos que participaron en las encuestas. Lo que representa el 44% del total de alumnos matriculados en el Semestre Impar 2013.

### 8.1.2 Aplicación de la Encuesta

Se aplicó la encuesta definitiva a una muestra de la población que es de 351 alumnos, (Ver anexo N°1), con un cuestionario de preguntas claras y bien elaboradas, con el fin de obtener la información necesaria que se requiere.

### 8.1.3 Resultados de la encuesta

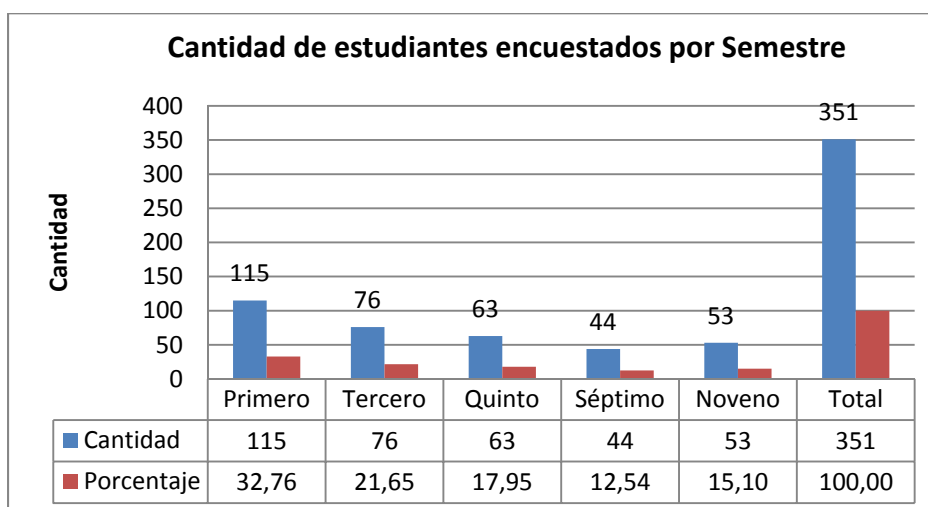
#### Cantidad de Encuestados

La cantidad de encuestados por semestre se resume en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 5: Cantidad de encuestados por semestre**

Semestre	Cantidad	Porcentaje
Primero	115	32.86%
Tercero	76	21.71%
Quinto	63	18.00%
Séptimo	44	12.54%
Noveno	53	15.10%
<b>TOTAL</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N°5: Cantidad de encuestados por Semestre**



**Interpretación:** El total de encuestados es de 351 estudiantes matriculados en el Semestre Impar 2013. Viendo de esta forma que el mayor número de alumnos se encuentra a en Primer Semestre, con 3 salones, y por el contrario encontramos al Séptimo Semestre con el menor número de estudiantes, también con 3 salones.

## A. PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES / TRABAJO

### 1. Prácticas Pre Profesionales Previas

**Cuadro N°6: Pregunta 1 ¿Han realizado Practicas Pre-Profesionales?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	60	17.09%
No	267	76.07%
No contestaron	24	6.84%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfica N°6: Pregunta 1 ¿Han realizado Practicas Pre-Profesionales?**



**Interpretación:** Como se puede observar, sólo 60 de 351 alumnos han realizado Practicas Pre-Profesionales, Lo que representa el 17% , con una duración de hasta 14 meses realizándolas. Por otro lado vemos que 267 alumnos no han realizado aún Prácticas Pre Profesionales, representando el 76%.

## 2. Relación de las Prácticas Pre-Profesionales con la carrera

La relación entre las Prácticas Pre- Profesionales de los alumnos que respondieron si, en la pregunta anterior (Han realizado Practicas Pre-Profesionales) se resume en el siguiente cuadro:

**Cuadro N°7: Pregunta 2 ¿Estuvieron sus Prácticas Pre-Profesionales relacionadas con su carrera?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	56	93.33%
No	3	5.00%
No contestaron	1	1.67%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfica N°7: Pregunta 2 ¿Estuvieron sus Prácticas Pre-Profesionales relacionadas con su carrera?**



**Interpretación:** De los 60 estudiantes que tuvieron la oportunidad de realizar Prácticas Pre-Profesionales, que aún son muy pocos, la mayoría (93%), si tuvo la oportunidad de realizarlas en relación a la carrera de Administración de Empresas.

### 3. Mejora del Nivel de Experiencia

**Cuadro N°8: Pregunta 3 ¿Cree que su nivel de Experiencia mejoraría o mejoró al realizar Prácticas Pre-Profesionales?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	57	95.00%
No	2	3.33%
No contestaron	1	1.67%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfica N°8: Pregunta 3 ¿Cree que su nivel de Experiencia mejoraría o mejoró al realizar Prácticas Pre-Profesionales?**



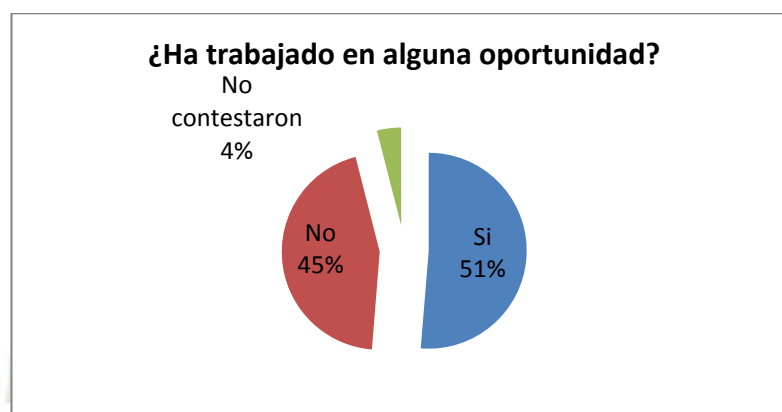
**Interpretación:** De los 60 estudiantes que realizaron Practicas Pre-Profesionales, la mayor parte (el 95%), está consciente que al realizarlas, los ayudaron a mejorar su nivel de experiencia ya que a través de estas, pudieron tener mayor claridad en cuanto a lo que trataba la carrera, aprendiendo más y sobretodo pudieron llevar sus conocimientos teóricos a la práctica.

#### 4. Trabajo Previo

**Cuadro N°9: Pregunta 4 ¿Ha trabajado en alguna oportunidad?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	180	51.28%
No	157	44.73%
No contestaron	14	3.99%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfica N°9: Pregunta 4 ¿Ha trabajado en alguna oportunidad?**



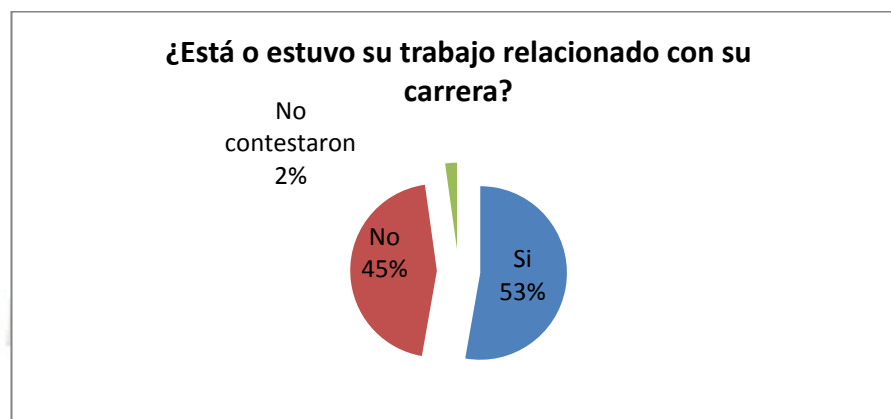
**Interpretación:** En cuanto a los estudiantes que tuvieron la oportunidad de trabajar, un 51% pudieron hacerlo, trabajando durante un tiempo de 1 hasta 60 meses en algunos casos. Sin mucha diferencia un 43% de estudiantes aún no han tenido ninguna experiencia de trabajo.

## 5. Relación del Trabajo con la carrera

**Cuadro N°10: Pregunta 5 ¿Está o estuvo su trabajo relacionado con su carrera?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	95	52.78%
No	81	45.00%
No contestaron	4	2.22%
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°10: Pregunta 5 ¿Está o estuvo su trabajo relacionado con su carrera?**



**Interpretación:** De los 180 alumnos que tuvieron la oportunidad de trabajar, el 53% tuvieron un empleo relacionado a la carrera de Administración de Empresas, sin embargo un 43% de estudiantes que tuvieron la misma oportunidad no tuvo relación a la carrera.

## 6. Mejora del Nivel de Experiencia

**Cuadro N°11: Pregunta 6 ¿Cree que su nivel de experiencia mejoraría o mejoró al trabajar?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	171	95.00%
No	7	3.89%
No contestaron	2	1.11%
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°11: Pregunta 6 ¿Cree que su nivel de experiencia mejoraría o mejoró al trabajar?**



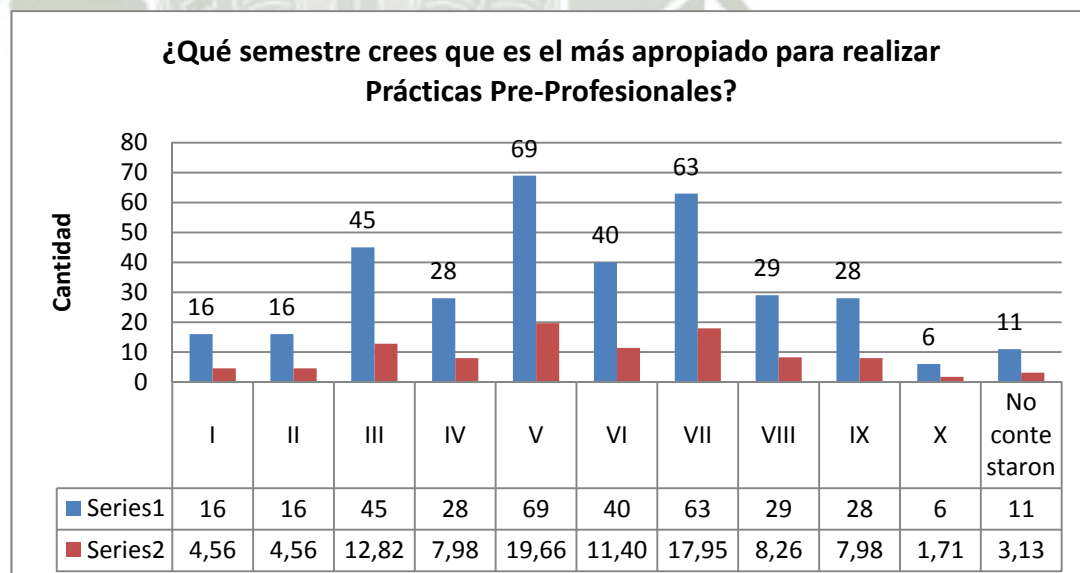
**Interpretación:** De los 180 alumnos que tuvieron la oportunidad de trabajar, el 95% cree que su nivel de experiencia mejoró al hacerlo, ya que los convierte en personas más responsables, y pueden ver de cerca la realidad empresarial.

