



ANTEPROYECTO DE MAESTRIA

PLAN DE NEGOCIOS

FUNDACIÓN AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Desarrollo de una Estrategia de Sustentabilidad Financiera en el Sector No Lucrativo

por

Constanza Zenobi Fabi

Ingeniera en Sistemas de Información
2003 Universidad Tecnológica Nacional

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España
en cumplimiento parcial
de los requerimientos para la obtención del título de

Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)
Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

17 de Septiembre de 2010

Firma del Autor _____
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Fecha (día, mes y año)

Certificado por _____
Diego Luzuriaga, Director del Programa
Instituto Tecnológico de Buenos Aires o EOI España
Tutor de la Tesis

Aceptado por _____
Diego Luzuriaga Director del Programa
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Miembros del Jurado:

Agradecimientos o dedicatoria:

A mi esposo que me brindo su apoyo permanente en el transcurso del Master, y a los excelentes docentes que tuve la oportunidad de conocer que me permitieron crecer profesional y personalmente, especialmente a mi tutor de tesis.

Índice:

Introducción.....	5
Resumen Ejecutivo	7
Capítulo 1 –Demanda	11
1.1 - Características y preferencias del mercado objetivo	11
1.1.2. Curva de Demanda	21
1.2 - Volumen del Mercado Objetivo	22
Capítulo 2 – Oferta	26
2.1 - Análisis de la Industria	26
2.1.1 - Barreras de Entrada	29
2.2 - Competencia	30
2.3 – Análisis FODA	36
2.4 - Posicionamiento y Ventaja Competitiva	37
Capítulo 3- Plan de Marketing	38
3.1 - Objetivos del Plan	38
3.2 – Segmentación	39
3.3 - Estrategia de Producto.....	41
3.3.2 - Línea de Productos	45
3.4 - Estrategia de Precios	46
3.5 - Estrategia de Promoción.....	48
3.6 - Estrategia de Canal de Distribución	49
3.7 - Plan de Ventas.....	51
3.7.1 - Captación de nuevos clientes	51
3.7.2 - Fidelización de clientes	52
3.7.3 - Responsable de ejecución del plan.....	53
3.7.3 - Desarrollo del Plan	54
Capítulo 4- Plan Operativo	55
4.1 - Proveedores	55
4.2 - Procesos de Producción.....	59
4.3 – Infraestructura.....	62
4.4 - Administración Contable y Financiera.....	62
4.5 - Recursos Humanos	63
4.6 – Proceso de Toma de Decisiones	64
4.7 – Cronograma de tareas	66
Capítulo 5- Plan Financiero.....	67
5.1 - Costos del Start Up.....	67
5.2 – Financiamiento	68
5.3 - Análisis de Rentabilidad.....	69
5.4 - Análisis Patrimonial	79
5.5 - Análisis de Punto de Equilibrio.....	79
Capítulo 6- Administración de Riesgos.....	82
Capítulo 7- Medición del desempeño	84
Capítulo 8 – Conclusión	86
Bibliografía	90
Apéndices	92
Glosario	103

Introducción

En la actualidad, tanto los individuos como las organizaciones están reaccionando de diversas formas ante la necesidad de respetar los imperativos ambientales.

A nivel mundial, el Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, firmado en 1997 en la ciudad japonesa de Kioto, es el tratado medioambiental más ambicioso de mundo, cuya entrada en vigor fue el 16 de febrero de 2005, después de ocho años de pasos marchas y contramarchas. El protocolo compromete a los países industrializados a alcanzar objetivos específicos, legalmente obligatorios, de emisiones de seis gases que causan el efecto de invernadero y tres gases industriales (fluorados), en un porcentaje aproximado de al menos un 5%, dentro del periodo que va desde el año 2008 al 2012, en comparación a las emisiones al año 1990.

En lo que respecta a nuestro país, en el año 2001 se promulgó la Ley 25.438 en donde se aprueba la aplicación de dicho protocolo. Además, Argentina ha ratificado otros varios tratados internacionales¹ en lo que respecta a material ambiental y cuenta con ocho leyes nacionales que apuntan a la protección del medio ambiente.

Por otra parte, en lo que respecta a la ciudadanía, se puede citar una encuesta realizada por la consultora Ibarómetro en 2009 en donde el 78,3% de los encuestados consideraron que las cuestiones medioambientales tienen la misma o mayor incidencia que los factores económicos y sociales en la calidad de vida, y un 21,7% afirmaron haber participado en alguna actividad vinculada al cuidado del medio ambiente en los últimos seis meses.

Dentro de este marco una gran cantidad de organizaciones -con y sin fines de lucro- están haciendo foco en generar iniciativas alineadas con el cuidado de los recursos medioambientales, dado que esta tendencia comienza a vislumbrarse como una condición sine qua non para poder lograr el desarrollo sustentable de cualquier país.

En línea con dicha tendencia mundial, la Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN) - organización apartidaria sin fines de lucro- hace 25 años que trabaja concentrando sus esfuerzos y

¹ Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (aprobada por Ley 24.295), Convención de las Naciones Unidas sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural (aprobada por Ley 21.836), Protocolo de Montreal relativo a las Sustancias que Agotan la Capa de Ozono (aprobado por Ley 25.389), Acuerdo Marco sobre Medio Ambiente del MERCOSUR (aprobado por Ley 25.841), Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y la Sequía (aprobada por Ley 24.701), Convención de Basilea (aprobado por Ley 23.922), Convención de las Naciones Unidas sobre Diversidad Biológica (aprobada por Ley 24.375), Protocolo al Tratado Antártico sobre Protección del Medio Ambiente (aprobado por Ley 24.216), Convención sobre Humedales de Importancia Internacional (aprobada por Ley 23.919), Convenio de Viena para protección de la Capa de Ozono (aprobado por Ley 23.724).

compromiso en la generación de conciencia y participación ciudadana, y en desarrollo e implementación de políticas orientadas al desarrollo sustentable.

Específicamente, la misión de FARN es “promocionar el desarrollo sustentable a través de la política, el derecho y la organización institucional de la sociedad”, y uno de sus principales objetivos institucionales es “contribuir a la construcción de conocimientos en materia de desarrollo sustentable, gobernabilidad, política ambiental, contaminación, conservación, comercio, responsabilidad social empresaria e inclusión social”.

La Fundación FARN realiza sus actividades y proyectos en cinco áreas clave¹ de trabajo: Gobernabilidad y Política Ambiental, Conservación, Comercio y Desarrollo Sustentable, Participación Ciudadana y Capacitación.

Como entidad perteneciente al sector no lucrativo, la Fundación enfrenta actualmente una problemática muy frecuente en este tipo de organizaciones, la cuál es la falta de fondos y financiamiento que les permitan mantener el desarrollo de sus actividades en pos de su objeto social. Ante esta situación, surge la necesidad de generar una actividad empresarial social que le permita lograr sustentabilidad financiera a partir de fuentes distintas al aporte de donantes privados (individuos, empresas, fundaciones extranjeras y nacionales), y de los organismos nacionales e internacionales, quienes actualmente financian la mayor parte de las actividades y proyectos que lleva adelante la Fundación, pero que no son suficientes para solventar todas las actividades que esta realiza.

Analizando la composición del financiamiento que recibe FARN en la actualidad, se observa que la mayor parte de los aportes recibidos (80%) pertenecen a organismos y organizaciones internacionales - y en menor medida a fundaciones y organismos nacionales - y los mismos se encuentran dirigidos a proyectos específicos. Esta situación impide redireccionar los fondos recibidos a cualquier otra actividad distinta a los proyectos para los que fueron asignados, como así tampoco a los gastos operativos de funcionamiento de la entidad.

Las fuentes de financiamiento en el período julio de 2008 - junio de 2009 se distribuyeron como se muestra en el gráfico a continuación:

¹ Ver objetivos detalle de cada área clave en Apéndice 1.



Como se observa, los ingresos obtenidos por actividades generadas desde la Fundación (autofinanciamiento) dentro del marco de Cursos y Capacitación sólo constituyeron un 9% del total, siendo la mayor parte de estas actividades, seminarios y talleres realizadas por pedidos puntuales y específicos de ciertas empresas y ONGs, por lo que no pueden considerarse una base estable de ingresos.

En consecuencia, en línea con la visión y misión de FARN, y en función de su necesidad de generar actividades que le permitan diversificar sus fuentes de ingresos para lograr la autosustentabilidad, se propone desarrollar y poner en marcha un **esquema de cursos orientados a temáticas medioambientales** que serán implementados mediante un sistema de capacitación a través de e-learning¹.

Resumen Ejecutivo

En la actualidad, las acciones dirigidas al desarrollo sustentable a partir del cuidado del medioambiente están tomando un papel relevante en el desarrollo de los negocios, y es por este motivo, que desde diversos ámbitos de la educación se han comenzado a generar acciones de capacitación orientadas a satisfacer la demanda en adquirir conocimientos vinculados al tratamiento de estas problemáticas. Adicionalmente, la preocupación en temáticas medioambientales del público en general, y de profesionales especializados está mostrando un alto grado de crecimiento.

Tomando en cuenta estas tendencias, se considera que la desarrollar una actividad empresarial social dirigida a brindar capacitación vinculada a temas medioambientales podría cubrir las

¹ Ver glosario

necesidades de autofinanciamiento de la Fundación, y se encontraría en línea con sus valores, misión y visión.

La actividad propuesta consiste en desarrollar un **esquema de cursos ambientales**, organizados mediante diferentes ejes de conocimiento (áreas temáticas) y especialización (profundidad) en áreas orientadas al cuidado del medio ambiente y el desarrollo sustentable.

