



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Final de Carrera Título:

***ESTUDIO DE RECUPERACION Y DESARROLLO DEL
“CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO AMIGOS UNIDOS” (E.C.)***

Alumna: Juliana Passardi passardijuliana@gmail.com

Tutor de Contenidos: Mg. C.P. Prof. José H. Krueh

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini

Octubre 2016

ÍNDICE

	Página
ÍNDICE	2
RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I.....	5
Problemática del Estudio de Caso.....	5
Historia del club	6
Marco Referencial.....	8
Aprendizaje y servicio.....	9
Programa Nueva Oportunidad.....	10
CAPÍTULO II	13
Metodología	13
Cadena de Valor	13
Análisis FODA	15
Ciclo de vida.....	16
Presupuesto.....	17
CAPÍTULO III.....	18
Análisis de Resultados	18
Implementación y gestión del proyecto.....	20
Organización del evento	23
Plan de Mejoras.....	25
Estrategia	25
Plan de acción.....	26
Obtención de recursos	29
Establecimiento de alianzas institucionales.....	30
CONCLUSIONES	32
BIBLIOGRAFÍA	33

RESUMEN

Analizamos la problemática del “Club Social y Deportivo Amigos Unidos”. Partimos de la necesidad de realizar una refacción total de las instalaciones del club a través de un Proyecto Solidario. Desde nuestra intervención, además deseamos lograr la sustentabilidad económica en el futuro.

En el desarrollo del mismo, explicamos conceptos como aprendizaje y servicio, mencionamos el marco del Plan Nueva Oportunidad y utilizamos técnicas de análisis tales como cadena de valor, matriz FODA, ciclo de vida de la organización. Abordamos a resultados que nos permitieron obtener un diagnóstico del club para luego armar un plan de mejoras. Para ello, priorizamos objetivos, determinamos estrategias y propusimos planes a corto, mediano y largo plazo.

Llegamos a la conclusión de lo importante que resulta la intervención profesional en casos de estudio desde las instituciones educativas.

Palabras Clave: Proyecto Solidario. Club de barrio. Plan de Mejoras. Plan de acción. Sustentabilidad.

INTRODUCCIÓN

Este Estudio de Caso está basado en un Proyecto Solidario que nació a partir de iniciativas de un docente en las aulas de la Universidad Abierta Interamericana, de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas, en la cátedra de “Competencias Gerenciales”. A través de una organización interna de la facultad, “La Yunta ONG-UAI”, buscamos la manera de poder contribuir con la ciudad en la que vivimos, confiando en que los contenidos de la materia se aprenden de mejor forma en el campo laboral. A partir de esa inquietud, quisimos hacer algo que pueda plasmarse en la realidad y nos desafiamos a desarrollar las capacidades de gestión de organizaciones aprendidas durante la carrera, por medio de la intervención en un club de barrio deteriorado por el transcurso del tiempo.

Luego quisimos ampliar este abordaje realizando un análisis del Proyecto Solidario. Creemos que reflatar el club va a ayudar al barrio y a unir a los vecinos. La idea es que los niños y jóvenes de la zona puedan realizar distintas actividades tanto deportivas como sociales; y también que se pueda sumar a esto actividades culturales. Desde nuestra intervención profesional en el campo laboral, buscamos generar un nuevo concepto de negocios a través del involucramiento de estas actividades, y generar propuestas para agregarle valor.

La idea de lo que era el “Club Social y Deportivo Amigos Unidos” en sus inicios nos lleva a pensar que es realmente posible concretar este proyecto. Todas nuestras expectativas se basan en aquel club barrial, que se conocía como lugar de encuentro, donde se llenaba de buenos recuerdos. Esa imagen es la que queremos volver a lograr.

Hay muchas personas que están dispuestas a prestar su colaboración desde donde les sea posible, ya sea donando materiales, conocimientos o incluso su tiempo haciéndose parte de este cambio. Incluso con el simple hecho de acercarse a las puertas a conocerlo y a interiorizarse con los movimientos que se están haciendo, ya es un avance importantísimo.

CAPÍTULO I

Problemática del Estudio de Caso

Este Estudio de Caso lo basamos en el análisis de un Proyecto Solidario enmarcado conceptualmente en el aprendizaje y servicio; del cual participamos como actividad comunitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana. El mismo consistió en una intervención profesional en un club de barrio que quedó en el olvido, totalmente venido a menos porque sus asociados no pudieron dedicarle el tiempo y el mantenimiento que requería. Asimismo, se amplió la intervención al abordaje de la problemática de la violencia juvenil en el barrio y exploramos maneras de canalizarlas a través de la participación de los jóvenes en el club.

El Proyecto Solidario aparece a partir la propuesta de un grupo de vecinos y autoridades que decidieron comenzar a rescatar un club de barrio, situado en la zona norte de la ciudad de Rosario, en el Barrio Industrial. Con el apoyo de Grupo Norte; el profesor José Humberto Krueel, como vecino y miembro de la Asociación Vecinal y Biblioteca Popular “Amor al Estudio” del Barrio Industrial, solicitó a la Universidad Abierta Interamericana que tome en consideración el proyecto para la recuperación del club. A través de una organización interna de la facultad, “La Yunta ONG-UAI”, se realizó el proyecto para la refacción y el desarrollo del “Club Social y Deportivo Amigos Unidos”.

Al mismo tiempo, este proyecto intentaba ayudar a solucionar una problemática instalada en la ciudad de Rosario, de jóvenes marginados por la sociedad. Se trata de una nueva trama social emergente de la violencia que obligó a replantear políticas sociales, y se focalizó la mirada en los grupos de jóvenes que navegan en un horizonte incierto, sin estudios ni trabajo, plausibles de vincularse con los eslabones tentadores de las economías delictivas.

Gracias al Plan Nueva Oportunidad que surge de las iniciativas del Gobierno de la Provincia de Santa Fe y la Municipalidad de Rosario, se brinda a estos jóvenes la posibilidad de aprender herramientas de trabajo para poder cambiar la situación en la que viven y desarrollarse en el futuro. De esta forma también se busca reducir problemas aparejados de disminución de consumo de drogas en jóvenes, reducir la delincuencia, el vandalismo, la inseguridad; y por otra parte promover el aprendizaje y la cultura del trabajo.

Es así que a mediados del 2015, 16 jóvenes iniciaron su formación en albañilería y pintura desarrollando actividades dentro del club. El objetivo del Proyecto Solidario fue recaudar fondos para que contaran con los materiales constructivos y de seguridad necesarios para llevarlas a cabo. Para ello organizamos un evento logrando resultados mayores a los esperados, y gracias al monto recaudado se compraron materiales y se realizaron arreglos en las instalaciones del club.