## 7. Semestres de preferencia

**Cuadro N°12: Pregunta 7 ¿Qué semestre crees que es el más apropiado para realizar Prácticas Pre-Profesionales?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
I	16	4.56%
II	16	4.56%
III	45	12.82%
IV	28	7.98%
V	69	19.66%
VI	40	11.40%
VII	63	17.95%
VIII	29	8.26%
IX	28	7.98%
X	6	1.71%
No contestaron	11	3.13%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°12: Pregunta 7 ¿Qué semestre crees que es el más apropiado para realizar Prácticas Pre-Profesionales?**



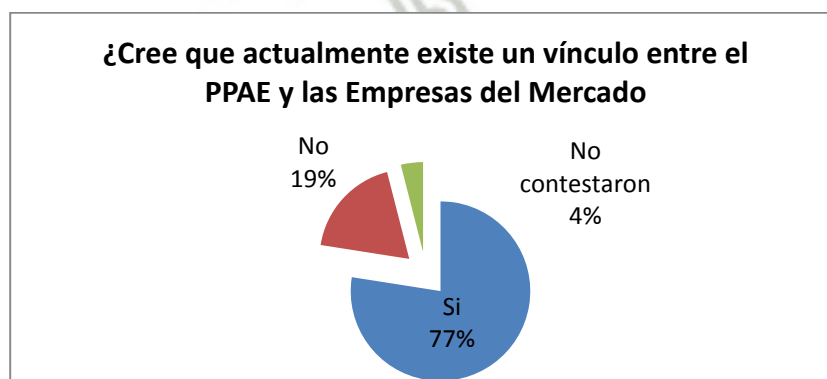
**Interpretación:** En cuanto a los semestres apropiados para realizar Prácticas Pre-Profesionales, los estudiantes encuestados creen que los semestres más recomendables serían el Quinto con un 69%, y el Séptimo con un 63% por sobre todos los demás. Aunque cabe aclarar, que todos los estudiantes creen que deben llevar Prácticas Pre-Profesionales durante el tiempo de estudios en la universidad.

### 8. Vínculo entre el Programa Profesional de Administración de Empresas y las Empresas del Mercado

**Cuadro N°13: Pregunta 8 ¿Crees que actualmente existe un vínculo entre el Programa Profesional de Administración de Empresas y las Empresas del Mercado?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	272	77.49%
No	65	18.52%
No contestaron	14	3.99%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°13: Pregunta 8 ¿Crees que actualmente existe un vínculo entre el Programa Profesional de Administración de Empresas y las Empresas del Mercado?**



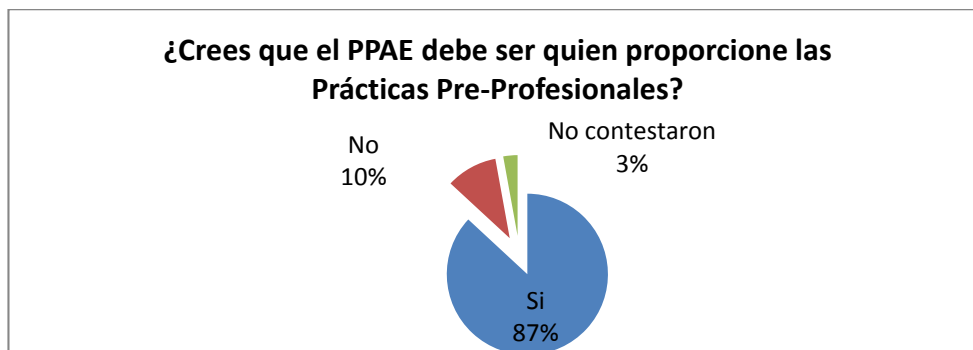
**Interpretación:** El 77% de estudiantes cree que sí existe un vínculo entre el Programa Profesional de Administración de Empresas y las Empresas del Mercado, debido a diferentes causas como son, que las empresas buscan profesionales capacitados, por el prestigio de la Universidad, además que la carrera los ayudará a crear su propia empresa. El 19% cree que no existe ninguna clase de vínculo ya que desconocen los beneficios que la universidad les brinda fuera de las aulas. Y un 4% especificaron.

### 9. El Programa Profesional de Administración de Empresas y las Prácticas Pre-Profesionales

**Cuadro N°14: Pregunta 9 ¿Crees que el Programa Profesional de Administración de Empresas debe ser quien proporcione las Prácticas Pre-Profesionales?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	305	86.89%
No	36	10.26%
No contestaron	10	2.85%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°14: Pregunta 9 ¿Crees que el Programa Profesional de Administración de Empresas debe ser quien proporcione las Prácticas Pre-Profesionales?**



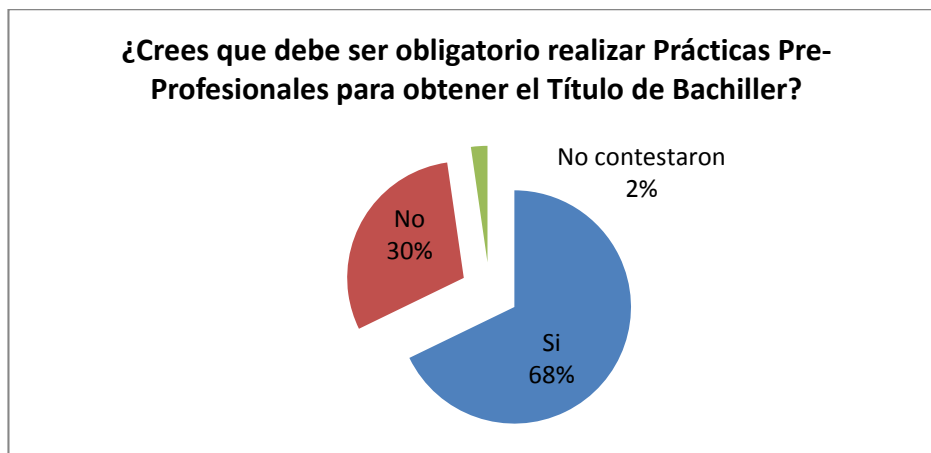
**Interpretación:** El 87% de estudiantes encuestados cree que el Programa Profesional de Administración de Empresas debería ser quien proporcione las Prácticas Pre-Profesionales a los alumnos, sirviendo de intermediario, motivándolos e impulsando a los alumnos a conocer el campo de trabajo en el que se desarrollaran a futuro, esto mejorará su nivel de experiencia y tendrán una mejor preparación al momento de buscar o crear su propia empresa. El 10% cree que no debería ser así, ya que cada uno debería tener la responsabilidad de buscar sus propias Prácticas Pre-Profesionales. El 3% restante no especificaron sus respuestas.

**10. Las Prácticas Pre-Profesionales y el Título de Bachiller**

**Cuadro N°15: Pregunta 10 ¿Crees que debe ser obligatorio realizar Prácticas Pre-Profesionales para obtener el Título de Bachiller?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	238	67.81%
No	105	29.91%
No contestaron	8	2.28%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°15: Pregunta 10 ¿Crees que debe ser obligatorio realizar Prácticas Pre-Profesionales para obtener el Título de Bachiller?**



**Interpretación:** El 68% cree que debería ser obligatorio realizar Prácticas Pre-Profesionales para obtener el Título de Bachiller, por la importancia que tienen estas en el desarrollo y experiencia que ganan al realizarlas, además de convertirlos en mejores profesionales, complementan sus conocimientos teóricos con práctica, insertándolos desde ya en el mercado laboral. El 30% cree que no deben ser obligatorias ya que cada uno debe decidir y ser responsable de su desarrollo profesional, además de sentir dificultad en conseguirlas y algunos por falta de tiempo. El 2% restante, no opinaron.

## 11. Prácticas Pre-Profesionales en una Empresa de Consultoría

**Cuadro N°16: Pregunta 11. Si el Programa Profesional de Administración de Empresas te consiguiera Prácticas Pre-Profesionales, ¿estaría dispuesto(a) a realizarlas en una Empresa de Consultoría?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	315	89.74%
No	22	6.27%
No contestaron	14	3.99%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°16: Pregunta 11 Si el Programa Profesional de Administración de Empresas te consiguiera Prácticas Pre-Profesionales, ¿estaría dispuesto(a) a realizarlas en una Empresa de Consultoría?**



**Interpretación:** El 90% estaría dispuesto a realizar Prácticas Pre-Profesionales en una Empresa de Consultoría, si es que el Programa Profesional les daría la oportunidad de pertenecer a una de ellas. El 6% no estaría dispuesto. Y el 4% restante no contestaron a la pregunta.

Después de esta última pregunta, sabiendo que hay el 90% está dispuesto a trabajar en una Empresa de Consultoría (Empresa Junior) pasamos a la segunda parte del Cuestionario, que presenta el tema de Empresa Junior.

## B. EMPRESA JUNIOR

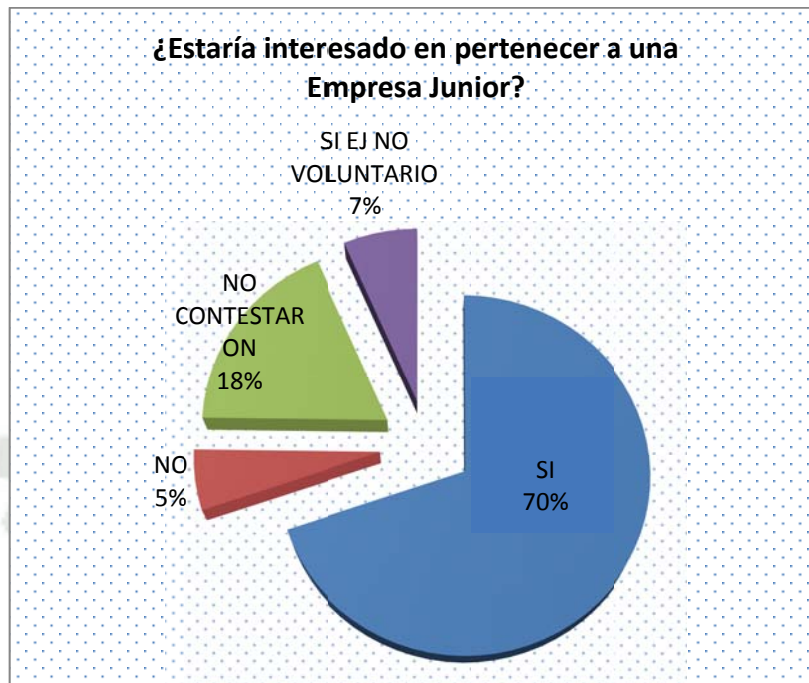
El 90% de estudiantes encuestados, no tenía información sobre lo que es el Movimiento Empresa Junior, en la encuesta se le informó sobre lo que es una Empresa Junior, además de mostrar un vídeo (<http://www.youtube.com/watch?v=964yNxXHV7Q>) hecho por Vínculos Empresa Junior de Argentina, donde integrantes de Adecon Empresa Junior de Brasil, explican qué es una Empresa Junior y los lugares donde el Movimiento Empresa Junior está presente actualmente.