Considerando que en la actualidad la Fundación administra un presupuesto anual cercano a \$1.000.000, el cual en el período junio 2008-junio 2009 fué financiado mayormente a través de aportes (donaciones) para proyectos específicos, y en una pequeña proporción (7%) mediante actividades puntuales que realizó la Fundación para poder generar ingresos, el objetivo de la actividad propuesta será incrementar los fondos provenientes del autofinanciamiento hasta **alcanzar un 15% del presupuesto anual que maneja FARN (aproximadamente \$150.000) dentro de los próximos 3 años.**

Los beneficios obtenidos mediante la realización de los cursos ambientales brindarán a la Fundación una mayor flexibilidad en la asignación y administración de sus recursos, y por tanto, un accionar más independiente; proyecciones más estables y un crecimiento sostenido en el tiempo.

Es importante tener en cuenta que, si bien los cursos ambientales que se propone ofrecer no constituyen una necesidad básica para el mercado objetivo, tampoco podrían considerarse como un servicio de lujo, ya que, mediante la especialización que estos permitirán alcanzar, el profesional que los realice contará con una ventaja competitiva dentro del mercado laboral.

Más específicamente, en función de las necesidades detectadas dentro del mercado objetivo, el presente plan de negocios apunta a cubrir los siguientes segmentos:

- Necesidad de capacitarse para poder optimizar la gestión de la empresa
- Necesidad de capacitarse para potenciar la formación profesional
- Necesidad de capacitarse para resolver un problema específico ó por falta de conocimiento puntual

En lo que respecta a la propuesta de valor a ofrecer, la misma se diferenciará de las existentes en el mercado, por sustentarse en la “excelencia académica, liderazgo en temas ambientales y compromiso con el bien público”, en conjunto con el valor agregado que da el “sello de calidad” de la marca FARN como institución no gubernamental comprometida con el medio ambiente.

Más específicamente, a los efectos de brindar una oferta de cursos diferenciada y desarrollar una ventaja estratégica, se pondrán esfuerzos en los siguientes aspectos relevantes:

- Disponer de un plantel de docentes internos e invitados de alto prestigio y trayectoria.

- Desarrollar cursos que combinen la solidez teórica con la actualidad política (nacional e internacional).
- Disponer de una plataforma de e-learning atractiva, ágil y fácil de utilizar.
- Apalancar los cursos online en el prestigio de FARN como marca y en su trayectoria institucional.

En lo que respecta inversión inicial necesaria para poner en marcha el emprendimiento, la misma es cercana a los \$37.000, y se asume que \$20.000 serán aportados mediante el aporte obtenido por la Fundación a través del fondo nido NESST¹.

En cuanto a los recursos tecnológicos a tener en cuenta para el emprendimiento, sólo será necesaria la instalación de la plataforma de e-learning, así como su hosting y mantenimiento. Dicho servicio será tercerizado mediante una empresa referente en el mercado.

En lo referente a los recursos humanos necesarios, para asegurar la implementación exitosa del emprendimiento será necesario crear una nueva posición dentro de la Fundación que tenga como responsabilidad central la gestión de los cursos virtuales. Dicha posición será el “Coordinador de cursos online”, cuyas principales responsabilidades serán coordinar el diseño e implementación de la plataforma de e-learning y ejecutar el plan de marketing, trabajando full time, bajo la supervisión directa de la coordinadora de Desarrollo Institucional.

Por otra parte, cabe destacar que el factor clave de éxito, dado el posicionamiento y la ventaja competitiva que se desea desarrollar, serán los docentes a cargo de dictar los cursos. La cuidadosa selección de los mismos asegurará la excelencia académica a la que se apunta, como así también el fortalecimiento de la marca FARN.

En lo referente a la rentabilidad del proyecto, se espera que la actividad aporte una tasa de retorno cercana al 33% bajo un escenario conservador, y un VAN positivo que asciende a \$8.178.

A continuación se detallan los aspectos analizados para la implementación del plan de negocios:

Capítulo 1 –Demanda: 1.1 - Características y preferencias del mercado objetivo; 1.1.2. Curva de Demanda; 1.2 - Volumen del Mercado Objetivo .

Capítulo 2 – Oferta: 2.1 - Análisis de la Industria: 2.1.1 - Barreras de Entrada; 2.2 – Competencia, 2.3 – Análisis FODA, 2.4 - Posicionamiento y Ventaja Competitiva.

Capítulo 3- Plan de Marketing: 3.1 - Objetivos del Plan, 3.2 – Segmentación; 3.3 - Estrategia de Producto, 3.3.2 - Línea de Productos, 3.4 - Estrategia de Precios, 3.5 - Estrategia de Promoción ;

¹ Ver Glosario y acceder a www.nesst.org

3.6 - Estrategia de Canal de Distribución, 3.6 - Plan de Ventas: 3.6.1 - Captación de nuevos clientes, 3.6.2 - Fidelización de clientes, 3.6.3 - Responsable de ejecución del plan, 3.6.3 - Desarrollo del Plan.

Capítulo 4- Plan Operativo: 4.1 – Proveedores, 4.2 - Procesos de Producción, 4.3 – Infraestructura, 4.4 - Administración Contable y Financiera, 4.5 - Recursos Humanos, 4.6 – Proceso de Toma de Decisiones, 4.7 – Cronograma de tareas.

Capítulo 5- Plan Financiero: 5.1 - Costos y Gastos del Start Up, 5.2 – Financiamiento, 5.3 - Análisis de Rentabilidad, 5.4 - Análisis Patrimonial, 5.5 - Análisis de Punto de Equilibrio

Capítulo 6- Administración de Riesgos

Capítulo 7- Medición del desempeño

Capítulo 8– Conclusión

Capítulo 1 –Demanda

1.1 - Características y preferencias del mercado objetivo

El mercado objetivo al cuál se piensan dirigir los cursos ambientales está caracterizado, fundamentalmente, por personas que, debido a afinidad de intereses, inquietudes académicas ó segmentos profesionales específicos, se preocupan por la gestión responsable y sustentable de los recursos naturales y desean adquirir conocimientos vinculados a estas temáticas.

Más específicamente, se orientan a estudiantes avanzados o profesionales de carreras relacionadas con la dimensión legal ó institucional del ambiente (abogados, sociólogos, politólogos, ingenieros, técnicos en estudios ambientales, educadores, etc.) o bien profesionales que tienen conocimiento de lo ambiental debido a su experiencia laboral y que desean, sistematizar, profundizar o adquirir nuevos conocimientos en temas medio ambientales.

Por otro parte, dado que los cursos se implementarán mediante un sistema de capacitación virtual, también apuntan a personas que, cumpliendo con las características anteriores, no puedan asistir a cursos presenciales - en Buenos Aires u otra ciudad- debido a su ubicación geográfica, por falta de tiempo o escasez de fondos, o bien porque prefieren la flexibilidad y comodidad de la modalidad de realizar estudios a distancia. Adicionalmente, otra característica relevante detectada en nuestro mercado objetivo es la de estar compuesto por personas de poder adquisitivo medio-alto o alto de entre 25 y 65 años.

Con el objeto de conocer en más detalle las características de nuestros potenciales clientes, se realizaron dos encuestas¹ de mercado, una de ellas dirigida a personas² que en el pasado había realizado algún curso online en la Fundación (satisfacción de clientes) y la otra dirigida a una muestra de potenciales clientes³ (estudio de mercado).

En la primera encuesta, el principal objetivo fue recabar datos acerca de los alumnos que había tenido en el pasado la Fundación, tanto vinculados a su constitución demográfica, cómo también a su grado de satisfacción con la capacitación recibida⁴ y su interés en volver a tomar nuevos cursos en el futuro. Por otra parte, esta encuesta también permitió obtener una devolución acerca de la plataforma de e-learning⁵ usada en aquella oportunidad por FARN. La encuesta se realizó durante el

¹ Ambas encuestas se realizaron de manera electrónica con la herramienta Google Online Survey

² Ver link de la encuesta realizada en Apéndice 1.1-2

³ Ver link de la encuesta realizada en Apéndice 1.1-1

⁴ Ver detalle de cursos dictados durante 2009 por FARN en Apéndice 1.1-3

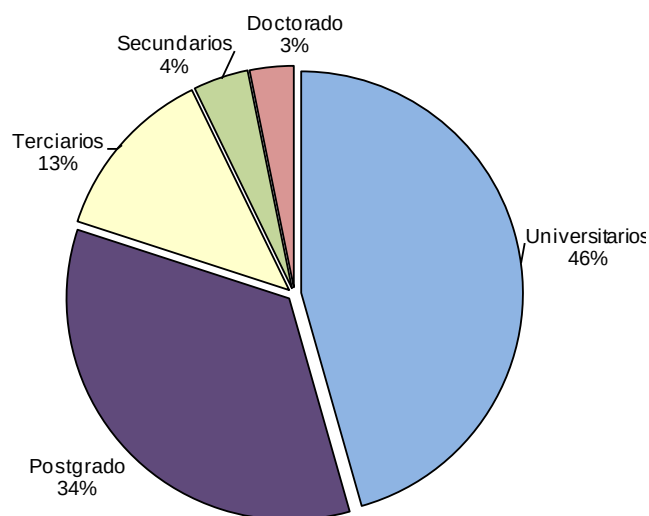
⁵ La herramienta de e-learning utilizada no era propia de FARN, pertenecía al portal “Cursos Ambientales Online” de Antonio Brailovsky

mes de diciembre 2009 y contó con un total de 55 respuestas, lo que representa el 50% de los ex alumnos.

La segunda encuesta, se orientó a potenciales clientes, con el objeto de conocer: su grado de interés en tomar cursos ambientales virtuales con la Fundación, las preferencias temáticas para los cursos a diseñar, la percepción de los precios, las características más valoradas del producto, y otros aspectos relevantes a tener en cuenta para el diseño de la propuesta de valor. Dicha encuesta fue enviada a 6.000 personas y los resultados fueron elaborados sobre un total de 164 respuestas.