Hoy esos jóvenes ya terminaron su preparación y en este Estudio de Caso intentamos contribuir con la solución del problema y lograr que el “Club Social y Deportivo Amigos Unidos” pueda convertirse en sustentable a lo largo del tiempo. Para ello proponemos un plan de mejoras para cumplir esos objetivos, haciendo hincapié en lograr la recuperación del club como estaba en sus inicios, generando espacios de ocio y recreación, procurando que las personas que viven en las cercanías del club lo consideren como un lugar de encuentro.

Historia del club

El Club fue fundado el 21 de septiembre de 1943 con domicilio en Cangallo 49, ex Barrio Talleres y actual Barrio Industrial de la ciudad de Rosario. Su primer Presidente fue Norberto Borda y los miembros de la primer Comisión Directiva fueron el Secretario Humberto D'Sposito y el Tesorero Rodolfo Gherfi, junto a nueve vocalistas más. Los colores de las divisas fueron y son el blanco cruzado con el azul en forma diagonal, llevando en el centro las iniciales C.S.D.A.U.

El Club en sus inicios se dedicó a difundir y practicar toda clase de deportes, siendo el principal el de las bochas y el boxeo. Además su función principal era promover actos de cultura social, artística y literaria. Contaba con servicio de buffet, peluquería unisex, alquiler de salón, secretaría por la vida, clases de guitarra, tango y baile.

La **misión** del club es brindar un espacio para el encuentro, la recreación y la práctica de deportes de niños y jóvenes del barrio que no cuentan con ninguna opción para el ocio y el uso apropiado del tiempo libre. Ser un espacio en donde se generen reuniones sociales, música, talleres de aprendizaje y exposiciones de arte.

La **visión** es ser icono en la ciudad de Rosario, referente del deporte y actividad social y cultural. Enseñar valores de vida a través del deporte.

Los **valores** para nuestro club son fundamentales, ya que estos dan significado y dirección a cada aspecto de la vida social y deportiva del club. Algunos de los que nos rigen son:

- Confianza
- Responsabilidad
- Fomento del trabajo en equipo
- Honestidad

Hoy día, el club cuenta con 40 socios que realizan aportes y 30 socios que practican boxeo, ambos abonan una cuota mensual. Como **objetivo** para los próximos 12 meses es lograr tener un mínimo de 250 socios, una infraestructura sobresaliente que brinde todos los servicios a sus asociados y ser reconocido en los medios de comunicación. Para ello proponemos obtener los siguientes resultados:

- 100 socios del club
- 50 socios que realicen boxeo
- 100 socios que realicen otro tipo de actividades en el club
- Lograr que las instalaciones sean alquiladas 3 veces por semana para eventos sociales como cumpleaños, reuniones, asados.

Todos estos parámetros son considerados dentro de lo posible de acuerdo a las limitaciones que presenta el club como ser la zona y la cantidad de gente que se encuentra en su cercanía. Si se alcanzan estos objetivos en un plazo no mayor a un año, se podría considerar que el club ha alcanzado el mínimo posible para comprobar que ha logrado generar un impacto social y un cambio en el barrio. Por ende, el fin social que el Proyecto Solidario conlleva estaría cumplido y se deberán evaluar posibles impactos sociales que se podrían llevar a producir en un futuro.

Objetivos del Estudio de Caso

Este Estudio de Caso tiene como **objetivo general** desarrollar un proceso constante e interactivo de mejoramiento y sustentabilidad del “Club Social y Deportivo Amigos Unidos”. Nuestra prioridad es que a través de esta propuesta podamos lograr una recuperación total del club, y a partir de allí incrementar los ingresos mensuales de manera que permita tener una proyección para el futuro.

Además, mediante la remodelación de éste se busca generar un nuevo concepto de negocios (deportivo, social y cultural). Creemos que reflotar el club va a ayudar al barrio y a unir a los vecinos; y ser referente del mismo nuevamente creando un sentido de pertenencia. La idea es que los niños y jóvenes del barrio puedan realizar distintas actividades tanto deportivas como sociales; y a su vez agregar actividades culturales.

Por otra parte nos planteamos **objetivos específicos** para el Estudio de Caso. En primera instancia buscamos analizar el Proyecto Solidario desde el enfoque de aprendizaje y servicio mediante la aplicación de metodología diagnóstica. Esto nos ayuda a tener un panorama de la situación del club y a partir de ahí proponer un plan de mejoras que resulte conveniente para su correcto funcionamiento. Luego nos propusimos desarrollar un plan de acción especificando horizontes temporales para cada actividad según el grado de urgencia e importancia de las mismas. Por último decidimos explorar recursos estratégicos y el modo de obtenerlos para respaldar las inversiones que sean necesarias.

Marco Referencial

En el marco referencial tomamos como punto de partida el concepto de Aprendizaje y Servicio y lo desarrollamos para dar una noción del valor que tiene brindar estos espacios desde las instituciones educativas destinan los esfuerzos combinados hacia la sociedad.

Por otra parte, también vamos a hacer referencia al Programa Nueva Oportunidad, ya que estos jóvenes son los protagonistas principales de la realización de las refacciones del club, utilizando ese espacio no solo como lugar de formación, para el aprendizaje de herramientas en albañilería y pintura, sino también que servirá como refugio provisional de apoyo y contención.

Aprendizaje y servicio

El aprendizaje servicio es una metodología que combina en una sola actividad el aprendizaje de contenidos, competencias y valores con la realización de tareas de servicio a la comunidad. Éste parte de la idea que la ayuda mutua es un mecanismo de progreso personal, económico y social mejor que la persecución obsesiva del provecho individual. Es una metodología educativa que combina el currículo académico con el servicio comunitario. Como metodología pedagógica entra dentro de la filosofía de la educación experiencial; más específicamente integra el servicio comunitario con la educación y el autoconocimiento como vía para enriquecer la experiencia educativa, animar a una implicación social durante toda la vida, y fortalecer el bien común de las comunidades.

Es una actividad compleja que integra el servicio a la comunidad con el aprendizaje. Se trata de una propuesta innovadora, pero al mismo tiempo también es una propuesta que parte de elementos muy conocidos: el servicio voluntario a la comunidad y, por supuesto, la transmisión de conocimientos, habilidades y valores que realizan las instituciones educativas formales y no formales. La novedad no reside en cada una de las partes que lo componen, sino en vincular estrechamente servicio y aprendizaje en una sola actividad educativa bien articulada y coherente; que aporte transformación y solución a problemas o reclamos de la sociedad. Es de alto poder formativo ya que la manera de aprender realmente un valor es practicándolo con reiteración, reflexionando sobre lo vivido y experimentando sentimientos de satisfacción por el esfuerzo realizado. Los valores no se aprenden escuchando explicaciones, sino ejerciéndolos a través de la acción personal pensada y sentida.