### 1. Participación en una Empresa Junior

**Cuadro N°17: ¿Estaría usted dispuesto(a) en pertenecer a una Empresa Junior?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	245	69.80%
No	19	5.41%
Si EJ, No Voluntariado	23	6.55%
No contestaron	64	18.23%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°17: ¿Estaría usted dispuesto(a) en pertenecer a una Empresa Junior?**



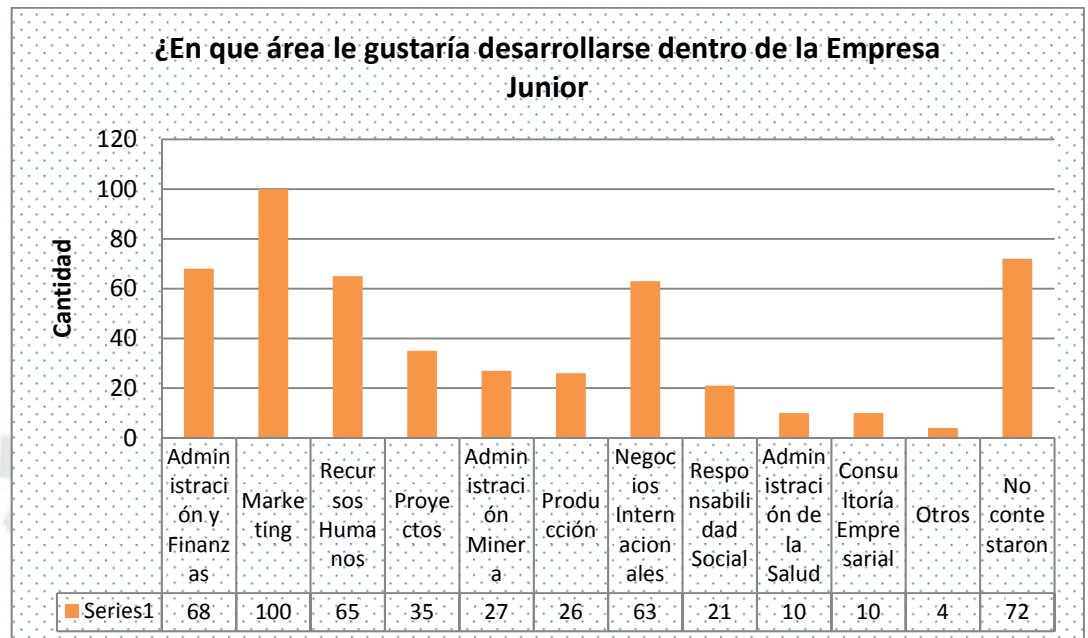
**Interpretación:** El 70% estarían interesados en pertenecer a una Empresa Junior, el 7% sí estaría dispuesto en pertenecer a una pero no como Voluntariado, el 18% no especificaron su respuesta, y el 5% restante no estaría dispuesto.

## 2. Áreas de Interés

**Cuadro N°18: ¿En qué área le gustaría desarrollarse dentro de la Empresa Junior?**

Área	Cantidad	Porcentaje
Administración y Finanzas	68	13.57%
Marketing	100	19.96%
Recursos Humanos	65	12.97%
Proyectos	35	6.99%
Administración Minera	27	5.39%
Producción	26	5.19%
Negocios Internacionales	63	12.57%
Responsabilidad Social	21	4.19%
Administración de la Salud	10	2.00%
Consultoría Empresarial	10	2.00%
Otros	4	0.80%
No contestaron	72	14.37%
<b>Total</b>	<b>501</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°18: ¿En qué área le gustaría desarrollarse dentro de la Empresa Junior?**



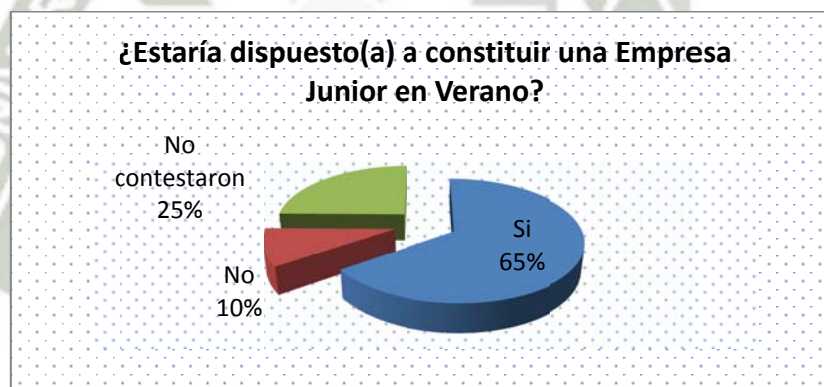
**Interpretación:** Los estudiantes pudieron marcar más de una respuesta a esta pregunta y es así que los estudiantes serían ubicados en el área en el que mejor se desarrollen o deseen aprender más, siendo Marketing el área preferida a pertenecer. Administración y Finanzas, Recursos Humanos y Negocios Internacionales los segundos en preferencia. Pero interesados en todas las áreas propuestas. Dentro de las áreas que además de éstas les gustaría desarrollarse están: Administración Turística, Logística, Administración Social, y Red de mercado.

### 3. Empresa Junior en Verano

**Cuadro N°19: ¿Estaría usted dispuesto(a) a constituir una Empresa Junior en Verano?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	229	65.24%
No	35	9.97%
No contestaron	87	24.79%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°19: ¿Estaría usted dispuesto(a) a constituir una Empresa Junior en Verano?**



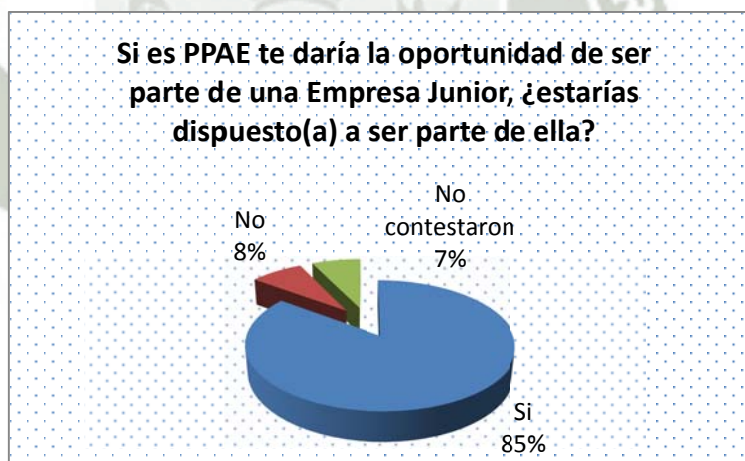
**Interpretación:** Pensando en aprovechar las vacaciones de Verano para capacitar a los estudiantes que estén interesados en pertenecer a la Empresa Junior se concluyó que el 65% estaría interesado en pertenecer, ya que tienen mayor disponibilidad de tiempo, sería una buena inversión de su tiempo estos meses, además de aprender y tener más experiencia. El 25% no contestó a la pregunta, y el 10% restante no participarían por motivos de viaje, y de descanso.

#### 4. El Programa Profesional de Administración de Empresas y la Empresa Junior

**Cuadro N°20: Si el Programa Profesional de Administración de Empresas te daría la oportunidad de ser parte de una Empresa Junior. ¿Estaría usted dispuesto(a) a ser parte de ella?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	299	85.19%
No	27	7.69%
No contestaron	25	7.12%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°20: Si el Programa Profesional de Administración de Empresas te daría la oportunidad de ser parte de una Empresa Junior. ¿Estaría usted dispuesto(a) a ser parte de ella?**



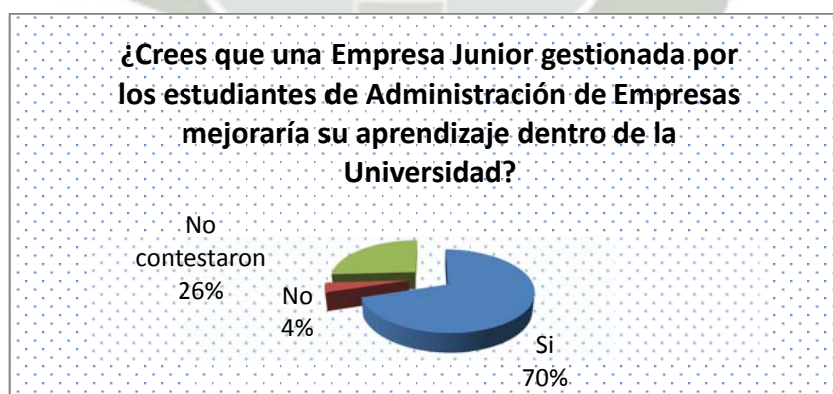
**Interpretación:** El 85% estaría dispuesto a ser parte de la Empresa Junior del Programa Profesional de Administración de Empresas, porque los ayudaría a desarrollar al máximo sus habilidades y llevarían la teoría a la práctica, el 8% no estaría dispuesto y el 7% restante no contestó la pregunta.

## 5. Empresa Junior y los estudiantes del Programa Profesional de Administración de Empresas

**Cuadro N°21: ¿Crees que una Empresa Junior gestionada por los estudiantes de Administración de Empresas mejoraría su aprendizaje dentro de la Universidad?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	246	70.09%
No	14	3.99%
No contestaron	91	25.93%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°21: ¿Crees que una Empresa Junior gestionada por los estudiantes de Administración de Empresas mejoraría su aprendizaje dentro de la Universidad?**



**Interpretación:** El 70% cree que la Empresa Junior gestionada por ellos mismos mejoraría su aprendizaje dentro de la Universidad, así como ayudarlos a descubrir en que área les gustaría desarrollarse

profesionalmente, aplicando lo que aprenden en los salones de clases y contarían con mayor experiencia, el 26% no contestó a la pregunta y un 4% no creen que mejoraría.