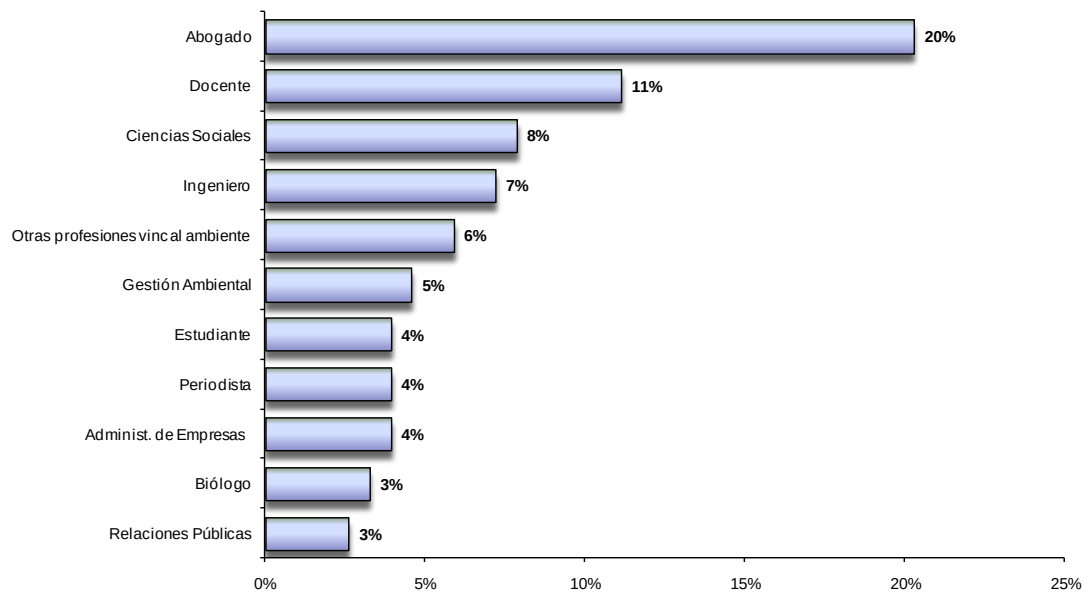
Las principales conclusiones obtenidas a través de ambas encuestas, acerca del mercado potencial, fueron las siguientes:

- **Nivel de estudios:** se determinó que los potenciales clientes son mayormente profesionales que cuentan con niveles de estudio superiores, esto es, universitarios y posgrados. Específicamente, en el caso de la encuesta a potenciales clientes, se observó que el 83% de los interesados en el producto pertenecían a un segmento de profesionales con estudios universitarios o, incluso, estudios de posgrado o de doctorado. Por otra parte, esta característica se mostró consistente con los resultados obtenidos en la encuesta de ex alumnos, en donde un 78% de los encuestados registraron estudios universitarios, de posgrado ó maestrías. Por lo tanto, es posible afirmar que el mercado objetivo se compone, esencialmente, de personas con **altos niveles de estudios**.

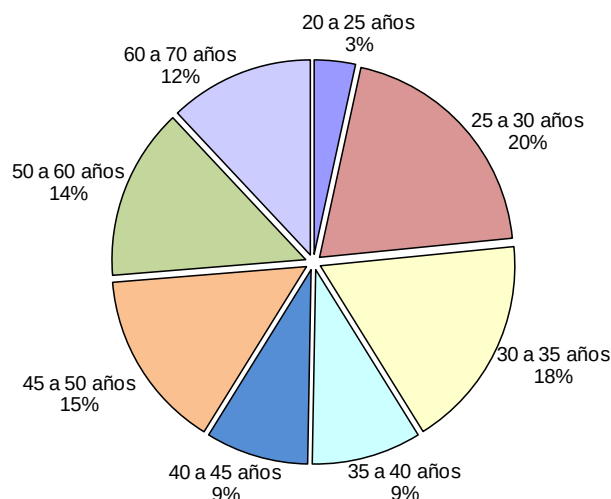


- **Perfil profesional:** se detectó un alto grado de heterogeneidad de perfiles profesionales dentro de ambas encuestas, con una mayor predominancia de profesionales del Derecho y las Ciencias Sociales. En particular, en lo referente a los alumnos históricos, se comprobó que cerca 50% han sido profesionales del derecho.

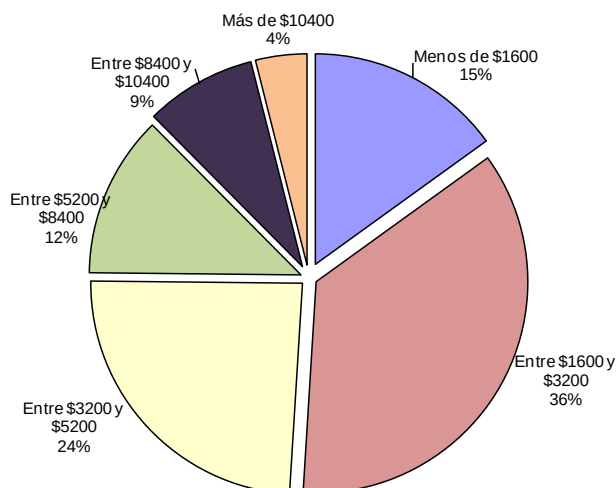
En lo que respecta a la muestra de potenciales clientes, cerca del 20% de los encuestados son abogados, siendo el grupo que demostró mayor interés en un mayor cantidad de cursos, así como mayor disposición de pago. Esto nos indicaría que el mercado potencial está compuesto, mayormente, por abogados y otros profesionales vinculados a las ciencias sociales. A continuación se presenta un gráfico en donde se muestran los nichos profesionales de mayor representatividad.



- Rango de edades y sexo:** se observó que cerca del 84% de nuestro mercado se encuentra en el rango entre 25 y 50 años, con una ligera tendencia al segmento femenino (58% femenino; 42% masculino). Estos resultados fueron consistentes, en valores promedio, tanto para los ex alumnos como para la encuesta de sondeo de mercado. Por lo tanto, se puede afirmar que el mercado objetivo se encuentra predominantemente dentro de rango de edades entre 25 y 50, y con una proporción semejante de hombres y mujeres.



- Nivel socioeconómico:** en función de los resultados arrojados por la encuesta de sondeo de mercado, se observó que los interesados en realizar los cursos pertenecen, en mayor medida, a la clase media ó media-alta, con un representatividad del 73%, mostrándose una menor proporción del segmento de clase alta (4%). Específicamente, en función de los rangos de ingresos delineados en la encuesta, un 36% de los interesados en tomar cursos virtuales registraban ganancias mensuales¹ aproximadas dentro un rango entre \$1.600 y \$3.200, mientras que un 25% se ubican en el rango entre \$3.200 y \$5.200, aproximadamente; y un 12% restante muestra ingresos entre \$5.200 y \$8.400. Estos resultados nos indican que, es factible desarrollar de una estrategia de precios² acorde a la capacidad de pago de la clase media ó media-alta, donde se detectó una demanda significativa (73%).

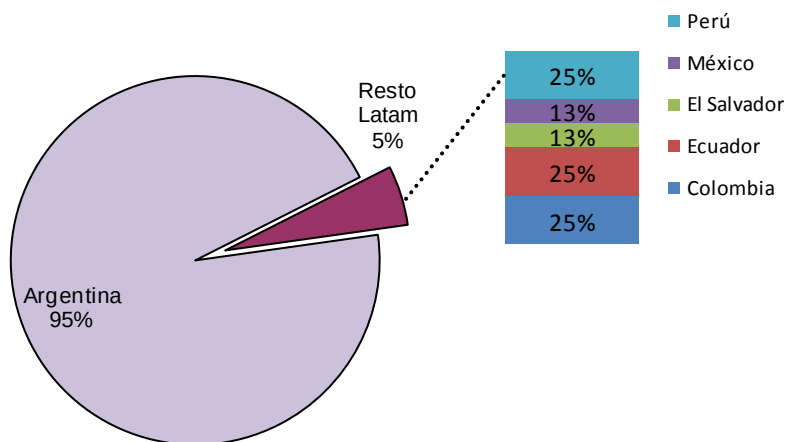


¹ Los valores de ingresos están expresados en pesos argentinos.

² Esta estrategia de precios sería complementada con un esquema de becas ó descuentos para personas de menores ingresos que deseen acceder a los cursos, de modo tal de poder captar también la demanda detectada en el segmento de menores ingresos.

Por otra parte, analizando la correlación existente entre el nivel de estudios del segmento objetivo (grado, posgrado y doctorado) y el nivel de ingresos, vemos que la representatividad hacia niveles de clase media ó media-alta aumenta a un 83%, reforzando aun más la estrategia de precios que se desea implementar.

- Distribución geográfica:** en la encuesta a clientes potenciales se observó que cerca del 94% de los encuestados residen en Argentina, mientras que 6% restante se encuentra en otros países de América Latina, entre los que se destacan Colombia, Ecuador, El Salvador, México y Perú. Cabe mencionar que, en lo que respecta a los alumnos históricos, el 85% eran residentes de la Argentina, mientras que 15% pertenecían a otros países de Latinoamérica. Tomando en cuenta los resultados de ambas encuestas, se puede concluir que, es altamente probable que exista un mayor grado de interés por parte del mercado latinoamericano que el arrojado por los resultados del sondeo de mercado. Consecuentemente, estas tendencias indican que la estrategia de difusión y el plan de negocios deben focalizarse en nuestro país, en una primera fase, y debería evaluarse la expansión hacia el resto de Latinoamérica. Por otro lado, dado que el emprendimiento considera una propuesta de capacitación a distancia - no presenta barreras geográficas – se considera muy factible que, luego de lograr el fortalecimiento de la “marca FARN” como referente especialista en temas medioambientales en Argentina, el negocio pueda expandirse al resto de Latinoamérica con muy buenas perspectivas de crecimiento.



En cuanto a la distribución dentro de nuestro país, los resultados muestran una mayor concentración de interesados en tomar los cursos, cerca del 73%, dentro de Buenos Aires (22% en la Ciudad y el 51% en la Provincia), y el 17% restante distribuido de manera

bastante equitativa entre las diferentes zonas del país (Norte, Centro y Sur). Cabe aclarar que, podría ser factible que los resultados no sean completamente representativos de la distribución geográfica real de la demanda por efecto de algún sesgo en la composición de la muestra. Por otra parte, es interesante observar que, pese a la variedad de ofertas de capacitación que existen en Buenos Aires, existe una significativa concentración de clientes potenciales en esta zona.