El inicio de un proyecto de aprendizaje servicio acostumbra a partir de una idea, o de una solicitud que nos parece interesante, que tal vez nos apasiona y que vemos posible desarrollar con la voluntad de convertirla en una propuesta educativa.

Por otra parte, el fortalecimiento de los vínculos sociales son pilares fundamentales para la construcción de un modelo comunitario sustentado en los valores y el compromiso. La UAI se reconoce parte del conjunto de la comunidad, vista como un espacio donde se aprende, se investiga y se construyen alianzas institucionales. La motivación es el primer impulso que lleva al inicio de este proyecto de aprendizaje-servicio. Desde este espacio se valora y cree que una de las mejores enseñanzas que la Universidad puede aportar a los alumnos, los docentes y la colectividad, es la convicción de que lo que se está aprendiendo sirve para mejorar la vida de la sociedad.

Se favorece así la inmersión en la realidad para poder cambiarla mediante acciones basadas en un compromiso social.

Programa Nueva Oportunidad

Comenzó a funcionar en el año 2013 con la capacitación de 320 jóvenes. A partir de 2014 se desarrolla junto al gobierno provincial en el marco del Plan Abre. En el año 2015 se capacitaron más de 1.500 jóvenes.

Cuenta con equipos de trabajo territorial que convocan a jóvenes de entre 16 y 30 años, que hayan dejado la escuela, no tengan empleo ni formación en oficios. Les permite capacitarse y participar de espacios de intercambio y reflexión para que adquieran herramientas de inserción laboral y hábitos de convivencia social.

Es una experiencia de intervención integral y territorial que aborda la problemática de estos jóvenes considerados en altos niveles de criticidad social; promoviendo acciones de reinserción e inclusión social y laboral en el marco de una política de empleo digno, convivencia ciudadana e igualdad de oportunidades.

La forma de trabajo son diferentes equipos territoriales trabajan en forma coordinada para crear lazos institucionales con los jóvenes y acompañarlos en la construcción de un proyecto de vida. En primera instancia se los incluye en cursos de capacitación laboral para luego diseñar propuestas adecuadas que den continuidad al proceso formativo. Se realizan entrevistas laborales y se trabajan propuestas según el perfil laboral y los procesos subjetivos de cada joven a fin de lograr:

- Derivaciones a entrevistas laborales.
- Volver a la escuela.
- Prácticas laborales en empresas.
- Emprendimientos.
- Especialización en la formación recibida.
- Continuar articulación con otras áreas para aquellos casos que requieran intervención: adicciones, problemas con la ley penal, violencia.
- Otras propuestas culturales o sociales para quienes no responden a las anteriores, siempre con el acompañamiento de los equipos territoriales

Los cursos se dictan en los propios barrios de residencia de los beneficiarios, en centros de convivencia barriales, parques huerta y organizaciones civiles inscriptas en el

Registro de Instituciones Capacitadoras (RIC) de la Dirección General de Empleo.

Actualmente se desarrollan:

Distrito Norte

- B° Industrial: carpintería.
- B° Cerámica: electricidad, panificación
- B° Cristalería: albañilería
- B° Polledo: huerta productiva, confitería
- B° Travesía: pintura y albañilería

Distrito Noroeste

- B° Emaús: ayudante de control numérico, árbitro.
- B° Empalme: huerta
- B° Empalme/Puente Negro: huerta productiva
- B° Ludueña: árbitro.
- B° Ludueña norte: letrista, soldador, talabartería, reparación de bicicletas
- B° Ludueña sur: instalaciones eléctricas domiciliarias, talabartería, foto y video, servicios hoteleros.

Distrito Oeste

- B° Belgrano: talabartería II.
- B° Santa Lucía: talabartería II, confitería, mantenimiento urbano con orientación a la herrería.
- B° Toba: albañilería, artesanías, huerta, carpintería I, carpintería productiva, servicios hoteleros.
- B° Villa Banana: carpintería
- B° Villa Banana/Pororó: jardinería, ayudante de cocina, foto y video.

Distrito Centro

- B° Argentina: encuadernación I y II.
- B° República de la Sexta: carpintería, pizzero/factorero, construcción de instrumentos musicales.
- Centro de la juventud: agrocósmicos, agroverduras, guardavidas, carpintería.
- Programa Andrés: panificación.

Distrito Sur

- B° Tablada: serigrafía/diseño, periodismo/radio, albañilería, ayudante factorero/pizzero, talabartería, durlock, electricidad, joyería, herrería.

- B° Moreno: peluquería, audiovisual.
- B° Flamarión: mantenimiento urbano.
- B° Molino Blanco: panificación.
- B° Mangrullo: pastelero/factorero, carpintería.

Distrito Sudoeste

- B° Las Flores Sur: foto y video, periodismo, construcción, huerta
- B° Las Flores Este: electricidad, panificación.
- B° Itatí: peluquería.

El programa se realiza durante 6 meses de capacitación en oficios/servicios en el territorio, y de ser necesario se prolonga hasta 2 meses más. En total deben cubrir 168 horas, que se dividen en 3 encuentros semanales, donde 2 son de capacitación y 1 de trabajo. Estos jóvenes reciben una beca de 750 pesos mensual como estímulo.

Además hay un espacio especializado en las capacitaciones orientadas a mujeres, que son coordinadas por la Dirección Municipal de Derechos Humanos. Consisten en 3 encuentros semanales durante 6 meses, donde además del aprendizaje del oficio específico, se ofrecen encuentros de diálogo, intercambio de experiencias y asesoramiento para la contención de diversas problemáticas de género como derechos de las mujeres, acceso a la Justicia ante violencia de género, métodos anticonceptivos, prevención de HIV, sexualidad, entre otros temas que surgen a lo largo del cursado.

Para el año 2016 se espera que sean 3.000 los que puedan formarse en Rosario, pero el objetivo del gobierno provincial es hacer extensivo el programa a otras ciudades de la provincia. Y además de las instituciones y organizaciones que participaron activamente durante las ediciones anteriores, la intención es que este año se incorporen nuevos actores que le den otra dimensión a este programa fundamental de inclusión.