### 6. Empresa Junior, el empleo y la creación de la propia empresa

**Cuadro N°22: ¿Crees que pertenecer a una Empresa Junior te ayudaría a conseguir un mejor empleo o a crear tu propia empresa?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	247	70.37%
No	16	4.56%
No contestaron	88	25.07%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100.00%</b>

**GráficoN°22: ¿Crees que pertenecer a una Empresa Junior te ayudaría a conseguir un mejor empleo o a crear tu propia empresa?**



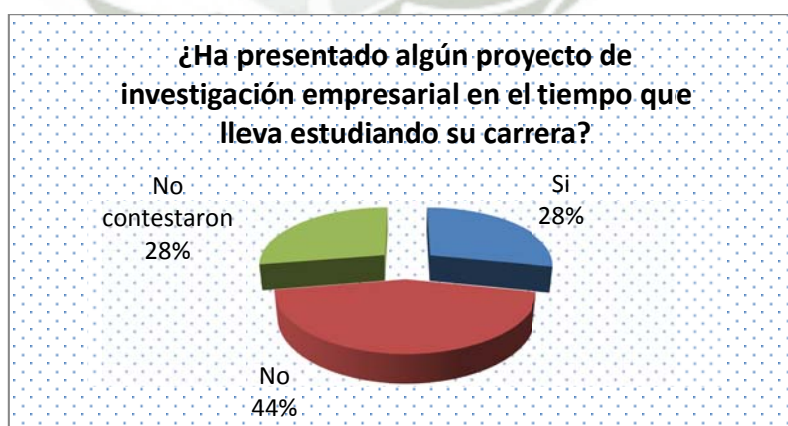
**Interpretación:** El 70% de los estudiantes creen que perteneciendo a la Empresa Junior los ayudaría a conseguir un mejor empleo y/o crear su propia empresa, que es lo que se busca al estudiar Administración de Empresas. El 25% no especifico su respuesta y el 5% no cree que esto pasaría.

## 7. Proyectos de investigación

**Cuadro N°23: ¿Ha presentado algún proyecto de investigación empresarial en el tiempo que lleva estudiando su carrera?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	99	28.21%
No	155	44.16%
No contestaron	97	27.64%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°23: ¿Ha presentado algún proyecto de investigación empresarial en el tiempo que lleva estudiando su carrera?**



**Interpretación:** Para saber cómo va el desarrollo del estudiante en cuanto a proyectos de investigaciones empresariales el 44% no ha desarrollado hasta la fecha ninguna clase de proyecto. El 28% no especifico su respuesta, y el otro 28% desarrollaron diferentes tipos de proyectos como investigaciones de mercado, implementaciones de proyectos, planes estratégicos, etc.

### 8. Asesoramiento a empresas

**Cuadro N°24: ¿Ha asesorado a alguna empresa en el tiempo que lleva estudiando su carrera?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	40	11.40%
No	216	61.54%
No contestaron	95	27.07%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico N°24: ¿Ha asesorado a alguna empresa en el tiempo que lleva estudiando su carrera?**



**Interpretación:** La mayoría de estudiantes no ha asesorado a ninguna empresa en el tiempo que lleva estudiando la carrera representando el 62%, el 27% no especificaron su respuesta, y el 11% restante si tuvo la oportunidad de realizar un tipo de asesoramiento a diferentes empresas del mercado.





# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES

1. Por los resultados obtenidos en las encuestas, la mayoría de estudiantes del Programa Profesional de Administración de Empresas no ha tenido la oportunidad de realizar Prácticas Pre-Profesionales, ni de trabajar en temas relacionados a su carrera, lo que es un indicador negativo para su futuro profesional.
2. Los estudiantes del Programa Profesional de Administración de Empresas, están conscientes de su falta de experiencia y preparación para afrontar el mundo empresarial real, por esto ven conveniente la creación e instalación de una Empresa Junior.
3. El apoyo de la Universidad Católica de Santa María para la creación de la Empresa Junior es fundamental, y es así que al presentar el proyecto de Empresa Junior a estas instituciones de investigación de la Universidad: CCIPE y E-QUIPU, nos brindarán su total apoyo, a través de capacitaciones y coaching profesional para los miembros de Empresa Junior, mediante acuerdos pre establecidos.
4. Al crearse otra Empresa Junior en el Perú, podremos crear junto a Empresa Junior PUCP, la primera Confederación de Empresas Junior del Perú, siendo los pioneros en Arequipa en crear e instalar una Empresa junior en la Universidad Católica de Santa María.
5. Mediante este estudio se demuestra que la creación de Empresa Junior, no sólo beneficiará a los estudiantes del Programa Profesional de Administración de Empresas, sino también a la Universidad y a la sociedad en general.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda hacer de conocimiento los resultados del siguiente proyecto de investigación a las instancias pertinentes tanto del Programa Profesional de Administración de Empresas como de la Universidad Católica de Santa María, a efectos que adopten las acciones necesarias para optimizar la implementación de la Empresa Junior.
2. Una vez finalizada la constitución de Empresa Junior, analizar la factibilidad de ser multidisciplinaria.
3. Se recomienda empezar con un grupo de 6 personas como mínimo y luego buscar estudiantes interesados en pertenecer a la Empresa Junior, al comienzo sólo será necesario las ganas de trabajar, luego será más estricto a la hora de calificar a las personas aptas para integrar la Empresa Junior.
4. Se recomienda informar a los docentes el proyecto de Empresa Junior, para contar con su apoyo y supervisión durante todo el proceso desde la constitución hasta la implementación.
5. Se sugiere la realización de otros estudios de investigación, como complementación de este proyecto de investigación.
6. Lograr la difusión nacional para un efecto multiplicador hacia las otras universidades del país, para la constitución de una Confederación Nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- GIL ESTALLO, María de los Ángeles,(2007) “*Cómo crear y hacer funcionar una empresa*”, p.14 ESIC Mayo 2007, 7ma Edición.

### UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Página Web: [www.ucsm.edu.pe](http://www.ucsm.edu.pe)
- Plan de estudios del Programa Profesional de Administración de Empresas, vigente al 2012.
- Vademécum de Normatividad Académico – Administrativa para los estudiantes de la UCSM, Cuarta Edición.
- [http://biblioteca.ucsm.edu.pe/bibl\\_virt/index.php](http://biblioteca.ucsm.edu.pe/bibl_virt/index.php)

### CCIPE

[http://www.ucsm.edu.pe/catolica/index.php?option=com\\_content&view=article&id=657&Itemid=824](http://www.ucsm.edu.pe/catolica/index.php?option=com_content&view=article&id=657&Itemid=824)

### E-QUIPU

- <http://ucsm.e-quipu.pe/>

### EMPRESA JUNIOR PUCP

- <http://blog.pucp.edu.pe/item/12335/que-es-empresa-junior>
- <http://cide.pucp.edu.pe/index.php?pg=incubacion/ejunior&in=2>

### LEGALIZACIÓN EMPRESA JUNIOR

- <http://www.asesorempresarial.com/>
- [http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=163:02-exoneraciones-e-inafectaciones&catid=45:3era-categoria-impuesto-a-la-renta&Itemid=73](http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=163:02-exoneraciones-e-inafectaciones&catid=45:3era-categoria-impuesto-a-la-renta&Itemid=73)
- <http://www.consultaslegalesperu.com/index.php?cont=111&cod=10>

## MOVIMIENTO EMPRESA JUNIOR

- <http://brasiljunior.org.br/site/arquivos>
- <http://www.slideshare.net/galvaorochoa/dna-jr-2012>
- [http://emplea.universia.es/informacion/emprendedores/junior\\_empresas/junior\\_empresas/](http://emplea.universia.es/informacion/emprendedores/junior_empresas/junior_empresas/)
- [http://www.concentro.org.br/portal/attachments/013\\_Manual\\_de\\_Criacao\\_de\\_Empresas\\_Juniores.pdf](http://www.concentro.org.br/portal/attachments/013_Manual_de_Criacao_de_Empresas_Juniores.pdf)
- [http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_j%C3%BAnior](http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_j%C3%BAnior)
- CAMP, ROBERT C. “*Procesos de evaluación comparativa de negocio: la búsqueda y aplicación de las mejores prácticas*”. Río de Janeiro, Qualitymark, 1996
- VICENTE FALCONI CAMPOS. “*Control de la Calidad Total (estilo japonés)*”. Belo Horizonte, Christiano Ottoni Fundación de la Facultad de Ingeniería, 1992
- FNPQ (Fundación para el Premio Nacional de la Calidad). “*Criterios de excelencia 2002, 2003,2004: el estado de la técnica de gestión de excelencia en el rendimiento y aumentar la competitividad*”. Río de Janeiro, 2002
- DRUCKER, PETER F. “*Administración de organizaciones sin fines de lucro: principios y prácticas*”. São Paulo, Pioneer, 1997
- PORTER, MICHAEL E. *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la industria y la competencia*. Río de Janeiro, Campus, 1991
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. *La empresa creadora de conocimiento*. Río de Janeiro, Campus, 1997
- DORNELAS, J.C.A. *Espíritu de empresa: Convertir las ideas en empresas*. Río de Janeiro, Campus, 2001
- KOTLER, P. *Gestión de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. São Paulo, Atlas, 1998.
- Federación de Empresas de Junior en el Estado de Minas Gerais en - FEJEMG. *Creación manual y juniors de administración de empresas*. Minas Gerais, 2004
- Federación de empresas junior del Estado de Rio de Janeiro, Rio Junior. *Manual de promoción y legalización*. Río de Janeiro, 2004