En contraposición, los resultados arrojados por la encuesta de ex alumnos indicaron un resultado un poco diferente, mostrando una alta concentración de alumnos del interior del país (74%), con una mayor concentración en las zonas patagónica y central.

En conclusión, se puede afirmar que el mercado objetivo se encuentra atomizado en las diferentes zonas geográficas del país, y que además, dado que se trata de una propuesta de capacitación virtual, la estrategia del plan de marketing deberá considerar, principalmente, las características profesionales, socioeconómicas y de edad detectadas, dejando al margen la distribución geográfica de los clientes.

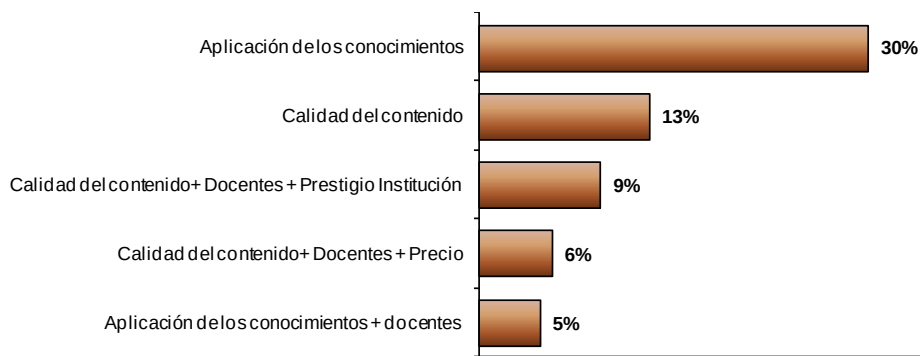
Habiendo determinado las características del mercado objetivo, a continuación se presenta un análisis de sus preferencias, en función de los resultados de las encuestas realizadas. En dicho análisis, se detectaron ciertos aspectos relevantes, que fueron categorizados en diferentes criterios de selección al momento de tomar la decisión de compra, los cuáles abarcan elementos tales como: costo, estructura y contenidos del curso, temas de interés, certificación/acreditación, etc.

Los puntos más relevantes en relación al comportamiento de los clientes potenciales, y los efectos que estos generan en el plan de negocios que se propone realizar se presentan a continuación:

- **Interés en realizar cursos virtuales:** el 92% de los encuestados en la muestra de sondeo de mercado manifestó interés en realizar cursos virtuales con FARN, siendo sólo un 38% de este grupo de interesados los que alguna vez habían realizado capacitaciones online con alguna institución. Esto nos indica que la propuesta de capacitación virtual en temas ambientales resulta atractiva para la mayoría de los encuestados.
- **Características más valoradas del curso:** el criterio más relevante en el momento de selección un curso fue la calidad del mismo, el cuál fue seleccionado por el 64% de los interesados, por encima de otros criterios como el precio y el prestigio de la institución. En cuanto a estos dos últimos, ambos mostraron similares porcentajes de relevancia, con un 13% y un 11% de representatividad, respectivamente. Por otra parte, un 9% de los

potenciales clientes manifestaron que la modalidad de dictado a distancia (curso virtual) constituía el criterio de selección más importante para tomar el curso.

Analizando con más detalle el concepto subjetivo de calidad en el que hacían hincapié la mayor parte de los interesados, se detectaron aspectos como: la aplicabilidad práctica de contenidos, la solidez y trayectoria de los docentes, la organización y profundidad del material bibliográfico y el grado de actualización de contenidos. A continuación se presenta un gráfico en donde se muestran el ranking de dichos aspectos (los más relevantes).



Por otra parte, de la encuesta realizada a ex alumnos se rescataron como elementos positivos de los cursos históricos, tanto la participación en el foro de discusión del campus, como la posibilidad de interacción permanente entre alumnos, y entre alumnos y docentes.

Se concluye que, las tendencias en cuanto a criterios más relevantes a la hora de seleccionar un curso halladas en las encuestas, se encuentran en línea con el posicionamiento que se desea implementar para los cursos ambientales de FARN, el cual hace foco en la calidad de los cursos (ver sección 2.3 - Posicionamiento y Ventaja Competitiva). Además, este resultado indica que, para atraer y sostener el interés de los potenciales clientes, es necesario ofrecer cursos que sean percibidos como un producto de “calidad altamente superior” a la de los competidores.

- **Duración del curso:** el 55% de los potenciales clientes manifestó preferir un curso de 2-4 horas de dedicación semanal, mientras que un 24% se inclinó por un curso más intensivo de 4-7 horas semanales. Además, en ambos grupos, una gran cantidad de encuestados indicaron la importancia de disponer de flexibilidad horaria a la hora de optar por un curso online. Este resultado resulta congruente con otra tendencia encontrada en los datos históricos de ex alumnos, la misma indica que, el 87% de los alumnos realizaron los cursos de manera particular, mientras que el resto lo hizo mediante una institución (6% pública, 2% privada y 5% ONG), lo que estaría indicando que, para profesionales que trabajan y tienen

necesidades de capacitación en temas ambientales, la flexibilidad horaria del curso es una característica muy deseada.

- **Precio del curso:** analizando las expectativas vinculadas al precio del curso, ante la pregunta: “¿Cuánto le parecería razonable pagar por una capacitación online de 10 semanas en temas ambientales?”, se observó que, en una primera lectura, había una mayor proporción de la muestra que consideró adecuado un valor de hasta \$700 (62%), y una menor proporción hasta \$900 (17%).

Precio en \$	Demanda	% incidencia
Becado	8	5%
\$ 500	14	9%
\$ 700	95	62%
\$ 900	26	17%
\$ 1.200	10	7%

Sin embargo, realizando un análisis más profundo de los resultados, se detectó que aquellos clientes potenciales que ya conocen el trabajo de FARN, y que además, han realizado capacitaciones virtuales en alguna oportunidad, estarían dispuestos a pagar un mayor precio por los cursos, como se puede observar en el cuadro a continuación.

	Con experiencia en cursos virtuales	Sin experiencia cursos virtuales
Conoce FARN	81% Dispuesto a pagar hasta \$900	
No conoce FARN		19% Dispuesto a pagar hasta \$700

En el cuadro se observa claramente que, un 81% de los clientes potenciales que cumplen las condiciones mencionadas, estarían dispuestos a pagar hasta \$900, mientras que el 19% restante no está dispuesto a pagar más de \$700.

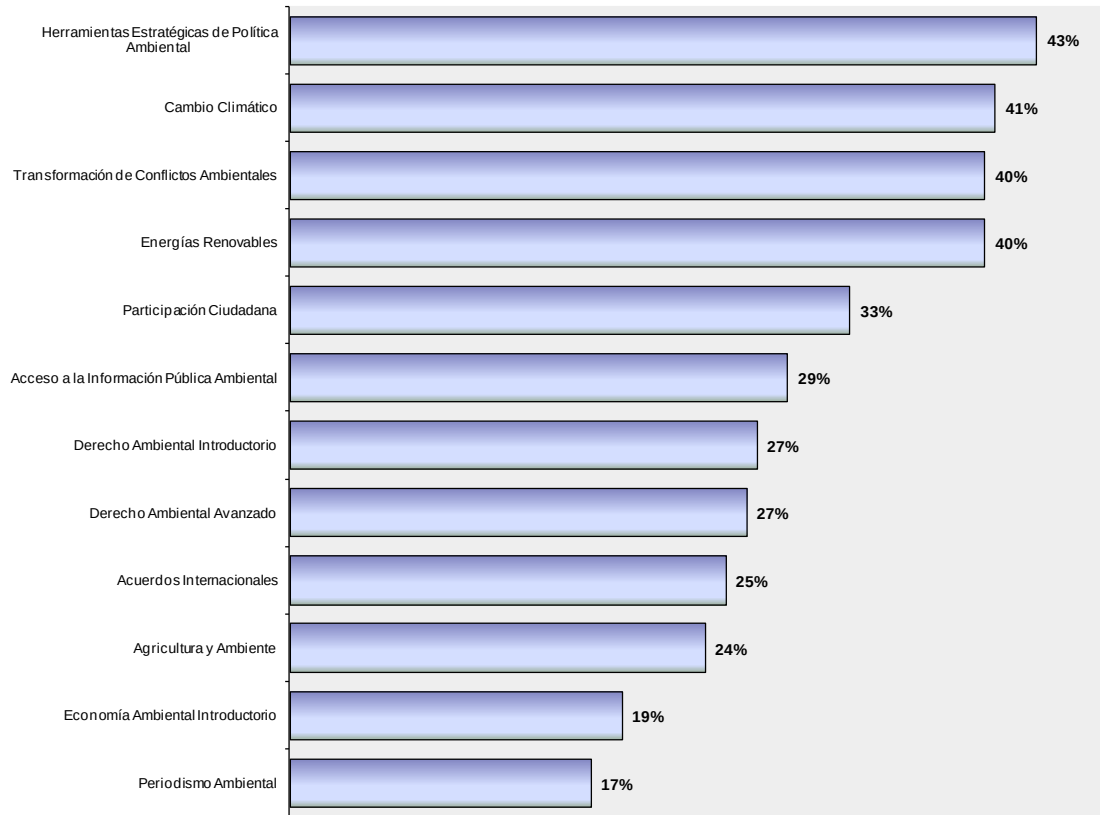
Es interesante tener en cuenta las implicancias de este resultado, ya que el mismo influirá directamente en la estrategia de precios que se diseñe en el plan de marketing. El mismo nos estaría indicando que, será necesario invertir todos los recursos necesarios para diseñar cursos de “alta calidad”, de modo que esta característica sea asociada directamente a la marca FARN en la mente de los clientes, logrando así una mayor predisposición de pago.

Por otra parte, también implicaría que será necesario poner esfuerzos en implementar un campus dinámico y fácil de usar, que optimice la experiencia de aprendizaje, ya que quienes han tenido experiencias positivas en este sentido también están dispuestos a pagar más.