CAPÍTULO II

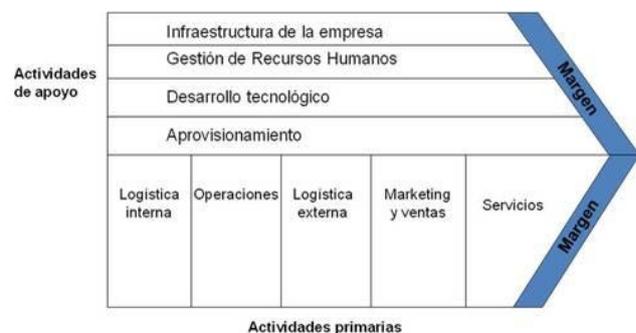
Metodología

Para hacer el estudio del caso tuvimos que partir de un breve diagnóstico para luego armar un plan de acción para llevarlo a la práctica. El modelo que más se adaptaba a la idea que queríamos desarrollar era la Cadena de Valor, diseñada por Michael Porter (Porter, 1985). Sin embargo para simplificar el estudio nos enfocaremos principalmente en Recursos Humanos, Infraestructura y equipamiento, Metodología de trabajo, Marketing interno y externo, Financiamiento e Indicadores de resultados.

Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas).

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, como podemos ver en la figura.



La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

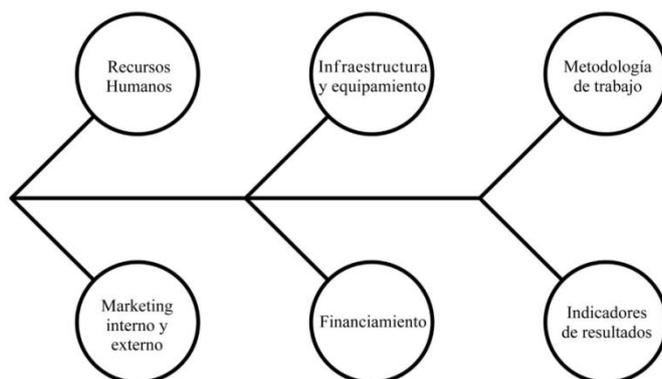
- Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.
- Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

Las **actividades primarias** en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

- Logística interna: La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
- Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
- Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
- Marketing y Ventas: Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
- Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Las **actividades de apoyo** son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

En la siguiente imagen desarrollamos un modelo de 6 ruedas resumiendo los aspectos que nos resultaron más significativos para el diagnóstico de la situación actual del club.



Análisis FODA

Ahora estudiaremos la matriz FODA, que se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.

El análisis FODA ayuda a identificar los factores endógenos o internos (fortalezas y debilidades) propios de la empresa y los factores exógenos o externos (oportunidades y amenazas) que corresponden al mercado.

- Fortalezas: una fortaleza es algo que la empresa hace bien, o alguna característica que eleva su competitividad.
- Debilidades: una debilidad es algo que la empresa no tiene o hace pobremente, o bien se refiere a alguna condición que la coloca en desventaja frente a sus competidores.
- Oportunidades: una oportunidad es una ruta de avance que se le ofrece a la empresa, siendo particularmente relevante cuando ofrece perspectivas de crecimiento a largo plazo, u ofrece un potencia para obtener una ventaja competitiva, o encaja bien con las fortalezas de la empresa.

- Amenazas: una amenaza es un factor o más en el ambiente externo de una compañía, que ofrece la posibilidad de una evolución desfavorable en la rentabilidad o en la posición de mercado de esta.

No será suficiente identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; sino que será necesario hacer un entrecruzamiento entre ellas para encontrar el verdadero potencial de nuestra organización.

El principal objetivo es ver reflejados a través de la matriz los puntos en los que somos fuertes, no solo para mantenerlos, sino que también para relacionarlos con las oportunidades que ofrece el mercado y aprovecharlas. Del mismo modo ocurre con las debilidades, que hay que tratar de eliminarlas u optimizarlas, pero también analizar de qué manera me pueden afectar las amenazas del contorno.

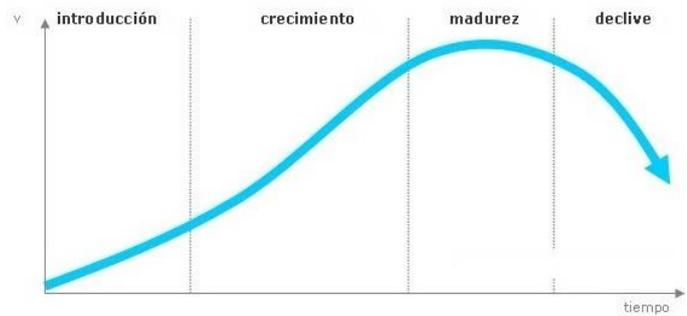
Ciclo de vida

Por otra parte nos interesa hacer una breve conceptualización del ciclo de vida, ya que constituye la representación clásica de la etapa que transita la organización. Es importante señalar que esta matriz constituye una representación del comportamiento natural de la mayoría de las empresas y que se llegó a la misma por observación de la realidad.

Es necesario partir de las características que diferencian las cuatro etapas y situar la empresa de acuerdo con la situación que presenta en función de ciertas características. Las mismas aparecen indicadas en el cuadro que presentamos a continuación:

Factores a considerar	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Mercado	Pequeño	En rápido crecimiento	Estable: poco o nulo	Encontracción
Ventas	Bajas	En crecimiento	Estabilizadas	Descendiendo
Precios	Altos	Tendencia a baja	Bajos	Muy bajos
Beneficios	Negativos	Crecientes	Altos	Bajos
Categoría de consumidores	Innovadores	Primeros adoptantes	Mayorías primero	Tradicionales
Competencia	Poca	Creciente	Estabilizadas	Decreciente

Nos pareció interesante utilizar esta herramienta ya que el Club se encuentra en la última etapa, por lo que se requiere de forma urgente que se realicen cambios para impulsar nuevamente el crecimiento. De lo contrario corre riesgos de desaparecer.



Presupuesto

Por último queremos hacer mención del concepto de presupuesto, debido a que lo utilizaremos en diferentes situaciones a lo largo del estudio de caso.

Un presupuesto es un plan operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto período los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios. En otras palabras, hacer un presupuesto es simplemente planear los objetivos futuros y expresarlos en dinero. Lo más importante a tener en cuenta es cuanto es el capital que se dispone, cuales son las inversiones que se quieren realizar y cuánto será el ingreso y egreso proyectado en el período de estudio.

Si bien esto es una estimación se puede hacer de acuerdo a la experiencia y la información disponible. Otra consideración importante es que debe adaptarse a la realidad mientras transcurre el tiempo y reflejar cualquier tipo de cambio a las estimaciones previas.

CAPÍTULO III

Análisis de Resultados

En la visita al Barrio Industrial nos encontramos con el “Club Social y Deportivo Amigos Unidos”. El mismo está en proceso de formación de una comisión directiva por lo que no existe una gestión administrativa; el estado en el que se encontraba era de deterioro y abandono. La fachada no trasmite ser un club ni un lugar social, ni presenta signos de que se realicen actividades deportivas, la vereda del frente también se encuentra en condiciones precarias.