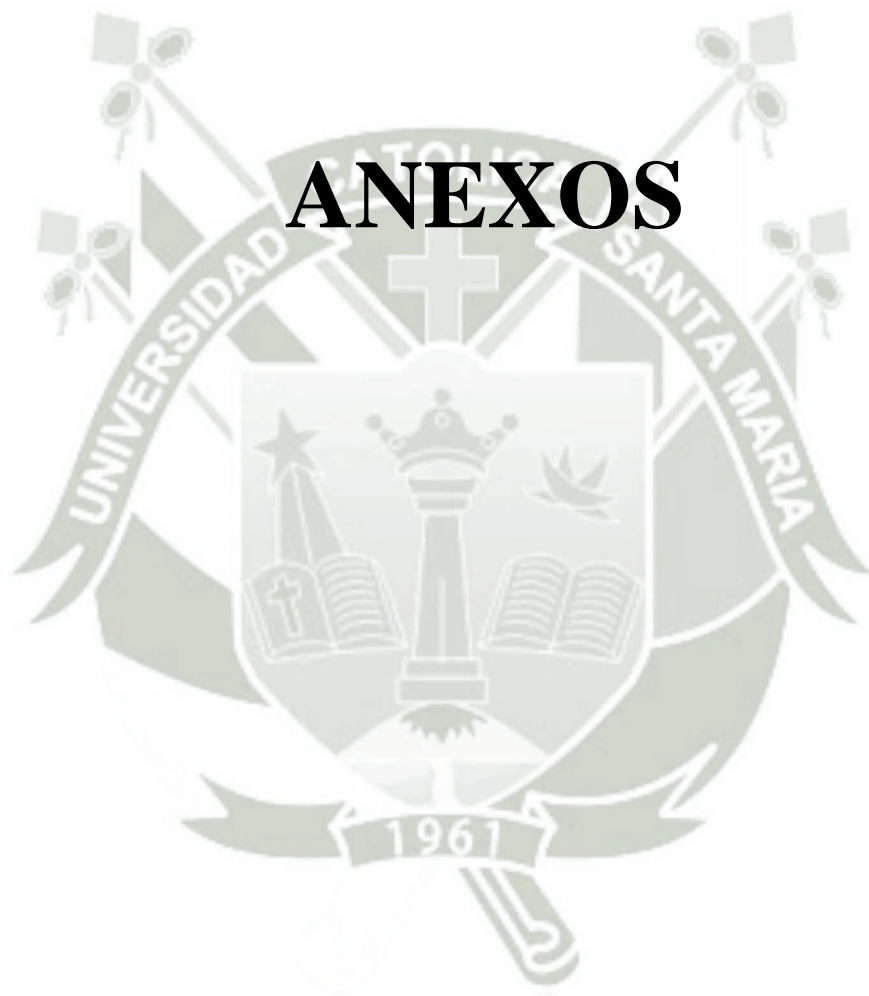
- Federación de empresas junior del Estado de Río de Janeiro - Junior Río. Tributación Manual. Río de Janeiro, 2004
- Federación de empresas junior del Estado de São Paulo – Fejesp, 2003

### Vídeos

- Entrevista CANAL N a Gonzalo Espinoza (Director Empresa Junior PUCP)  
<http://www.youtube.com/watch?v=8EJ-34O89xc>
- Vínculos Empresa Junior - FCE- UNCuyo Argentina 2012  
<http://www.youtube.com/watch?v=964yNxXHV7Q>
- Brasil Junior Institucional  
<http://www.youtube.com/user/BrasilJuniorVideos>



# ANEXOS



**ANEXO N°1: ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES DEL PROGRAMA PROFESIONAL  
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARIA</b> <b>ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES DEL P.P. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA U.C.S.M.</b>	
NOMBRE DEL ALUMNO: _____ FIRMA: _____ SEMESTRE: _____	
<b>OBJETIVO</b>	
Con el objetivo de definir la viabilidad de crear una Empresa Junior (empresa de consultoría a MYPES) del Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María, así como definir las estrategias para esta y conocer la problemática que enfrentan los alumnos. Con fines estrictamente estadísticos se ha elaborado el siguiente cuestionario.	
<b>INSTRUCCIONES</b>	
Todas las preguntas deben ser respondidas El cuestionario deberá ser llenado con seriedad por el alumno, ya que sus datos serán tomados en cuenta para la implementación del Proyecto.	
<b>UBICACIÓN DEL ESTUDIANTE</b>	
1. Teléfono _____	2. E-mail _____
<b>PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES / TRABAJO</b>	
1. ¿Ha realizado usted Prácticas Pre-Profesionales? ¿Cuánto tiempo duraron sus Prácticas Pre-Profesionales?	
1.1 Si <input type="checkbox"/> _____ meses	1.2 No <input type="checkbox"/> Pase a la # 4
2. ¿Estuvieron sus Prácticas Pre-Profesionales relacionadas con su carrera?	
2.1 Si <input type="checkbox"/>	2.2 No <input type="checkbox"/>
3. ¿Cree que su nivel de Experiencia mejoraría o mejoró al realizar Prácticas Pre- Profesionales?	
3.1 Si <input type="checkbox"/>	3.2 No <input type="checkbox"/>
¿Por qué? _____	
4. ¿Ha trabajado en alguna oportunidad? ¿Cuánto tiempo está o estuvo trabajando?	
4.1 Si <input type="checkbox"/> _____ meses	4.2 No <input type="checkbox"/> la # 7
5. ¿Está o estuvo su trabajo relacionado con su carrera?	
5.1 Si <input type="checkbox"/>	5.2 No <input type="checkbox"/>
6. ¿Cree que su nivel de Experiencia mejoraría o mejoró al trabajar?	
6.1 Si <input type="checkbox"/>	6.2 No <input type="checkbox"/>
¿Por qué? _____	
7. ¿Qué semestre(s) crees que es o son los más apropiados para realizar sus Prácticas Pre-Profesionales o trabajar?	
7.1 _____ semestre (s)	Trabajo _____
8. ¿Crees que actualmente existe un vínculo entre el Programa Profesional de Administración de Empresas y las Empresas del mercado?	
8.1 Si <input type="checkbox"/>	8.2 No <input type="checkbox"/>
¿Por qué? _____	
9. ¿Crees que el Programa Profesional de Administración de Empresas debe ser quien proporcione las Prácticas Pre-Profesionales o trabajo?	
9.1 Si <input type="checkbox"/>	9.2 No <input type="checkbox"/>
¿Por qué? _____	

10. ¿Crees que debe ser obligatorio realizar Prácticas Pre-Profesionales para obtener el título de bachiller?

10.1 Si

10.2 No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. Si el Programa Profesional de Administración de Empresas te consiguiera Practicas Pre-Profesionales. ¿Estaría dispuesto(a) a realizarlas en una Empresa de Consultoría?

11.1 Si

11.2 No

**EMPRESA JUNIOR**

12. ¿Ha escuchado ó sabe lo que es una Empresa Junior?

12.1 Si

12.2 No

Pase al final de la encuesta y lea la NOTA

¿Cómo así? \_\_\_\_\_

13. ¿Estaría usted interesado en pertenecer a una Empresa Junior?

13.1 Si

13.2 No

14. Estaría usted dispuesto(a) a integrar una Empresa Junior como voluntariado dentro de la Universidad?

14.1 Si

14.2 No

15. ¿En qué área le gustaría desarrollarse dentro de la Empresa Junior?

15.1 Administración y Finanzas

15.6 Producción

15.2 Marketing

15.7 Negocios Internacionales

15.3 Recursos Humanos

15.8 Responsabilidad Social

15.4 Proyectos

15.9 Salud

15.5 Minería

15.10 Consultoría Empresarial

15.8 Otro ( especificar) \_\_\_\_\_

16. Estaría usted dispuesto(a) a constituir en una Empresa Junior en verano (enero, febrero y marzo)?

16.1 Si

16.2 No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

17. Si el Programa Profesional de Administración de Empresas te daría la oportunidad de ser parte de una Empresa Junior ¿Estarías dispuesto(a) a ser parte de ella?

17.1 Si

17.2 No

18. ¿Crees que una Empresa Junior gestionada por los estudiantes de Administración de Empresas mejoraría su aprendizaje dentro de la Universidad?

18.1 Si

18.2 No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

19. ¿Crees que pertenecer a una Empresa Junior te ayudaría a conseguir un mejor empleo ó a crear tu propia empresa?

19.1 Si

19.2 No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

20. ¿Ha presentado algún proyecto de investigación empresarial en el tiempo que lleva estudiando su carrera?

20.1 Si

20.2 No

¿Cuál? \_\_\_\_\_

21. ¿Ha asesorado a alguna empresa en el tiempo que lleva estudiando su carrera?

21.1 Si

21.2 No

¿Cómo? \_\_\_\_\_

**NOTA:**

**EMPRESA JUNIOR** nació con la intención de fortalecer y complementar la formación del alumno de pregrado. En este espacio el estudiante tiene la posibilidad de gestionar todos los procesos de una empresa a través de proyectos de consultoría para micro y pequeñas empresas, todos los cargos son gestionados por los estudiantes miembros y todas las decisiones son tomadas por ellos. Son espacios donde es posible desarrollar el lado emprendedor del estudiante, además de ser un nexo entre el estudiante y la vida empresarial real.

## ANEXO N°2: ENTREVISTA EMPRESA JUNIOR PUCP

### ENTREVISTA A EMPRESA JUNIOR PUCP



**Día:** Sábado 11 de mayo del 2013

**Lugar:** Pontificia Universidad Católica del Perú – Oficina Empresa Junior PUCP

#### Participantes

- Carlos Franco Altez (Fundador de Empresa Junior PUCP)
- Gonzalo Espinoza (Ex Director Empresa Junior PUCP)
- Jacques Arturo SoveroLandeo (Director Actual de Empresa Junior PUCP)
- Eduardo Manuel Mercado Millones (Integrante actual de Empresa Junior PUCP)
- Adam López Silvestre (Integrante actual de Empresa Junior PUCP)

#### Empresa Junior PUCP y sus comienzos

##### 1. ¿Cómo surgió y de que se trataba Empresa Junior?

Surge cuando estábamos en séptimo ciclo, yo (Carlos Franco, fundador de Empresa Junior PUCP) estaba saliendo de ADEIM (Asociación de Estudiantes y Egresados de Ingeniería Industrial) y el profesor Domingo Gonzales nos dijo: Hay un modelo de Negocio que es muy interesante porque forma consultores jóvenes siendo estudiantes, y nos gustó la idea y en ese entonces éramos un grupo de 6 personas y nos metimos, éramos amigos muy cercanos y nos gustó la idea porque sería como un reto.

La idea de Empresa Junior era la de un grupo de estudiantes que puedan formar una consultora junior que tenga su propia legislación. Es una asociación bajo el amparo de la universidad pero que tiene independencia económica financiera y brinda servicios de consultoría a pequeñas empresas esa era la idea base. Nuestra idea era: un grupo de estudiantes de ingeniera industrial y algunos de nosotros ya habíamos llevado prácticas, entonces

porque no nos dedicamos a hacer servicios de consultoría, lo que cada uno a lo que sabe.