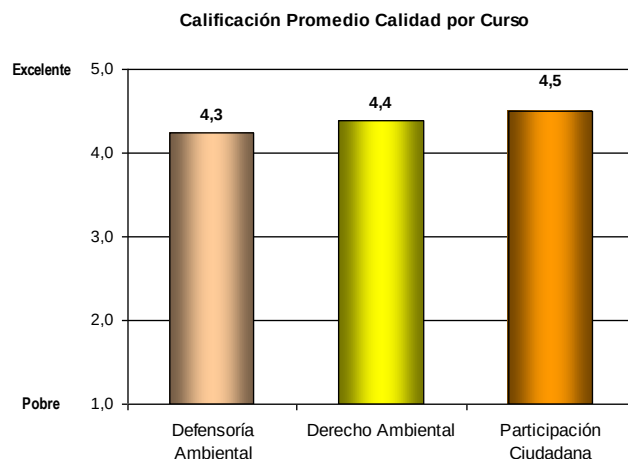
Adicionalmente, considerando los resultados arrojados en la encuesta de ex alumnos (cursos históricos), en donde el precio del curso había sido \$700 (por 80 horas cátedra) se observó que cerca del 80% de los encuestados mostraron un alto grado de satisfacción en lo que respecta a la relación precio/calidad del curso realizado, considerando la misma como “muy buena”. Para la misma muestra, sólo un 17% calificó la relación como “buena”, y el 3% restante opinó que era “regular.” Por otro lado, en esta misma muestra se consultó acerca de la posibilidad de incrementar la cuota a \$1.000, obteniendo un 37% dispuesto a pagar dicha suma, mientras que el resto indicó que sería un valor “alto” (44%) o “muy alto” (19%). A pesar de estos resultados, y en coherencia con la estrategia de posicionamiento seleccionada, se optará por incrementar el precio de los cursos, implementando un esquema de escalonamiento de precios progresivo, lo que permitirá aumentar el valor a medida que los cursos van adquiriendo un mayor reconocimiento en el mercado (y en proporción a la inflación).

- **Temas de interés:** los temas de capacitación que mostraron un mayor porcentaje de interesados fueron *Energías Renovables*, *Cambio Climático*, *Herramientas Estratégicas de Política Ambiental* y *Transformación de Conflictos Ambientales*; siendo seleccionados por más del 40% de la muestra. En segundo lugar, se ubicaron *Participación Ciudadana*, y *Acceso a la Información Pública Ambiental*, logrando el interés de aproximadamente un 30% de los potenciales clientes. Más específicamente, si se considera el grupo de abogados encuestados, se observa que cerca del 65% muestra interés en realizar un curso de *Derecho Ambiental Avanzado*. Por otra parte, entre las restantes profesiones que formaban parte de la muestra, la selección de los temas de interés resultó bastante heterogénea, no manifestando correlación con la profesión del encuestado.

En el gráfico a continuación se muestra el ranking obtenido según el grado de interés por cada uno de los temas posibles (propuestos en la encuesta).

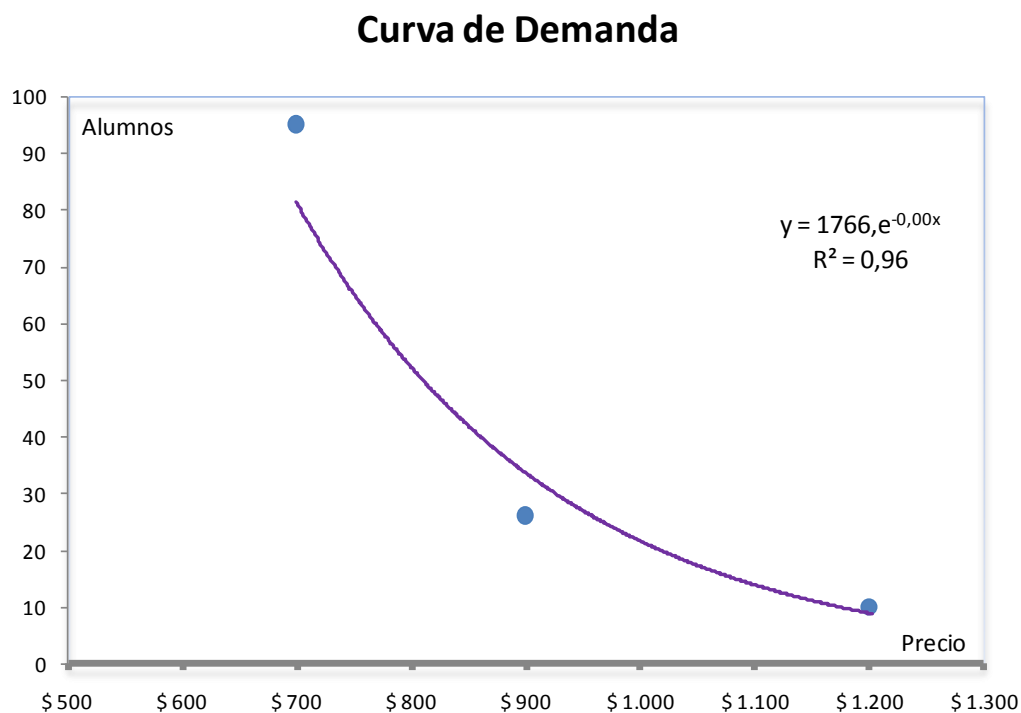


- Satisfacción del cliente:** considerando la breve experiencia previa de la Fundación en el dictado de cursos ambientales (virtuales), un aspecto altamente positivo para el desarrollo del presente plan de negocios, fue el nivel de satisfacción obtenido en la encuesta de ex alumnos. En la misma, la mayoría de los encuestados (76%) mostró un alto grado de satisfacción con el curso realizado, concediéndole una calificación de *muy bueno* ó *excelente*. Más aun, ante la pregunta “¿Tomaría otro curso online de FARN?”, el 95% de los encuestados respondió afirmativamente. Este resultado, proporciona un antecedente importante para el emprendimiento que deseamos realizar, ya que si se logra mantener, ó incluso aumentar, el nivel de satisfacción obtenido en el pasado, este éxito podría constituir uno de los pilares que posibilite tanto la captación de nuevos clientes, como así también. A continuación se muestra el gráfico con el nivel de satisfacción obtenido para cada uno de los cursos dictados en el pasado.



1.1.2. Curva de Demanda

En función de los valores de demanda potencial obtenidos en la encuesta de sondeo de mercado para el principal segmento al que nos interesa acceder, siendo este el que muestra una mayor valoración de los cursos y que, por tanto, está dispuesto a pagar un mayor valor por los mismos, encontramos la siguiente curva de demanda:



Se observa que la curva obtenida ajusta a una función exponencial, y muestra claramente que se trata de una demanda elástica, en donde la misma disminuye a medida que el precio aumenta.

Si se calcula la elasticidad de la demanda, tomando como precio base \$900 e incrementando el mismo hacia \$1.200, se obtiene una elasticidad $E_d = -2$, lo que confirma que se trata de una demanda elástica, la cual ante una variación del 1% en el precio del curso, producirá una disminución de 2% en la cantidad de alumnos. Por otra parte, si calculamos la elasticidad en relación a un precio base \$700, obtenemos $E_d = -2,5$, es decir, aún mayor elasticidad al precio.

Los resultados nos indicarían que es conveniente partir de un precio base mayor, ya que esto disminuye la elasticidad al precio de la demanda, produciendo un decremento menor en la cantidad de alumnos potenciales.

Por lo tanto, se considera que sería conveniente partir de un precio base de \$900 ó mayor (primer año de actividad), y luego aplicar una estrategia de precios incremental. Además, dicha estrategia resultaría coherente con los resultados obtenidos en la sección de análisis del mercado objetivo (ver sección 1.1 – Características y preferencias del mercado objetivo), en donde se encontró que aquellos clientes potenciales que ya conocían el trabajo de FARN, y que además, han realizado capacitaciones virtuales en alguna oportunidad, están dispuestos a pagar un mayor precio por el curso.

Por último, dado que haber detectado que se trataba de una demanda elástica podría deberse a varias razones, como por ejemplo: los cursos no constituyen un bien necesario, existen cursos sustitutos en el mercado, la proporción precio-renta de los encuestados, entre otras; se recomienda realizar un análisis más profundo de la curva de demanda previamente a la implementación del plan de negocios, a los efectos de detectar los factores más relevantes que determinan su elasticidad. Por otra parte, también se considera necesario obtener más muestras para optimizar el análisis de la elasticidad de la demanda, por tal motivo se realizará un análisis de sensibilidad en la sección de análisis de rentabilidad.

1.2 - Volumen del Mercado Objetivo

En esta sección se realizan los análisis correspondientes para poder determinar el volumen de la demanda, tomando como base las características y comportamiento de la misma, definidas en el punto anterior.

En primer término, se puede afirmar que el *segmento objetivo principal* del emprendimiento está compuesto por profesionales de carreras afines con la temática ambiental (abogados, estudios ambientales, ciencias políticas y sociales, ingeniería ambiental, etc), como así también, pero en proporción, estudiantes avanzados de estas mismas carreras. En lo que respecta a la capacidad de compra, se trata de los segmentos de poder adquisitivo medio o medio-alto, y desde el punto de vista geográfico, la mayor parte de los interesados se encuentran concentrados en Argentina. Por último,

es importante mencionar el interés esencial que motiva a los potenciales clientes: la preocupación por los temas ambientales y el desarrollo sustentable que los motiva a capacitarse en relación a estas temáticas.