Al llegar al lugar nos encontramos con el presidente y encargado del club, Juan González, quien nos orientó y contó la historia del club, demostrando entusiasmo y predisposición a la mejora y remodelación del mismo.

Para consideración nuestra, el club es de gran importancia social en el barrio, por lo tanto decidimos enfocarnos en plantear todas las problemáticas y generar la mayor cantidad de soluciones basándonos en la simplificación de la cadena de valor mediante el modelo de las seis ruedas mencionado anteriormente:

- **Recursos Humanos:** El club no cuenta con un área definida de capital humanos, tampoco una estructura organizacional, más bien posee una gestión y dirección de carácter muy informal y sin asesoramiento.
- **Infraestructura y equipamiento:** La infraestructura aún conserva la firmeza y no tiene demasiados problemas de construcción, sino más bien de ambientación y remodelación, como ser:
 - Revoque de las paredes
 - Pintura
 - Limpieza general
 - Baños fuera de servicio
 - Fachada muy deteriorada
 - Falta de simbolización, logos e identidad del club

- Espacios mal distribuidos
- Depósito con mucha basura y desechos.

Con respecto al equipamiento, nos topamos con un gran gimnasio para la práctica del boxeo, que cuenta con elementos de calidad e instrumentos de entrenamiento intensivo, un ring demasiado básico y que ocupa espacio innecesariamente.

- **Metodología de trabajo:** Al no existir estructura formalizada no hay posibilidad de establecer un mecanismo de burocracia básica.
- **Marketing interno y externo:** No hay logos visibles ni folletería además el club tiene un blog desactualizado, en el cual no se publica hace mucho tiempo.
- **Financiamiento:** Se realiza a través del cobro de una cuota mensual por parte de todos los socios y además del pago mensual para el entrenamiento de boxeo. Como está en proceso de formación, al principio la cuota mensual será de \$50.
- **Indicadores de resultados:** A la fecha el club no cuenta con datos necesarios para hacer una evaluación.

A continuación reflejamos todos los factores en la matriz FODA.

Fortalezas	Debilidades
*La historia del club, que es la inspiración de cómo estuvo en sus inicios y a lo que se quiere llegar. * El espacio físico permite la realización de varias actividades	* No se le hizo mantenimiento correspondiente * No es autosustentable
Oportunidades	Amenazas
*Mucha motivación para realizar el club * Espacio de contención y formación * A través del deporte inculcar valores * Crear un plan de acción	*La zona donde se encuentra no es la más favorable * Incremento de consumo de alcohol y drogas en jóvenes potenciales * Búsqueda de financiamiento solidario

Fuente: Elaboración propia

Implementación y gestión del proyecto

- El día 1/9/15 concretamos una visita al Barrio Industrial a partir de la cual pudimos definir en qué se va a basar el proyecto. Decidimos mejorar el “Club Social y Deportivo Amigos Unidos” en donde ya realizamos todo el diagnóstico previo y las posibles propuestas de mejora.
- Se finalizaron en el club los cursos de albañilería y pintura en el marco del Programa Nueva Oportunidad, y a su vez higiene y sanidad del lugar. En las siguientes imágenes se puede apreciar un encuentro de los jóvenes realizando las tareas encomendadas.



- También creamos una Fan Page en Facebook como se muestra en la imagen, para dar a conocer el club y la propuesta de nuestro proyecto, y así poder conseguir ayuda, socios y financiamiento para poder llevar a cabo la remodelación total del club. En este punto queremos ampliar la cantidad de gente que ingrese a la página y sumar más actividad en esta red social.

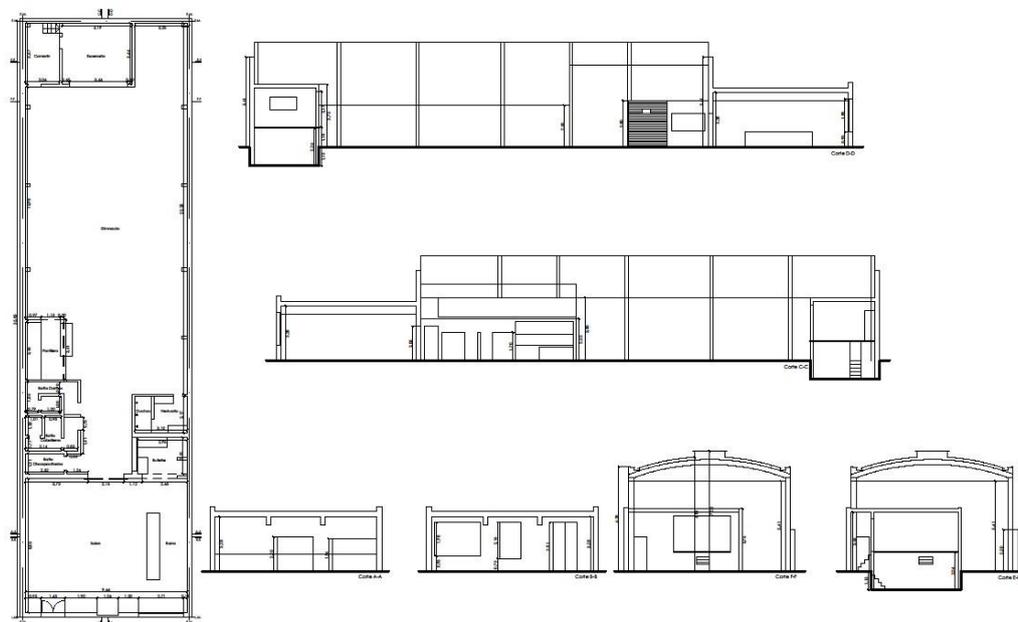


- Con la ayuda de un diseñador, Ricardo Manildo, que donó el diseño de la imagen corporativa, elegimos un logo y un escudo identificatorios para el Club, como figuran en las siguientes imágenes.



- Además, diseñamos folletos para publicar en las redes sociales y para repartir en el barrio, y así poder recibir el apoyo de los vecinos y la comunidad.

- Al mismo tiempo se está convocando a sumar más socios para poder llegar a un número que permita la votación para la constitución de una comisión directiva.
- Contamos con el apoyo del arquitecto Eugenio Ciri que diseñó los planos y renders para la recuperación del Club. Los mismos figuran a continuación.