Si tu vienes y esperas que las cosas te caigan encima, no podemos ofrecerte eso, **nosotros queríamos ese tipo de gente motivada**, que llegue y no este sentada esperando que llegue algún proyecto, sino que salga a buscar sus proyectos, eso es lo que te da continuidad, si tú mismo no sales a buscar tus clientes, ellos no van a llegar solos, te quedas sin clientes, te quedas sin nada.

## 2. **¿Cómo consiguieron sus primero clientes?**

Nosotros teníamos mucho miedo en ese sentido, porque afuera solo éramos estudiantes, no habíamos tenido mucho contacto con empresarios, y queríamos un poco de Coaching por parte de los profesores, fuimos a hablar con todos los profesores, pero no conseguimos mucho. Tuvimos la idea la hacer un Coaching pagado, es decir, el profesor que nos consiga un cliente nosotros lo convertiríamos inmediatamente en consultor y por lo tanto iban a vender, entonces los profesores empezaron a comentarnos, mira pueden trabajar con esta empresa o con esta persona, y nosotros como Empresa Junior necesitábamos la supervisión de un profesor, entonces el profesor era el encargado de supervisarnos y también se le pagaba, fue una relación gana - gana tu ganas y nosotros ganamos.

## 3. **¿Con qué respaldo y recursos contaban cuando fundaron Empresa Junior?**

Todo lo que empieza, se hace desde cero, empezamos sin un sol, y nos apoyaba el profesor Domingo, Si hubo un apoyo, y fue del CIDE, y nos dio un espacio físico donde hacer nuestras reuniones a través de Jorge Romero, que nos prestó al comienzo su casa, sus computadoras, y cosas que necesitábamos, y lo bueno de una consultoría es eso que la puedes realizar en cualquier parte, solo necesitas tu computadora y punto.

## 4. **¿Cómo obtuvieron sus primeros clientes siendo aún estudiantes?**

Nosotros teníamos una ventaja, porque ser alumnos de la PUCP, te ofrecemos un buen servicio, a un precio accesible, somos alumnos y nos supervisa un profesor. Hacemos el mismo trabajo que una consultora X pero a menor precio.

##### 5. ¿Cuáles fueron sus principales dificultades, errores y logros?

- Dificultades: La falta de respaldo, antes no contábamos con un espacio físico como ahora, nosotros trabajamos en nuestras casas, después pensamos que íbamos a trabajar con empresas pequeñas, pero finalmente terminamos trabajando con empresas grandes.
- Errores: Fue en algún momento, que había mucha gente, por ejemplo teníamos un proyecto y éramos 14 personas, y teníamos a 3 trabajando los más hábiles, y los demás terminaban aburriéndose, ahí lo que nos faltó fue la motivación, porque creo que la motivación es básico en Empresa Junior y yo siempre decía **Trabaja con gente en quien confíes y más que nada siempre motiva a la gente.**
- Logros: Armar el año de proyectos, hicimos por mucho tiempo buenas consultorías porque teníamos un buen equipo base bien motivado con quien trabajar.

##### 6. ¿Qué impacto crees que tuvo Empresa Junior, tanto en la PUCP como en tu vida?

El mayor impacto es sobre la gente, sobre los estudiantes que conformaban Empresa Junior, tienes un espacio para el emprendimiento. Personalmente, inicio todo lo que era vida, yo sabía cómo hacer una empresa etc. dedicarte hacer algo, lo que lo saben todo, pero si no lo vives, si no lo experimentas de nada te sirve. Nuestro ingreso fue muy suave, es decir, nosotros empezamos apostando a nada y nos juntamos y dijimos hay que hacerlo, y empezamos como un juego, en realidad me ayudó mucho a ver que el trabajo puede ser como un juego, me divierte trabajando, soy una persona que se divierte trabajando, soy muy independiente con su pensamiento, soy muy emprendedor, me gusta estar muy ocupado. Nos ayuda mucho a nosotros

mismos a enfrentarnos a cosas, a realidades, hasta al miedo de cometer errores, te das cuenta que no es fácil manejar una empresa, pero que es satisfactorio al final de tu carrera.

## **EMPRESA JUNIOR EN LA ACTUALIDAD**

### **7. ¿Cómo reinvierten sus ganancias?**

Todas las ganancias son utilizadas para la compra de equipos (computadoras, herramientas para las consultorías) y desarrollo de la cultura (regalos, salidas confraternidad, capacitaciones, etc.)

### **8. ¿Cómo preparan a los miembros de la Empresa Junior PUCP?**

El grueso de miembros ingresantes cuentan con poca o nula experiencia laboral y aún menos en investigación de mercados. Por lo que contábamos con personas más experimentadas a cargo de las consultorías, los nuevos miembros eran asignados a las distintas áreas según su perfil para que puedan realizar labores de desarrollo, así mismo que servían de apoyo en las consultorías de clientes, bajo la tutela de miembros con más experiencia.

### **9. ¿Cuáles fueron sus principales dificultades, errores y logros?**

Las dos principales dificultades son la renovación o rotación del personal (con un periodo promedio de 6 meses de permanencia) y por otro lado la motivación (al tratarse de un trabajo no remunerado), estos dos temas referidos principalmente al personal hacen que una Empresa Junior funcione o no.

Algunos de los errores cometidos fue no definir la cartera de productos (se aceptaba casi todo lo que llegaba a nuestras manos), no desarrollar alianzas con otras organizaciones similares o de apoyo, la pérdida de contacto con las generaciones pasadas.

Principales logros fue poder aportar a los cimientos para el desarrollo profesional de cada uno de los integrantes, generar una imagen de marca que

poco a poco empezaba a significar calidad, alcanzar un crecimiento importante como organización.

**10. ¿Qué impacto crees que tuvo Empresa Junior, tanto en la PUCP como en sus vidas?**

Hemos tenido comentarios de profesores y profesionales que toman como referencia importante la experiencia de Empresa Junior a la hora de contratar, también los propios miembros de Empresa Junior se sienten mucho más preparados frente a otros estudiantes de su nivel, por otro lado se llega a formar un lazo de amistad muy fuerte entre los integrantes de Empresa Junior.

**11. ¿Qué consejo le darías a los jóvenes que quieren crear una Empresa Junior?**

Que lo hagan, lo que teníamos miedo era que las empresas no estén contentas con nuestro trabajo, es un miedo completamente natural. Pero si realmente desean ser emprendedores, no esperen a estar en noveno ciclo, o esperen que el conocimiento de la universidad les vaya a servir si no lo llevan a la realidad: Para ser emprendedores no necesitas sólo el conocimiento de la universidad, eso te va a servir para que crezcas. Si estas en quinto ciclo hazlo, **no se limiten por el tema del “no sé”, bueno aprende, si tienes que caerte, cáete, si tienes que levantarte, levántate**, eso fue muy bueno, en Empresa Junior, que entre todos nos apoyábamos, siempre había alguien ahí, para que te ayude a levantarte y a motivarte a seguir adelante.

La Empresa Junior es una experiencia única, de mucho esfuerzo pero también de muchas retribuciones. Es importante recordar que es un esfuerzo colectivo, colaborativo e interdisciplinario. Es mejor realizar las cosas con los procesos adecuados y tomándose los tiempos necesarios, porque al final se trata de una experiencia educativa también.

**12. Actualmente como está conformada la EJ, integrantes, áreas, servicios.**

Una de nuestras fortalezas es que nuestros equipos de trabajo son multidisciplinares teniendo la formación de Ing. Industrial, Comunicaciones,

Gestión y alta dirección, Derecho, Psicología social, Economía, Diseño gráfico, entre otros.

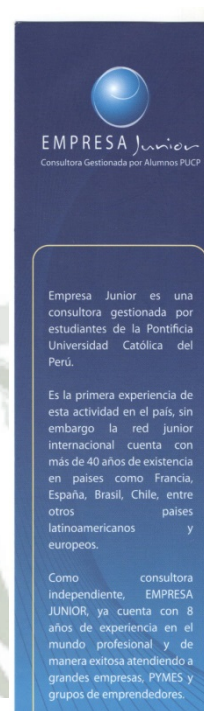
## EMPRESA JUNIOR - CONSULTORA GESTIONADA POR ALUMNOS PUCP

### EMPRESA JUNIOR PUCP

Empresa Junior es una consultora gestionada por estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Es la primera experiencia de esta actividad en el país, sin embargo la red junior internacional cuenta con más de 40 años de existencia en países como Francia, España, Brasil, Chile entre otros países latinoamericanos europeos.

Como consultora independiente, EMPRESA JUNIOR, ya cuenta con 8 años de experiencia en el mundo profesional y de manera exitosa atendiendo a grandes empresas, PYMES y grupos de emprendedores



### SERVICIOS

- Investigaciones de mercado cuantitativas y cualitativas.
- Asesoramiento en marketing.
- Asesoramiento en herramientas de gestión.
- Asesoramiento en Recursos Humanos.
- Estudio de tiempos y procesos.

### RESPALDO

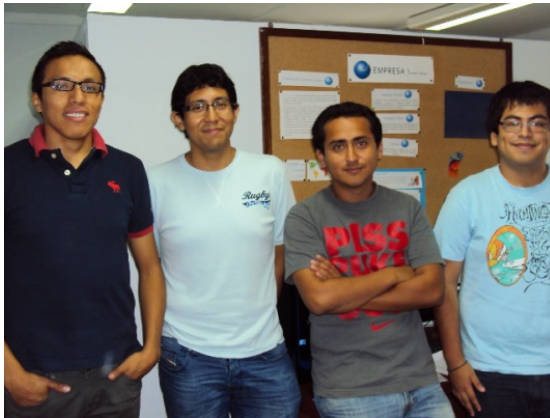
Empresa Junior cuenta con una permanente asesoría de profesionales especializados y Profesores de la Pontificia Universidad Católica del Perú para efectos de investigación, desarrollo y ejecución de proyectos.

Así mismo la creciente red, de EGRESADOS Junior, que actualmente se desempeñan en las mejores empresas y consultoras del país, brindan asesoría a los proyectos realizados

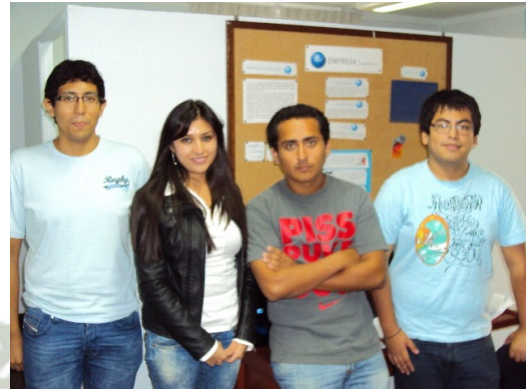
**Av. Universitaria 1801, San Miguel. Oficinas CIDE PUCP – Campus  
PUCP**

**CP**

**T.626 2000 A.5020**



Con los integrantes actuales de  
Empresa Junior PUCP.