Focalizando el análisis a nivel nacional, que será la cobertura en una primera fase del emprendimiento, los resultados del último Censo de Población, Hogares y Viviendas (2001), indican que en nuestro país existen alrededor de 500.000 personas que cumplen el perfil educativo y profesional del mercado objetivo. En dicho censo, se registraron un total de 1.142.151 egresados de carreras universitarias, de los cuales 462.366 ¹ pertenecen a las carreras que presentan algún vínculo con la temática ambiental, dentro de las cuales se encuentran Derecho y Ciencias Jurídicas (150.000), Humanidades y Ciencias Sociales (132.187), Ingeniería y Carreras Afines (111.187), Ciencias de la Educación (37.529) o Ciencias exactas y Naturales (35.668). Es importante mencionar que, sin dudas este número ha aumentado en los últimos diez años pero a los efectos del presente análisis, se toman estos valores adoptando una posición conservadora para estimar el volumen de la demanda.

A continuación, considerando las 500.000 personas que formarían la base del mercado nacional, es necesario estimar que cantidad de ellas estaría dispuesta a pagar por los cursos ambientales que ofrecerá la Fundación. Para poder realizar dicha estimación, se aplica otro filtro a la muestra inicial: *¿Cuántas de estas personas tienen interés en temas ambientales, cuentan con capacidad de compra, y efectivamente pagarían por los cursos?*

Es importante aclarar que, se encontró gran dificultad para hallar datos numéricos referidos a nuestro país en relación a esta pregunta. Como primera medida, se registraron varias organizaciones profesionales que nuclean personas interesadas en temas ambientales, a saber: Asociación Argentina de Abogados Ambientalistas (<http://www.aadeaa.org.ar/>), Asociación Argentina de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente (<http://www.aidisar.org.ar/>), Asociación Argentina de Periodistas Ambientales (<http://www.periodistasamb.org.ar/>), sin embargo ninguna de ellas ofrecía información sobre la cantidad de miembros. Adicionalmente, se consultó a la Federación Argentina de Colegios de Abogados (FACA) y el Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, las cuales cuentan con comisiones especiales que trabajan en derecho ambiental, pero no fue factible encontrar cuantas personas participan de las mismas. Pese a ello, si bien no se obtuvieron datos acerca del número de personas, si se encontraron datos referidos a los sueldos promedios² de estos profesionales, confirmando los supuestos realizados acerca de que tanto los abogados como ingenieros, podrían pagar un curso de entre \$900 y \$1.400.

¹ http://www.indec.gov.ar/principal.asp?id_tema=6978.

² Ver: <http://empleo.universiabllogs.net/en-algunas-profesiones-se-gana-mas-en-argentina-que-en-europa>.

Como segunda medida, ante la falta de datos numéricos, y a los efectos de poder estimar la cantidad de profesionales que podría interesarse en los cursos virtuales y también podrían pagarlos, se realizó una búsqueda en varias encuestas realizadas en Argentina que preguntaban acerca del interés en temas ambientales, como así también la disposición de pago relativa a aspectos ambientales.

Entre las encuestas consultadas, aquellas que arrojaron resultados más interesantes se presentan a continuación:

Encuesta efectuada por Gallup en 2006 (Muestra = 946)¹:

- El 65% de los argentinos con estudios universitarios completos consideran que “Cuidar el ambiente es importante”.
- Un 66% del mismo grupo, “Donaría parte de sus ingresos para el ambiente.”

Sin embargo, los datos no brindaban información sobre la distribución por perfil profesional del grupo, ni cuánto estaría dispuesto a donar.

Encuesta realizada por la Fundación Vida Silvestre Argentina en 2006 (Muestra = 5.106), indica que:

- Para la mitad de los argentinos (46 %) la situación ambiental en el país empeoró en los últimos cinco años.
- En 15 de las 23 provincias la contaminación fue considerada como el problema más grave, y que la contaminación es el principal problema ambiental para los habitantes de la Argentina, seguido por las inundaciones y el cambio climático².

Encuesta realizada por la consultora Ibarómetro en 2009 (Muestra=900) en el Área Metropolitana de Buenos Aires (Ciudad de Buenos Aires y 24 partidos del Conurbano) indica que:

- El 78,3% de los encuestados considera que las cuestiones medioambientales tienen la misma o mayor incidencia que los factores económicos y sociales en la calidad de vida
- El 21,7% afirma que ha participado en alguna actividad vinculada al cuidado del medio ambiente en los últimos seis meses (mayor incidencia de las respuestas de jóvenes entre 18 y 29 años y con formación superior)³.

¹ Ver: <http://www.worldvaluessurvey.org/>

² Ver: http://www.portaldelmedioambiente.com/articulos/242/la_importancia_de_los_problemas_ambientales_en_argentina/.

³ Ver: www.agenciafoia.com/.../comunicado_sobre_Medio_Ambiente_5_de_agosto_20098517328.doc.

De los resultados obtenidos en las encuestas mencionadas, se arriba a la conclusión de que existe un alto grado de interés y preocupación por el ambiente en nuestro país, y por tanto, existe una demanda indiscutible para acceder a información y capacitación vinculada a estos temas.

En consecuencia, a los efectos de poder trasladar las conclusiones cualitativas arrojadas por las encuestas, a un dimensionamiento cuantitativo de la demanda para el presente plan de negocios, se aplicó el siguiente supuesto: *de las 500.000 personas con perfiles profesionales vinculados al medioambiente, un 50% de ellos (250.000) se encuentran “preocupados” por temas ambientales.* A continuación, considerando cómo válido los resultados de la encuesta de Gallup, que indican que en nuestro país el 43% de los encuestados con educación superior están “muy de acuerdo” en donar parte de sus ingresos para asuntos ambientales, esto nos arroja un total de 107.500 potenciales clientes. Por último, tomando como supuesto que, de este grupo potencial sólo un 10% tendría interés en capacitarse mediante los cursos ambientales que ofrecería FARN, obtenemos un total de aproximadamente 10.750 clientes potenciales.

Considerando un escenario altamente optimista, en donde se dictaran 20 cursos anuales (máximo posible), con una cantidad de 30 alumnos por curso (600 alumnos/año), este número de potenciales clientes podría cubrir 18 años de emprendimiento.

Por otra parte, dictando un promedio de 11 cursos por año con una cantidad de alumnos promedio de 18 (escenario conservador planteado en sección 5.3- Análisis de rentabilidad), y se lograra captar todo el mercado, se cubrirían 54 años de actividad.

Se concluye, en consecuencia, que existen los clientes potenciales para lograr la rentabilidad deseada, y por tanto, la eventual cobertura del mercado dependerá más a las capacidades de la Fundación para poder satisfacer dicha demanda generando cursos que resulten atractivos para el mercado objetivo, que de la demanda en sí.

Capítulo 2 – Oferta

2.1 - Análisis de la Industria

La industria en la que se enmarca nuestro emprendimiento es la capacitación a distancia a través de “herramientas de e-learning”, la cual ha mostrado una marcada tendencia de crecimiento en los últimos 5 años. La razón principal de este crecimiento radica en el avance que han tenido las tecnologías de la información y de las comunicaciones, que son las que permiten establecer esta modalidad de aprendizaje, en donde alumnos y profesores están en constante comunicación a través de redes y medios audiovisuales, sin importar la ubicación geográfica. Si bien es cierto, que hasta hace unos años, había una fuerte preferencia para la formación presencial, ya que de acuerdo a la percepción de muchos consumidores, esta resultaba más cómoda (al ser más conocida) y las nuevas tecnologías parecían difíciles de acceder y/o utilizar; en la actualidad se han ido superando estas percepciones, logrando que el e-learning conquiste un espacio de vital importancia en la educación que está siendo elegido por cada vez más por empresas, estudiantes, y particulares. Esta modalidad de aprendizaje brinda muchas ventajas, entre ellas: ahorros de tiempo y dinero, flexibilidad horaria y posibilidades de adaptar la oferta formativa a las necesidades del usuario.

Durante el 2009 la facturación de la industria del e-learning en Argentina alcanzó los \$40 millones, mientras que en 2004 fue de \$25 millones¹, lo que indica claramente una tendencia fuertemente creciente de la misma (en 4 años creció en un 37%).

Por otra parte, la capacitación mediante herramientas de e-learning ha ido tomando cada vez más importancia en la educación superior por varias razones, entre ellas los beneficios que proporciona en relación a los costos, como así también de comodidad que proporciona tanto a alumnos como a docentes. Un reciente artículo de la revista Information Technology, indica que “la capacitación online permite ahorrar entre un 35 y 50% de tiempo comparado con la enseñanza tradicional. Además permite bajar a la mitad los costos de alojamiento y transporte ligados a capacitación²”.

Por otra parte, la opinión de los expertos en relación al crecimiento del e-learning como herramienta de formación es alentadora. Dentro de estas opiniones, podemos citar al norteamericano Michael P. Lambert (Director Ejecutivo de Distance Education and Training Council) quién piensa, paradójicamente, que la actual crisis económica beneficiará

¹ Segundo Mapa Argentino del Mercado de Proveedores de e-learning. Año 2005. Realizado por la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). Disponible en: <http://www.learningreview.com/e-learning/noticias/975-mapa-de-mercado-argentino-de-proveedores-de-elearning>.

² Giorgetti, Alicia (2009) “Aprender online.” Sección Debatech, Revista Information Technology, págs. 92- 94.

a los institutos de aprendizaje online. Lambert expresa: “En primer lugar, porque cuando se vienen tiempos financieramente difíciles, las empresas inteligentes y universidades inteligentes saben que la educación y capacitación son contra-cíclicas, esto implica que, gente en una baja economía tiende a buscar nuevas habilidades para permanecer empleados o encontrar un nuevo empleo, provocando un aumento en la matrícula en cursos de capacitación, tanto online como presencial. En segundo lugar, porque el aprendizaje online responde directamente a economías de escala, de modo que, una vez que se construye el programa de capacitación, no se necesita de un crecimiento físico de infraestructura, sino sólo añadir actualizaciones de los cursos. Finalmente, porque en tiempos de crisis, la demanda de e-learning gira hacia la capacitación profesional para generar acceso al empleo, dado que la formación es la que establece un diferencial en los profesionales en períodos difíciles”.