- Además se hicieron tareas de limpieza y refacción y se pusieron en condiciones los sanitarios.
- Una vez finalizadas estas tareas, se realizó un evento en el club para recaudar fondos. Este constó de espectáculos para entretener a la gente, un grupo de baile formado por jóvenes del gimnasio Amici, un dúo que cantó, la participación de una banda de rock y un training de boxeo. Además se le hizo entrega a los jóvenes del “Plan Nueva Oportunidad”, de una remera, guantes y anteojos de seguridad para comenzar a armar su equipo de trabajo. En este evento se invitó tanto a autoridades de la Universidad Abierta Interamericana, alumnos de la

misma, vecinos del barrio, socios del club y empresarios relacionados con las actividades del mismo; personas que ayudaron y apoyaron este proyecto.

- Debaticimos entre posibles actividades que se puedan llevar a cabo en el club y en el cuadro que presentamos a continuación detallaremos las que proponemos desarrollar en una primera etapa; todas ellas están sujetas a cambios:

Horarios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sáb	Dom
8:00	PILATES		PILATES		PILATES	Los fines de semana se van a alquilar las instalaciones del club para poder organizar y realizar distintos tipos de eventos.	
9:00		ZUMBA	LOCAL	ZUMBA	LOCAL		
10:00		YOGA		YOGA			
11:00	MUSC - BOXEO		MUSC - BOXEO	PILATES			
12:00							
13:00							
14:00		ZUMBA		ZUMBA			
15:00		PILATES		PILATES	LOCAL		
16:00	PILATES		PILATES		ZUMBA		
17:00	LOCAL	BOXEO FEM	YOGA	BOXEO FEM	YOGA		
18:00	ZUMBA	BOXEO	ZUMBA	BOXEO	PILATES		
19:00		TAEK WONDO		TAEK WONDO			
20:00	BOXEO		BOXEO		BOXEO		

Fuente: Elaboración propia

- Para las actividades anteriormente mencionadas necesitamos contar con profesores capacitados y también aprovisionarnos de los siguientes elementos:
 - ✓ Colchonetas
 - ✓ Pesas
 - ✓ Pelotas
 - ✓ Equipo de música
 - ✓ Renovar los elementos para las actividades de boxeo que no estén en condiciones.

Los fines de semana planeamos que se alquile las instalaciones del club para poder realizar distintos eventos. Pueden ser reuniones informales, cumpleaños, desfiles, charlas, y diversas actividades culturales.

Organización del evento

Planteamos la realización de un evento para recaudar fondos para las actividades de remodelación en el club por parte del grupo de jóvenes del Plan Nueva Oportunidad.

Para ello:

- Analizamos y debatimos sobre la fecha del evento. El lugar era claro que se debía realizar en el club para poder dar a conocer el proyecto y que las personas se sientan identificadas con el mismo.
- Se debatió y consensuó en qué iba a consistir el evento, la idea final fue la de realizarlo a las 8 de la noche del día miércoles 25 de noviembre de 2015, que contara con una banda de música, training de boxeo, una muestra de baile y la participación de un dúo de canto “In parcial”. Se estimó cobrar una entrada que incluiría una hamburguesa con bebida y estaría abierta la posibilidad de comprar más durante el transcurso de la noche.
- Debimos realizar presupuestos y averiguar precios para calcular cuál sería el costo, para luego determinar el precio de las entradas y calcular aproximadamente cuánto se recaudaría. En la siguiente tabla están detallados por una parte los egresos y por la otra los ingresos.

PRESUPUESTO del EVENTO

ESTIMATIVO

150

Precio por antic.

\$ 100

Recaudación Bruta:

\$ 15.000

DETALLE	\$ unit
COMIDA (hamburguesa+bebida)	
Hambur Promo fiestas	2500
Gaseosas: las donó Pepsi para el evento	
Supermercado	2500
Carbón (10kg)	
Hielo (22kg)	
Cervezas	
Descartables	315
Banderines	
Vasos	
Servilletas	
VARIOS	
Antic y A3	320
Gastos Evento	1596
Remeras	770
Cepillos de Acero	180
Lamparas tinglado	1000
Gastos Diplomas	240
Lentes-Barbijos y Guantes	495
Articulos Limpieza Baños	100
Gastos hundidos	483
EQUIPOS	
Freezer	CONFIRMADOS
Tablones y sillas	están
Equipo de música	Provee Cultura

Precios para vender en la fiesta

\$20 las hamburguesas

\$20 las cervezas

Venta de Entradas

	ind.	Alumno	Entregadas	Vendidas	Parcial
	1	José Kruel	94	30	\$ 3.100
1	1	Igna Vizcay	15	8	\$ 900
2	1	Fede Meier	5	5	\$ 600
3	1	Agustin Pavetto	5	5	\$ 600
4	1	Nacho Misiano	5	5	\$ 600
5	1	Germi Nardin	5	5	\$ 600
6	1	Juli Passardi	25	14	\$ 1.500
7	1	Mavi Lattini	5	5	\$ 600
8	1	Andre Del Gesso	7	6	\$ 700
9	1	Santi Batista	5	5	\$ 600
10	1	Elias Ortiz	5	5	\$ 600
11	1	Alan Audano	5	5	\$ 600
12	1	Lu Piñol	5	5	\$ 600
13	1	Gisel Marconi	5	5	\$ 600
14	1	Paula Alvarez	5	5	\$ 600
15	1	Noelia Lopez	5	4	\$ 500
		Ventas en Puerta			\$ 2.100
		Extras		3	\$ 300
		Ventas Bebidas			\$ 3.550
TOTALES			201	136	\$ 19.250

TOTAL

\$ 10.499

ANTICIPADAS

7 para cubrir costos

90 vendemos nosotros

Recaudación Neta:

\$ 8.751

- Para la difusión y que se pueda reunir gente desarrollamos un plan que consistía en difundirlo mediante las redes sociales tanto del club como del barrio, crear un evento en Facebook para que el alcance sea más amplio, como así también en la universidad; tanto boca a boca como con carteles y folletos publicitándolo. Además contamos con la ayuda de un diseñador gráfico para el formato de los folletos y carteles A3 para publicitar en la universidad, kioscos y bares cercanos.
- Después de obtener los diseños comenzamos con la impresión tanto de los folletos, carteles e invitaciones para comenzar con la difusión del mismo dentro de la universidad; y la venta de entradas.
- Se solicitó a la Universidad el permiso adecuado para colocar los carteles y accedieron a publicar el evento en las redes sociales de la Facultad de Ciencias Empresariales.
- Recorrimos diversos cursos de la Universidad Abierta Interamericana en sus distintas sedes para dar a conocer nuestro proyecto y difundir el evento.