**OFICINA CIDE – PUCP**



Centro de Innovación y  
Desarrollo Emprendedor  
y Empresa Junior



**ANEXO N°3: PONENCIA EMPRESA JUNIOR PUCP****“EMPRESA JUNIOR: UNA EXPERIENCIA ENRIQUECEDORA”****AUTOR:**

*Jan Lederhausen Peyón, Bachiller en Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente Director de Servicio al Cliente y Relaciones Públicas de EMPRESA JUNIOR.*

**RESUMEN:**

Hace casi más de un año y medio, un grupo de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) siguiendo la inspiración de las experiencias europeas iniciadas en el año 1967 y con el apoyo del CIDE-PUCP, crean la primera empresa junior del país. Empresa Junior, es una organización sin fines de lucro, integrada por alumnos de la PUCP. Su función principal es servir de nexo entre los estudiantes y el ámbito empresarial, brindando oportunidades a sus integrantes para aplicar los conocimientos adquiridos mediante el desarrollo de proyectos y labores de consultoría. Las labores desarrolladas por Empresa Junior se encuentran respaldadas y asesoradas por especialistas de la PUCP, lo cual garantiza la calidad del servicio ofrecido.

**PONENCIA:**

**ANTECEDENTES:** En Francia, en el año de 1967, estudiantes y académicos preocupados por la distancia entre la formación universitaria y las exigencias del mundo profesional-empresarial, buscaron crear instancias que permitieran a los estudiantes realizar actividades que complementaran su formación. Una de estas iniciativas fue crear una empresa en que los alumnos desarrollaran las mismas labores para las cuales estaban siendo preparados, en un ambiente lo más cercano posible a la realidad que deberían enfrentar en su futuro profesional.

Así, surge en París la Junior Centrale Etudes, la primera Junior Enterprise(TM) en el seno de una Escuela de Ingeniería. Desde entonces han surgido más de un centenar de iniciativas de este tipo en Francia y su presencia se extiende

actualmente a más de cincuenta países, con 200 empresas junior en Europa y más de 300 en otros continentes.

**EL CONCEPTO:** Empresa Junior es una asociación civil sin fines de lucro, constituida y gerenciada por universitarios que cuentan con un soporte de la institución a la cual pertenecen. Presta servicios y desarrolla proyectos para diversos sectores de la sociedad.

Para certificar la calidad de los proyectos ofrecidos por una Empresa Junior, es necesaria la participación de profesores de la institución a la cual la empresa pertenece, los cuales cumplen un rol de asesores y orientadores para los alumnos. Cada empresa junior está regida por un estatuto propio, basado en una filosofía con un Código de Ética del Movimiento Junior. Este código establece que la empresa junior además de no tener fines lucrativos, debe buscar el fomento del desarrollo de pequeñas empresas y del desarrollo de los estudiantes que participan en esta organización. Una empresa junior permite a sus miembros tener la oportunidad de aplicar sus conocimientos, de modo que adquieren una visión real, posibilitando la resolución de problemas prácticos. Por otro lado, debe dar su contribución a la sociedad como una consultoría de precios accesibles y facilitar el intercambio Empresa-Universidad.

### **CONTRIBUCIÓN A LA UNIVERSIDAD**

- Empresa Junior colabora con difundir la buena imagen institucional de la PUCP, realizando la creatividad, innovación y cultura empresarial de sus estudiantes.
- Mejora el perfil del egresado, brindando oportunidades a los estudiantes para aplicar los conocimientos adquiridos, con fines de desarrollar el espíritu crítico, analítico y emprendedor.
- Fomenta una rápida inserción laboral para los participantes, por ser una fuente de aprendizaje práctico y experiencia pre-profesional.
- Transmisión de conocimientos a otras universidades. Bajo este esquema, la Universidad queda como creadora e impulsadora de este tipo de actividades, ya que somos la primera empresa junior del Perú.

### **LOGROS HASTA EL MOMENTO**

- Ejecución exitosa de proyectos en las siguientes empresas: Goodyear, Petrolera Transoceánica, Epena; y en entidades internas como la REA.
- Acuerdo con la Bolsa de Trabajo PUCP para publicar los requerimientos de personal para los distintos proyectos en cartera.
- Acogida por parte de los estudiantes en las charlas informativas de Empresa Junior. Estudiantes de otras especialidades distintas a Ingeniería Industrial se han integrado a la organización.
- Apoyo y asesoría del Decano de la Facultad de Ciencias e Ingeniería, docentes de Ingeniería Industrial, el Centro de Innovación y Desarrollo (CIDE) y otras personas vinculadas a la universidad.
- Interés por parte de alumnos de otras universidades, tanto locales como extranjeras, en las actividades de Empresa Junior. Esto es de gran importancia para nuestra organización ya que de acuerdo con nuestro lineamiento estratégico, nos enfocamos en ser un modelo a seguir para la creación de otras Empresas Junior.
- Aprendizaje en temas de gestión de proyectos, experiencia, trabajo en equipo y bajo presión.

**UNA EXPERIENCIA ENRIQUECEDORA:** Usualmente, muchos alumnos de las diversas especialidades buscan su primer contacto a las empresas a través de las prácticas pre-profesionales. Sin embargo, hoy en día existe una alternativa a ello: Empresa Junior.

A diferencia del trabajo tradicional de un practicante, donde a uno por lo general no le asignan tareas de mayor responsabilidad, en Empresa Junior la elevada carga de responsabilidad es uno de los factores más relevantes.

Los integrantes de Empresa Junior tienen asignadas diversas responsabilidades y tareas considerablemente mayores a las que recibirían en una empresa como practicante. Ellos participan incluso en actividades de planeamiento, las cuales como practicante les quedarían prácticamente vetadas, pues en muchos casos como practicante el trabajo se limita a actividades netamente operativas y poco enriquecedoras para el estudiante. El practicante puede incluso ser comprendido como el office boy, “portapliegos con terno” o una extensión de la máquina, como

digitador o compilador de datos para indicadores (que probablemente nadie lea en la empresa, ya que en nuestro medio probablemente solo el 20% de los que reciben los indicadores de gestión del área los lean y sepan realmente qué hacer con ello).

Asimismo, al realizar trabajos que usualmente requieren de la suma de esfuerzos de participantes de diversas carreras, la experiencia de trabajo se convierte en un suceso interdisciplinario. Así, se fomenta la transmisión de conocimientos entre los diversos participantes. Por ejemplo, un estudiante de ingeniería al trabajar en conjunto con alumnos de derecho, logra adquirir conocimientos acerca de la creación de estatutos, y estos a su vez desarrollan habilidades de gestión de proyectos.

En nuestra opinión, tanto el hecho de tratarse de un trabajo interdisciplinario, como la participación en las diversas etapas de un proyecto (inicio, planificación, organización, dirección, control y cierre), hacen de Empresa Junior una experiencia sumamente enriquecedora para todo alumno.

**ACTUALIDAD DE EMPRESA JUNIOR:** Empresa Junior, actualmente viene desarrollando varios proyectos de consultoría en el ámbito legal, como en el ámbito financiero, de desarrollo organizacional, RRHH, marketing y ventas, logística y administración. La plana de empresa Junior está conformada por más de 25 alumnos de las especialidades de: Ing. Industrial, Ing. Civil, Ing. Mecánica, Ing. Informática, Administración y Derecho. Prontamente se incorporaran más especialidades a Empresa Junior, entre las cuales destacan: Psicología, Ciencias de la Comunicación y Contabilidad.

Ante cualquier consulta o interés en contar con los servicios de consultoría integral que brinda Empresa Junior, no dude en contactarnos a nuestro mail:

[ejunior@pucp.edu.pe](mailto:ejunior@pucp.edu.pe)

## ANEXO N°4: ENTREVISTA A VÍNCULOS EMPRESA JUNIOR

### Entrevista a la Fundadora de Vínculos Empresa Junior – Argentina

Lic. Natalia Nazrala



#### 1. ¿Cómo surge Vínculos Empresa Junior?

La idea de crear una empresa junior en mi facultad surge producto un intercambio académico que realicé en la Universidad Estadual de Maringá (UEM) del Estado de Paraná, Brasil durante el primer semestre del año 2012.

Yo no conocía el movimiento de empresas junior, y tuve la oportunidad y la suerte de conocer a ADECON, Empresa Júnior de Consultoría de la UEM.

(<https://www.facebook.com/adeconconsultoriaempresarial?fref=ts>)

Ellos me permitieron pasar 5 semanas en su empresa para conocer el funcionamiento y la dinámica interna de trabajo. Realmente me sorprendió la forma de trabajar y de desempeñarse profesionalmente de estos empresarios junior.

Fue ahí donde obtuve la motivación y empezó este sueño de fundar Vínculos Empresa Junior en Mendoza Argentina.

#### 2. ¿Tuvieron respaldo de su Universidad en la fundación de Empresa Junior?, ¿Cómo los apoyo?

Sí. Desde un primer momento las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo nos apoyaron con la idea de proyecto.

Nuestro Decano el Sr. Contador. Magíster Jorge López y nuestra Secretaria Académica, la Sra. Contadora María Alejandra Marín, como así también otras

autoridades y profesores de la facultad entre ellos nuestra profesora orientadora MBA. María del Carmen Abraham, colaboraron mucho en la puesta en marcha de este maravilloso proyecto.

### **3. ¿Cómo consiguieron sus primeros clientes?**

Nuestros primeros clientes surgieron por contacto de miembros de Vínculos Empresa Junior. Lucía Fernández y David Postizzi fueron quienes recomendaron nuestros servicios de consultoría a empresas que ellos conocían.

Luego con el paso del tiempo, nos fuimos dando a conocer con diferentes actividades y nuestra red de contactos comenzó a crecer exponencialmente.

### **4. ¿Desarrollaron algún proyecto?**

Actualmente estamos desarrollando dos proyectos externos: una investigación de mercados y un proyecto sobre análisis de procesos y administración de base de datos.

Además estamos iniciando nuevos proyectos internos como: firma de convenios, trámites legales, desarrollo de página web, proceso selectivo.

### **5. ¿Cómo reinvierten sus ganancias?**

Las ganancias de la empresa junior se reinvierten en la empresa para cubrir gastos corrientes y fijos y en los miembros mediante capacitaciones y beneficios, pero no en concepto de contraprestación de servicios.