Otro factor determinante que ha contribuido al crecimiento de esta industria, ha sido el gran incremento en el uso de internet, que se ha constituido como la herramienta más poderosa de comunicación a nivel global. En particular, en Argentina, la cantidad de personas que poseen conexión a internet continúa aumentando año a año, llegando en la actualidad a cerca el 50% de la población del país (aproximadamente 20.000.000 personas). Si analizamos la tendencia en los últimos años, se registró un crecimiento del 700% entre los años 2000-2009. Del mismo modo, sucede en el resto de América Latina, en donde la penetración de Internet llegó al 30%, lo que significa 175 millones de personas conectadas¹. Por tanto, en la medida que continué aumentando la conectividad de la población nacional y regional, el potencial mercado para realizar capacitaciones de manera virtual continuará creciendo, especialmente en zonas distantes a los grandes centros urbanos, en las cuáles existe una menor oferta de capacitación presencial.

En relación a este punto, es importante mencionar la distribución geográfica² de las conexiones en lo que respecta a nuestro país, en donde la ciudad de Buenos Aires, junto con las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fé y Mendoza, concentran el 85,5% de los accesos residenciales. Dicha distribución podría generar alguna implicancia en la distribución geográfica de los clientes potenciales.

¹ (1) Las estadísticas de América fueron actualizadas en Septiembre 30 del 2009. (2) Para ver las cifras en detalle de cada país haga un clic sobre el enlace correspondiente. (3) Las cifras de población se basan en los datos actuales de [US Census Bureau](#). (4) Los datos más recientes de usuarios corresponden a datos de [Nielsen Online](#), [ITU](#), NICs, ISPs y otras fuentes confiables. (5) Las cifras de crecimiento se determinaron comparando el número actual de usuarios con el dato del año 2000, tomado de las estadísticas del [ITU](#)

² Ver informe disponible en página del Indec actualizado a marzo 2010 (<http://www.indec.mecon.ar/>)

Por otro parte, analizando el mercado de proveedores de e-learning en Argentina, encontramos que, para el año 2005, había cerca de 80 empresas dedicadas al e-learning operando en nuestro país (ubicadas principalmente en Capital Federal y Gran Buenos Aires).

En relación a este mercado, Carlos Biscay, director de una importante empresa proveedora de soluciones de e-learning, observa que “el contexto de crisis global representa una gran oportunidad para la Argentina como exportadora de servicios. Según él afirma, los precios del país son considerados altamente competitivos, los productos están asociados con la calidad, y se cuenta con el activo de haber gestionado dos profundas crisis económico-sociales coyunturales a nivel país en los últimos diez años¹”.

Esto nos indica que el mercado de proveedores de e-learning también se encuentra en una etapa de crecimiento y expansión, tanto a nivel nacional como internacional, lo cuál resulta una validación adicional del crecimiento de la demanda referida a herramientas de e-learning y representa una ventaja para nuestro emprendimiento.

Por último, más allá de la modalidad de aprendizaje (e-learning), es importante remarcar las tendencias del mercado en cuanto a la temática de los cursos que propone dictar la Fundación. En este sentido, vale remarcar que el grado de interés en los temas vinculados al medioambiente -de empresarios, profesionales especializados y el público en general- ha mostrado un alto grado de crecimiento en los últimos 10 años. En particular, en el ámbito de los negocios, el concepto de “desarrollo sustentable” se ha posicionado en un lugar de gran relevancia y, en consecuencia, está generando una fuerte demanda de capacitación en estos aspectos. Para poder satisfacer dicha demanda, en la mayoría de los casos, las empresas buscan un proveedor externo, debido a que la gestión ambiental queda fuera de su core-business. Por otra parte, los temas ambientales también se están posicionando en la opinión pública, logrando que, tanto la ciudadanía, como los medios y los gobernantes, comiencen a considerarlos parte importante de su agenda. Un buen ejemplo de la relevancia que adquieren estas temáticas, se pudo comprobar durante la Cumbre de Copenhague (diciembre 2009), en dónde, mediante un monitoreo de medios realizado por FARN, se pudo detectar que tres de los mayores medios gráficos de alcance nacional² sacaron al menos una noticia por día acerca del cambio climático (durante 11 días). Esto nos muestra claramente, que los temas medioambientales tienen gran interés para el consumidor.

¹ Entrevista a Carlos Biscay, director de e-ABC, plataforma seleccionada para los cursos online de FARN. Fuente: <http://iiedi.unsa.edu.ar/boletin/?q=node/22> (última visita: mayo de 2010)

² Los tres medios gráficos relevados fueron Clarín, La Nación y Página 12.

2.1.1 - Barreras de Entrada

En función de toda la información relevada, se demostró que el e-learning está en pleno crecimiento y que también resulta atractivo como negocio.

En consecuencia, es importante analizar por qué no está saturada ó plenamente satisfecha la oferta de cursos virtuales - medioambientales ó de otros temas - en nuestro país. La respuesta a esta pregunta se vincula con las barreras de entrada que encuentran las instituciones para ingresar en la industria de la capacitación virtual.

En relación a dichas barreras, se pueden mencionar tres fundamentales:

- Experiencia y trayectoria en la temática que se pretende capacitar.
- Reconocimiento público y prestigio de la institución que ofrece la capacitación.
- Disposición y dominio de herramientas tecnológicas necesarias.

A continuación se realiza un análisis de estas tres barreras en relación al emprendimiento de e-learning que se propone realizar con la Fundación.

En primer término, para poder ofrecer cursos online sobre temáticas medioambientales hace falta expertise y una masa crítica de especialistas en los temas en los que se pretende impartir la capacitación. En particular, dentro del rubro del derecho ambiental y todos los temas ambientales afines, la Fundación dispone de un acceso privilegiado a todos los especialistas referentes- constituidos por un grupo reducido de personas - debido a la larga trayectoria de trabajo en estas temáticas (25 años). Por tanto, es claro que no presentará ninguna dificultad el poder atraer a profesionales de alto renombre y trayectoria para participar como docentes de los cursos virtuales.

En segundo lugar, una institución que pretende entrar en la industria de e-learning debe contar con un alto reconocimiento público. Precisamente por tratarse de cursos virtuales, la confianza de un alumno potencial se basa, fundamentalmente en el prestigio de la institución que ofrece la capacitación y el reconocimiento de su “marca”. Si bien es cierto que, a este prestigio debe agregarse un eficiente trabajo de difusión mediante el cual se acercará la oferta de cursos a todos los potenciales clientes. En relación a estos aspectos, la Fundación cuenta con alto reconocimiento y prestigio dentro de su campo de trabajo a nivel nacional y regional, y también posee variados canales de difusión y una amplia red de contactos, los que serán de gran utilidad a los efectos de implementar el presente proyecto.

En tercer lugar, se requiere el dominio de las nuevas tecnologías vinculadas a la capacitación virtual. En este sentido, existen dos instancias que se deben evaluar: un primer momento del emprendimiento en el cuál será necesario utilizar las herramientas de internet de forma estratégica

para llegar al mercado potencial (por ejemplo: uso de redes sociales para marketing viral), con el mensaje indicado y en el momento correcto. Posteriormente, al momento de implementar los cursos, será necesario ofrecer a los alumnos una plataforma virtual de alta calidad, dinámica y fácil de manejar, que disponga de cursos atractivos en donde las tecnologías de multimedia se utilicen como herramienta pedagógica. El éxito en ambos aspectos, será un factor que también influenciará en la captación de nuevos clientes.

Considerando que la Fundación no cuenta con gran experiencia en estos aspectos, y dado a que tampoco su trabajo no se encuentra centrado en aspectos tecnológicos, se considera adecuado contratar a un proveedor con gran trayectoria en la industria de e-learning, que funcione como socio estratégico de la institución, y que permita que la Fundación también se diferencie, brindando valor agregado en lo que respecta la herramienta de capacitación.

Por otra parte, también se considera necesario profundizar el análisis en lo que respecta a estrategias de marketing digital, realizando un relevamiento de socios estratégicas en esta dimensión.

Como conclusión, se considera que, luego de analizar las principales barreras de entrada para la industria de la capacitación online en temas ambientales, FARN se encuentra en una muy buena posición competitiva para entrar en dicha la industria, y que estará en condiciones de mantener su posicionamiento y liderazgo en tanto se desarrollen las adecuadas estrategias de promoción, publicidad y marketing que refuercen su posicionamiento y ventaja competitiva (ver sección 2.4 – Posicionamiento y Ventaja competitiva), y se trabaje fuertemente en la fidelización de los clientes (ver sección 3.6.2 – Fidelización de clientes).

2.2 - Competencia

En la actualidad, la demanda de capacitación en temas ambientales está siendo satisfecha, fundamentalmente, a través de la oferta de cursos proporcionada por centros de investigación y formación, organismos multilaterales (ONU) y otras ONGs. En la mayoría de los casos, estas instituciones sólo ofrecen cursos presenciales, los cuales se pueden considerar como “sustitutos” para los cursos virtuales que FARN pretende ofrecer, en particular para aquellos potenciales clientes que se encuentran ubicados en centros urbanos.

Específicamente, en lo que respecta a la Ciudad de Buenos Aires, la Fundación estará compitiendo contra programas especializados en Derecho Ambiental y Gestión Ambiental de universidades como: Universidad de Buenos Aires (UBA), Universidad de Palermo (UP), Universidad Católica Argentina (UCA), Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) e Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA). Es importante remarcar que, la mayor parte de estos

programas, requieren mayor dedicación horaria que los cursos online que se están proponiendo, pero incluyen varios temas similares y presentan una ventaja porque ofrecen una acreditación.

Cabe mencionar que, en el caso particular de los cursos de perfeccionamiento que dicta la UBA, estarían apuntando al mismo segmento objetivo, es decir, profesionales - en particular abogados - con interés en adquirir conocimientos acerca de temas ambientales específicos, sin tener que contraer el compromiso financiero y temporal que implica cursar una maestría o un posgrado. Por otra parte, también se registró que existe una oferta de cursos presenciales similares en ciudades como Mendoza, Rosario, La Plata y Córdoba. Pese a ello, se considera que estos cursos no constituirán nuestra competencia principal, ya que para muchos clientes elegirán tanto la flexibilidad horaria de cursos virtuales, como la comodidad de “estudiar desde su casa” como características excluyentes a la hora de seleccionar el curso, de modo tal que curso presencial no podrá reemplazar un curso virtual.