- Entre los compañeros del curso, nos dividimos las tareas y nos asignamos actividades, tanto previas al evento, como la compra de la comida y bebida, o el acondicionamiento del lugar, como las actividades que realizaríamos durante el mismo. Cabe destacar que a medida que íbamos avanzando con esta propuesta, cada uno iba adoptando un rol diferente, que resultó fundamental a la hora de la puesta en marcha.
- Realizamos un fixture de las actividades y a qué hora comenzaría cada una.

Plan de Mejoras

Estrategia

A partir de todas las actividades realizadas, la estrategia que propusimos fue la de afrontar dos propuestas. Por una parte la de devolverle al club la imagen que tenía, ocupándonos de las remodelaciones que sean necesarias para su funcionamiento; y por otra crear una red de difusión para aumentar la cantidad de socios.

Infraestructura y equipamiento

- Las propuestas comenzarán, en primera instancia, mejorando la imagen visual del club para llamar la atención de las personas que circulan por el barrio.
- Proponemos una remodelación completa y profunda en cuanto a revocar las paredes y pintarlas.
- Mantener la limpieza general.
- Gestionar todas las instalaciones para un bar.
- Organizar los espacios teniendo en cuenta los elementos muebles y renovar la imagen en pos de llamar la atención de los socios y darle una sensación de identidad al club.

La idea que planteamos acerca del reposicionamiento es lograr un club de barrio en el que se realicen actividades deportivas, sociales y culturales, convirtiéndose en un lugar de encuentro.

Con respecto a los equipos se deberán tener en cuenta las demás actividades deportivas que el club vaya a brindar, proveerse de los mismos, y también renovar los elementos de boxeo existentes que no se encuentren en óptimas condiciones.

Marketing interno y externo

Las estrategias de marketing y publicidad son una herramienta muy importante a la hora de elaborar acciones que nos permitan plantear mejoras. Para esto delineamos una serie de acciones de marketing a llevar a cabo:

- Desarrollar el diseño de Fan Page y Facebook, subiendo toda la información del club a través de fotos, videos, noticias.
- Llevar a cabo actividades deportivas, culturales y sociales a través del alquiler del club para eventos, fiestas cumpleaños y festivales.
- Desarrollo de merchandising con el logo del club (camisetas, pantalones, biromes, gorras)
- Facilitar el acceso al pago de la cuota a través de medios virtuales.
- Crear un buzón de sugerencias para que puedan acercar todas las opiniones como así también propuestas para llevar a cabo en el club.
- Generar publicidad en la vía pública (carteles, pasacalles, folletos)
- Realizar muestras deportivas y eventos sociales para atraer socios.
- Instalar una comunicación fluida entre el público interno (socios y vecinos) y los directivos.
- Mejorar los canales de comunicación interna.
- Crear un programa de gestión que permita conocer la situación del socio (cobros, pagos, asistencias)
- Crear un sistema de beneficios (para los que abonen la cuota en tiempo y forma, abonos familiares)

Plan de acción

Proponemos realizar un seguimiento a las actividades que planteamos junto a un orden cronológico para poder organizar los avances y facilitar la cuantificación de los resultados. El horizonte temporal de las actividades de corto plazo será de entre dos y

tres meses. Éstas requerirán de esfuerzo y creatividad por parte de los miembros a los cuales les fueron asignados como tarea las actividades de gestión y gerenciamiento. Las actividades a mediano plazo serán planteadas una vez terminadas las actividades de corto plazo, y conllevarán un tiempo de 9 meses aproximadamente a menos que se presenten contratiempos con respecto a la infraestructura del club que puedan aumentar esta planificación. Y por último, las acciones de largo plazo están proyectadas a partir del año y con trascendencia para el futuro

Acciones a corto plazo

- Mejorar el diseño del perfil de Facebook con el propósito de ser utilizada para la comunicación de noticias y progresos relacionados al proyecto, y lograr los 50 socios iniciales.
- Determinar las actividades a realizar mediante encuestas a los vecinos a la salida del colegio o mediante medios virtuales: (posibles opciones)
 - Artes marciales
 - Boxeo
 - Boxeo Femenino
 - Clases de baile
 - Cantina (pool, metegol, ping pong, flipper)
 - Alquiler de salón para eventos
 - Bingo
 - Shows culturales
 - Telas
 - Voley
 - Basquet 3x3
- Formular un mail a fin de enviar a las empresas con motivo de darnos a conocer e invitarlos a ser parte del proyecto.
- Enviar nota con membrete del club, dirigida al ministerio de desarrollo social, solicitando la ayuda económica.
- Diseño y desarrollo de publicidad (carteles, folletos)
- Diseño de remera genérica destinada a la promoción y merchandaising.
- Seguimiento de cada socio mediante base de datos

- Realizar un collage con fotos de los miembros de este proyecto y personas involucradas mostrando las mejoras que se fueron produciendo durante el transcurso del mismo.
- Un gran objetivo a cumplir en el corto plazo es iniciar la renovación de la pintura del frente del club, para poder mejorar su imagen y que además llame la atención de los vecinos, que sea un lugar que invite e incentive a realizar diversas actividades o a pasar el tiempo libre.

Acciones a mediano plazo

- Remodelación total del club
- Crear una comisión directiva
- Lograr que los concejales de la ciudad visiten las instalaciones del club

Acciones a largo plazo

Un objetivo que se vuelve muy tentador es preparar el espacio físico para concesionar un bar y generar un ingreso mensual por el alquiler del mismo. Esto ayudaría significativamente atrayendo a la gente al ingreso del club.

Además pensando en el futuro del club, se convierte en una herramienta fundamental la implementación de un plan de negocios, en donde se detallen a través de un Flujo de Fondos los ingresos y egresos del club. Con respecto a esta etapa, lo que buscamos es tratar de conseguir un capital determinado y a partir de allí priorizar las necesidades para realizar las inversiones. Es decir, como hemos mencionado con anterioridad, ser conscientes de todos los requerimientos que implica la refacción del lugar para listar las actividades a llevar a cabo con sus correspondientes gastos de mano de obra, materiales y costos indirectos.

A modo de ejemplo decidimos estimar un monto estándar a partir de un estudio de costos y calculamos que necesitaríamos disponer de una capital de \$550.000 para utilizarlo en las refacciones. Por otra parte, hemos planteado agregar actividades físicas además del boxeo. Por ejemplo, las clases grupales, como ser Crossfit o Localizada, que utilizan accesorios para los entrenamientos. Por eso estimamos que necesitamos evaluar una cantidad mínima para que puedan desarrollarse con normalidad. Decidimos que nuestro objetivo sería conseguir una suma de \$150.000 y a partir de allí lo utilizaríamos

para todos los elementos y equipamiento de las actividades. A continuación pueden observarse las proyecciones estimadas.