Los estudiantes trabajan en forma voluntaria en la empresa junior. Nadie cobra un sueldo. Nuestro pago es experiencia, capacitación, aprendizaje continuo y perfeccionamiento como profesionales.

### **6. ¿Cuáles son sus principales dificultades, errores y logros?**

Nuestra principal dificultad es la de poder coordinar horarios y días de trabajo de modo de poder cumplir con las exigencias académicas de la carrera.

Nuestros principales logros han sido primero que nada la Fundación de Vínculos, todo lo que viene después no sería posible si no fuera por el esfuerzo, empeño y dedicación de cada uno de los miembros de la empresa. Además ya hemos conseguido nuevos clientes, hemos ganado en la Competencia Naves de Planes en Mendoza y actualmente estamos compitiendo a nivel Nacional, y hemos obtenido reconocimiento y apoyo de muchos profesionales del medio, lo cual para nosotros también es muy motivador.

### **7. ¿Cómo preparan a los miembros de Vínculos Empresa Junior?**

El aprendizaje dentro de la empresa junior es diario y continuo. Y además nuestro departamento de Recursos Humanos es el responsable de capacitar a los miembros en áreas específicas. Por ejemplo, actualmente estamos haciendo cursos de Microsoft Access y de Administración de Proyectos.

### **8. Actualmente como está conformada Vínculos Empresa Junior, integrantes, áreas? ¿Es multidisciplinaria?**

Vínculos Empresa Junior puede componerse por alumnos de las tres carreras de nuestra Facultad, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Economía y Contador Público Nacional y Perito Partidor.

Actualmente somos 10 alumnos de la Lic. En Administración.

### **9. ¿Qué impacto creen que ha tenido Vínculos Empresa Junior tanto en su Universidad como en la vida de sus integrantes?**

Enorme, creemos que el proyecto es sumamente provechoso para el estudiante y para el empresario de Mendoza. Aún resta mucho trabajo por hacer!

### **10. ¿Qué consejo le darían a los jóvenes que quieren llevar a cabo una Empresa Junior?**

Que busquen un equipo e inicien las actividades cuantos antes! Fundar una empresa junior es una tarea difícil pero muy gratificante. Cualquier actividad que se desarrolle dentro del proyecto de empresa junior es totalmente positiva en la

formación del estudiante como profesional, desde el envío de un e-mail hasta la realización de una consultoría, en cualquier instancia existen oportunidades de aprendizaje.

**Contacto:**

Vínculos Empresa Junior

<https://www.facebook.com/VinculosEmpresaJunior?fref=ts>

**Integrantes Vínculos Empresa Junior - Argentina**



## ANEXO N°5: MODELO DE CONTRATO DE VOLUNTARIADO PARA LA EMPRESA JUNIOR

### MODELO DE CONTRATO DE VOLUNTARIADO

La Empresa Junior \_\_\_\_\_ con sede social en la  
calle \_\_\_\_\_ y  
D. \_\_\_\_\_, acuerdan el siguiente compromiso de  
voluntariado.

Don. \_\_\_\_\_, como voluntario de la Asociación /  
Fundación \_\_\_\_\_ va a colaborar con la entidad  
dentro del Programa “ \_\_\_\_\_ ” en las  
siguientes actividades:

\_\_\_\_\_

**Lugar:** Las actividades de voluntariado se llevarán a cabo en el centro de atención  
\_\_\_\_\_ en la calle \_\_\_\_\_,  
todos los \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ horas a \_\_\_\_\_ horas.

#### El voluntario se compromete a:

- Cumplir con los compromisos adquiridos con la organización, respetando los fines y su normativa.
- Guardar confidencialidad de la información recibida en el desarrollo de su actividad.
- Rechazar cualquier contraprestación material o económica
- Respetar los derechos de los beneficiarios y actuar de forma diligente y solidaria.

#### La Asociación / Fundación se compromete a:

- Ofrecer al voluntario la información, formación, apoyo y en su caso los medios materiales necesarios para el ejercicio de las funciones que se le asignen.
- Favorecer la participación activa del voluntario en la organización, diseño, evaluación y programación de las actividades que realiza.
- Asegurar al voluntario contra los riesgos de accidente y responsabilidad civil derivados del ejercicio de la actividad.
- Compensar económicamente por los gastos derivados de su actividad como voluntario

**Duración:** El presente acuerdo tiene una duración de \_\_\_\_\_ meses /años.

Cualquiera de las partes puede dejar sin efecto este acuerdo notificándolo con una  
antelación de \_\_\_\_\_ días.

Firmado en \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_

**El voluntario:**

**Por la Entidad:**

**ANEXO N°6: PREGUNTAS MÁS FRECUENTES (FAQ)****1. ¿Cuánto tiempo de una semana debo dedicar a la Empresa Junior?**

No hay una regla, pero para que una empresa funcione de manera eficiente se requiere que sus miembros trabajen, por lo menos, 20 horas a la semana. Sin embargo, esta carga de trabajo puede ser flexible, dependiendo de la política de cada empresa.

**2. ¿Cuándo es el momento de abrir la empresa para el mercado?**

Ese momento ocurrirá el día en que se sientan lo suficientemente seguros como para desarrollar proyectos de calidad. Observen su empresa y pregúntense: Yo contrataría un servicio de mi Empresa Junior? El día en que su respuesta sea sí, no duden en abrirla para el mercado.

**3. ¿La dirección o coordinación de mi Facultad puede intervenir en la gestión de mi empresa**

No, de acuerdo con el concepto nacional de empresa junior la gestión debe hacerse exclusivamente por los estudiantes que se gradúan de la propia facultad, quedando prohibida la participación de otras personas en la toma de decisiones.

**4. ¿Para constituir una empresa junior es obligatorio poseer profesionales del cuadro de méritos?**

Sí, y es fundamental para la calidad de los trabajos de su empresa, el concepto de empresa junior requiere la presencia de los mismos en el cuadro de méritos. Incluso si no fuera obligatorio, añadirá un valor al servicio ofrecido, sobretodo, si tenemos en cuenta el nivel de calificación de los profesionales para este tipo de propósito.

**5. ¿Mi Empresa Junior puede remunerar a sus miembros?**

Aunque no es su propósito, la Empresa Junior puede remunerar a sus miembros, sí. Esta remuneración, sin embargo, sólo se debe realizar si el empresario junior ha realizado alguna actividad que justifique dicho pago. En algunas Empresas Junior, no existe ningún tipo de remuneración, en otras, existen políticas claras para el reembolso de sus miembros.

**6. ¿Después de fundada, nuestra Empresa Junior será automáticamente federada?**

No. Para convertirse en una Empresa Junior federada, debe pasar por el proceso de afiliación única de su Federación. En este proceso, se necesitará la ayuda de la propia federación, lo que requerirá una serie de documentos necesarios a tal fin, para que la Empresa Junior sea finalmente federada.

**7. ¿La Facultad tiene la obligación de apoyar mi Empresa Junior?**

No. Si la Facultad no quiere invertir en la Empresa Junior, tiene todo el derecho a no hacerlo. Para evitar esto, se prepara un modelo práctico del Plan de Negocios, con el objetivo de demostrar la viabilidad de abrir este tipo de negocio (EJ).

**8. ¿Mi Empresa Junior puede funcionar fuera del campus universitario?**

Sí, no hay nada que obligue a la Empresa Junior de funcionar dentro de las instalaciones de la Facultad. Sin embargo, como suele ser las IES, llevan algunos tipos de costos fijos, se recomienda que la Empresa Junior se mantenga dentro de los ámbitos académicos.

**9. ¿Mi Empresa Junior deben funcionar durante las vacaciones y las semanas de exámenes?**

En principio, no hay nada acerca de la regulación sobre el calendario de funcionamiento. Sin embargo, se recomienda que la Empresa junior este abierto todos los días. Los clientes buscan profesionales, y no estarán interesados en sus obligaciones académicas.

#### 10. ¿Mi Empresa Junior puede funcionar sin estar legalizada?

No. Si la empresa no está legalizada, no se puede abrir una Empresa Junior. Este registro es muy importante, porque le da plena autonomía respecto a la Facultad, transformando a la Empresa Junior en una organización independiente.



ANEXO N°7

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	SUB VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p>“Estudio de Factibilidad para la Instalación de una Empresa Junior en el Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María”</p>	<p>Complementar la enseñanza teórica de los estudiantes del Programa Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María a través de la instalación de una Empresa Junior llevando a la práctica lo que se enseña en las aulas con la realización de proyectos de consultoría para micro y pequeñas empresas, en un ambiente empresarial real.</p>	<p><b>Dado que</b> los estudiantes del Programa Profesional de Administración de Empresas precisan complementar sus conocimientos teóricos a través de la aplicación práctica de estos mismos.</p> <p><b>Es probable</b> que instalando una Empresa Junior en el Programa, los estudiantes se desarrollen profesionalmente por medio de la vivencia empresarial real, realizando proyectos y servicios a micro y pequeñas empresas, antes de la culminación de su carrera.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>FACTIBILIDAD</b></p>	Factores Condicionantes	- Grupos de Interés involucrados	- % de Estudiantes interesados - Apoyo de la Universidad - Mypes	<p>- ANÁLISIS DOCUMENTAL</p> <p>- ENCUESTAS</p> <p>- ENTREVISTAS</p>	<p>- Guía de Análisis Documental</p> <p>- Cuestionarios</p> <p>- Guía de Entrevista</p> <p>- Fotografías</p> <p>- Grabaciones</p>
				Económico - Financiero	- Fuentes de Financiamiento	- Aportes personales - Aportes del Estado - Aportes de Instituciones de Emprendimiento y/o Terceros		
				Legal	- Aspectos Legales	- Tipo de Sociedad		
				Organizacional	- Estructura orgánica de la Empresa Junior - Funciones de los miembros	- Organigrama - Manual de Funciones		
				Gestión	- Capacitaciones - Coaching	- Centros de Investigación - Equipos de Interés		

			<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	Económico - Financiero	- Inversión	- Infraestructura  - Localización		
			<b>VIABILIDAD</b>	Legalización	- Documentos legalizados	- Estatuto - Acta de Fundación		
				Comercialización	- Servicios ofertados  - Distribución  - Comunicación	- Consultoría y Asesoramiento - Prácticas Pre- Profesionales y Trabajo  - Proyectos EJ - Tercerización de Proyectos  - Publicidad - Folletos - Redes Sociales - Charlas		
				Políticos	- Reglamentos	- Reglamento Interno  - Contratos  -Acuerdos y convenios		