Flujo de efectivo Esperado

Conceptos	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos:				
Socios del Club (\$50 * 200 socios)		120000,00	120000,00	120000,00
Boxeo (\$150* 50 socios)		90000,00	90000,00	90000,00
Alquiler para Eventos		96000,00	96000,00	96000,00
Crossfit y otras actividades (\$200 * 100)		240000,00	240000,00	240000,00
Ingresos por esponsor (Ley Boca y otras)		120000,00	120000,00	120000,00
Subsidio del Estado Nacional (Secretaria de Deporte)		10000,00	10000,00	10000,00
Aportes provinciales CO PRO DE		30000,00	30000,00	30000,00
Egresos:		706000,00	706000,00	706000,00
Servicios Publicos (luz y agua)		-48000,00	-48000,00	-48000,00
Limpieza (tercerizada)		-12000,00	-12000,00	-12000,00
Costos para Reparaciones (generales, baños, tinclado)	-550000,00			
Costos materiales y equipamiento deportivo	-150000,00			
Costo de Profesor 8 hs x dia y 4hs los sabado(\$80 * 176hs)		-168960,00	-168960,00	-168960,00
Total	-700000,00	1183040,00	1309760,00	1309760,00

Fuente: Elaboración propia

De todas maneras, a lo largo de todo el proyecto surgirán inconvenientes no previstos, dificultades, pequeñas y grandes crisis, que pondrán a prueba la capacidad de los involucrados para enfrentar dificultades imprevistas y para reorientar, si fuera necesario, lo planificado y ajustarlo a la realidad.

Obtención de recursos

Para llevar a cabo las actividades y mejoras planteadas en el club Amigos Unidos se han investigado las diferentes fuentes de financiamiento que permitirán llevar adelante la ejecución y el desarrollo de las acciones diseñadas.

- Cuota de Socios: A través del cobro de una cuota mensual el socio podrá disfrutar de las instalaciones del club como así también de las diferentes actividades deportivas y además estará contribuyendo al aporte de una suma de dinero destinado a mejorar las instalaciones y los servicios del club.
- Actualmente una de las formas de financiamiento para clubes deportivos es a través de lo que se denomina Micro-mecenazgo. Esta fuente de financiamiento implica la cooperación colectiva llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero y recursos. Para esto diseñamos un plan de retribución

de aportes, es decir, por cada persona que brinde aportes económicos y materiales se le otorgará el uso de las instalaciones del club, como así también será nombrado miembro fundador, y se le entregarán productos con el logo del club.

- Realización de eventos y muestras deportivas: a través del cobro de una entrada para recaudar fondos destinados a la institución.
- Auspicios de empresas y comercios: empresas privadas y comercios que quieran realizar aportes y contribuciones a cambio de publicidad.
- Apoyo a la inversión. Ayudas y subvenciones provenientes de instituciones y Administraciones Pública.
- Aportes del estado mediante el programa: Apoyos económicos para organismos deportivos.

Establecimiento de alianzas institucionales

Basamos el desarrollo social en el fortalecimiento de los vínculos y alianzas con los siguientes sectores:

- Reunión con Empresarios del GRUPO NORTE, para dar a conocer el proyecto, cuales son las acciones a realizar, la manera que se trabajara y los objetivos planteados para poder además solicitar apoyo económico.
- Fomentar asociaciones entre el Estado Municipal, Provincial y Nacional y la sociedad civil.
- Propiciar la participación activa de los vecinos del barrio.
- Diseñar políticas urbanas orientadas al mejoramiento de las condiciones de seguridad.
- Contribuir y dar soporte desde lo local a las iniciativas gubernamentales y no gubernamentales existentes en materia de desarrollo deportivo.
- Articular y fomentar la cooperación con el Estado Provincial y Nacional y con la sociedad, ya sea a través de particulares o de organizaciones no gubernamentales.
- Promover la participación activa de los vecinos del barrio, realizando charlas y encuentros para fortalecer los vínculos y conocer sus opiniones.

- Mejorando la relación entre los referentes del Barrio y los directivos del club, se creará una unión importante que ofrecerá una mejor comunicación e interacción.
- Se mejorarán los vínculos entre la policía y vecinos donde se trabaje de forma coordinada, para ofrecer un sistema solidario de participación activa, con el objetivo de lograr una mayor seguridad.
- Trabajo conjunto entre la Municipalidad de Rosario a través del DISTRITO NORTE y junto a la vecinal del barrio para llevar a cabo mejoras en toda la infraestructura del club.

CONCLUSIONES

Desde el punto de vista educativo, llegamos a la conclusión que es conveniente realizar trabajos de campo aplicados en el ambiente laboral. Esto se debe a que durante la ejecución del trabajo, debimos enfrentarnos a situaciones adversas, donde **tuvimos** que resolverlas trabajando en equipo y desarrollando diferentes roles para el correcto funcionamiento del proyecto.

Por otra parte a modo de conclusión extendida a todas las entidades, y basándonos en los resultados a los que llegamos, podemos decir que se vuelve fundamental realizar un diagnóstico de las organizaciones para la toma de decisiones. Una vez que se conoce la situación actual, aparecen las problemáticas y las cuestiones a resolver, y a partir de allí se pueden generar propuestas, planes de mejoras y de acción.

Si bien muchas acciones planteadas se lograron llevar a la práctica, quedan muchas cosas por hacer, y no solo en este lugar puntual, sino en cada sector de la sociedad con menos recursos y necesidades diferentes. Nuestra misión es poder captar esas señales y brindar nuestra ayuda como parte de esta institución educativa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Dei, D. H. (2006). *La tesis*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Prometeo.
- Levitt, T. (1981). *El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing*. Editorial Harvard-Deusto Business Review.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York, Estados Unidos: Editorial Free Press.
- Puig, J., Batlle, R., Bosch, C., De La Cerda, M., Climent, T., Gijón, M., y otros. (2009). *Aprendizaje Servicio (ApS), Educación y compromiso Cívico*. Barcelona, España: Editorial Grao.
- Sabino, C. A. (1998). *Como hacer una tesis*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Luden/Humanitas.
- Scavone, G. (2002). *Como se escribe una Tesis*. Buenos Aires, Argentina: Editorial FEDYE.

Páginas Web

- <http://clubamigosunidos.blogspot.com.ar/>
- <http://www.rosario.gov.ar/web/ciudad/jovenes/programa-nueva-oportunidad>
- <https://www.facebook.com/La-YUNTA-ONG-567153526655050/#>
- <http://www.upcnsfe.com.ar/nota/32982-una-salida-a-los-j-venes-que-ni-estudian-ni-trabajan>
- <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- <http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>
- <http://www.viarosario.com/temas/inseguridad-en-rosario>