Analizando ahora el conjunto de instituciones que ofrecen cursos a distancia en temas similares a los que pretende ofrecer la Fundación, y que por tanto constituirán la competencia directa, es importante mencionar que se logró realizar un análisis completo aunque no completamente detallado, en el que deben tomarse en cuenta dos consideraciones:

1- Fue dificultoso poder evaluar los contenidos específicos de los cursos ambientales que dicta la competencia, los cuáles pueden presentar tanto superposición como diferencias con cursos que se desarrollarán. Considerando que el “contenido del curso” fue seleccionado como un aspecto relevante por nuestro segmento objetivo, el análisis realizado posee esa limitación.

2- Dado que se analizan cursos que se dictan de manera virtual, es difícil generar un registro completo de la competencia, fundamentalmente por una cuestión de volumen. El mercado en donde se localiza dicha competencia no está limitado a nuestro país, sino que puede ser cualquier país de habla hispana, e inclusive podrían ser países donde se dicten cursos en inglés, ya que cualquier cliente potencial que maneje dicho idioma estaría en condiciones de acceder al mismo mediante internet.

Tomando en cuenta las consideraciones mencionadas, se logró obtener una muestra representativa de la competencia de cursos virtuales (100 cursos), lo que permite identificar a aquellas instituciones que poseen una oferta de cursos similares, cuáles son los precios de la competencia, y cuáles son los aspectos que agregan valor a su oferta. Se realizó un análisis comparativo de dicha muestra (ver Apéndice 2.1-1 – Principales Competidores), considerando algunos de los aspectos más relevantes de los cursos ofrecidos como: tipo de institución, ubicación geográfica, contenido del curso, precio, etc.

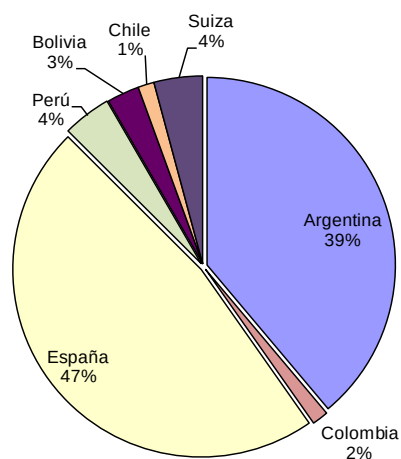
Los principales resultados extraídos del análisis de la muestra de competencia directa son:

- El 86% de la competencia directa proviene de Argentina ó España.
- Un total de 37 instituciones brindan cursos online o a distancia acerca de temáticas ambientales y/o derecho.
- 75% de la competencia directa está constituida por cursos de Derecho ambiental, Gestión ambiental, Herramientas de política ambiental y Participación ciudadana.
- La mayor parte de las instituciones que dictan cursos virtuales ambientales se dedican a la enseñanza.
- La hora cátedra promedio del mercado es aproximadamente \$18.

A continuación se presenta un detalle de los resultados más sobresalientes obtenidos de dicho análisis.

Distribución geográfica de la competencia directa

En la gráfica a continuación podemos observar la distribución geográfica de las instituciones que ofrecen cursos virtuales.



Nota: se incluyó Suiza en la muestra ya son cursos dictados por la ONU, y si bien están dictados en inglés son de alto prestigio y por tanto una competencia potencial.

Temas de los cursos

A los efectos de analizar los temas de los cursos dictados por la competencia, estos fueron agrupados según diferentes “temas relevantes”, en función de la oferta que se podría desarrollar con este proyecto.

Mediante esta agrupación se encontró que la mayor concentración de cursos está orientada a la Gestión Ambiental, Auditorías y Normas ISO; lo cual no representa una mayor amenaza en función la oferta de cursos que se pretende generar, dado que estas temáticas no mostraron el mayor grado de

interés. Por otro parte, realizando una correlación entre cursos que presentaron mayor interés en las encuestas versus los cursos que ofrece la competencia se obtuvo el siguiente mapa de competidores:

		CURSOS												
		Energías Renovables	Herramientas Estratégicas de Política Ambiental	Cambio Climático	Transformación de Conflictos Ambientales	Participación Ciudadana	Acceso a la Información Pública Ambiental	Derecho Ambiental Introductorio	Derecho Ambiental Avanzado	Agricultura y Ambiente	Acuerdos Internacionales	Economía Ambiental Introductorio	Periodismo Ambiental	Resp Social Empresaria (RSE)
COMPETIDOR	Acedis Formación											X		
	Ambientum.com													X
	BUREAU VERITAS FORMACION SA											X		
	Campus Digital		X											
	Campus Virtual - Universidad CEU San Pablo								X					
	Centro de Crecimiento Económico y Empleo (CENCRE)							X						
	CEPADE	X	X					X		X	X	X		
	CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA EMPRESA							X						
	Clay Formación Internacional							X						
	Ecoportal													X
	Escuela de Abogados de la Administración Pública							X						
	Escuela de Europea de Dirección y Empresa								X			X		
	Escuela Virtual de Gobierno y Administración		X											
	Escuela Virtual de Relaciones Internacionales		X											
	Facultad de Derecho - UBA				X									
	Flacso				X	X								
	FondoVerde			X										
	Fundación Asmoz de Eusko Ikaskuntza												X	
	Fundación Unida													X
	Fundacion Universitaria Iberoamericana		X											
	Red de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente Redesma		X											
	TOP - Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública		X				X							
	U. de San Martín	X												
	Unicolombia								X					
	UNITAR					X								
	Universidad Internacional de Verano (Santiago de Chile)	X												
	USAL - Centro de Investigación del Agua		X											

Oportunidad: temas de alto grado de interés, con demanda actual y sin oferta

Se observa que en las áreas temáticas que mostraron mayor interés en la encuesta de potenciales clientes (ver sección 1-1- Características y preferencias del mercado objetivo) la competencia es muy reducida, lo cual genera una clara oportunidad para la oferta de cursos a desarrollar con el emprendimiento. Dichas áreas son: Acceso a la Información Pública Ambiental, Cambio Climático, Transformación de Conflictos Ambientales, Acuerdos Internacionales, Agricultura y Ambiente y Periodismo Ambiental.

En consecuencia, deberán dirigirse esfuerzos para ubicar a la Fundación como líder del mercado en dichas áreas de conocimiento, para luego poder generar sinergias con las áreas que presentan mayor competencia, pero en las que FARN es experta. De este modo se logrará potenciar el posicionamiento deseado y apuntalar la ventaja competitiva que se desea desarrollar (ver sección 2.4– Posicionamiento y Ventaja Competitiva).

Tipos de instituciones

La mayor parte de la competencia directa está constituida por instituciones dedicadas la enseñanza. En muchos de casos, se trata de instituciones que tienen larga trayectoria en el dictado de cursos presenciales, y que utilizando este prestigio han decidido diversificar su oferta ofreciendo cursos virtuales. En este sentido, podemos decir que las mismas cuentan con el beneficio de contar con una planta permanente de alumnos que podrían ser clientes potenciales de los cursos online.

En otros casos, se encontró que quienes ofrecían los cursos eran organismos internacionales, que cuentan con un gran prestigio a nivel internacional, siendo esto un beneficio como criterio para la elección de curso por parte del cliente, a pesar de los precios puedan ser más elevados.

Por otra parte, también se detectó como parte de la estrategia de varios de los competidores, la generación de lazos de cooperación con organizaciones de mayor reconocimiento que les permite brindar una acreditación para sus cursos.

En este sentido, la Fundación deberá trabajar fuertemente haciendo énfasis en su ventaja competitiva y reforzándola permanente para poder destacarse frente a las demás instituciones.

Rango de Precios

A los efectos de establecer una medida estándar que permitiera comparar los precios proyectados para los cursos de este plan, en relación con los precios de ofrecidos por la competencia, se calculó el valor de hora cátedra de cada curso ofrecido.

En lo que respecta a los cursos de FARN, se tomo en cuenta el precio de cursos dictados anteriormente por la Fundación. Dicho valor fue de \$700 por curso, con una duración 80 horas, lo que nos da un valor cercano a 9\$/hr cátedra.

En los cursos de la competencia directa, se observó un valor promedio de 18 \$/ hr cátedra, mientras que, considerando además la competencia indirecta (cursos presenciales) el valor promedio ascendió a 23 \$/ hr cátedra, mostrando además, un rango mucho más amplio tanto de precios como de temas.

Esto indica claramente, que el precio cobrado por FARN en el pasado es bajo, y el mismo deberá ajustarse tomando en cuenta tanto los valores promedio de mercado para cursos similares, como así también la estrategia de posicionamiento que se propone alcanzar mediante este plan (“alta calidad – alto precio”, ver sección 2.4– Posicionamiento y Ventaja Competitiva).

Otro aspecto relevante en relación al precio de los cursos, son las estrategias adoptadas en relación a convenios, descuentos/becas y/o promociones ofrecidas por la competencia. En lo que respecta a descuentos, se observó que la competencia ofrece beneficios por pago al contado, pagos diferenciados en función del valor del certificado que se expende (por ejemplo, certificación de participación o certificación de posgrado), descuentos vinculados la cantidad de inscriptos de una misma organización, o a la situación particular del interesado, por ejemplo: domicilio en países en vías de desarrollo.

En relación a este aspecto, se considera conveniente establecer una estrategia de precios integral que tome en cuenta todas las particularidades de los segmentos objetivo (ver sección 3.4 – Estrategia de Precios).

En particular, el ofrecimiento de becas a los alumnos de menores posibilidades económicas – en una proporción definida- podría constituir una estrategia interesante, ya que abriría oportunidades para atraer el interés de financiadores externos (organismos de naciones unidas, donantes privados, etc.), sin que eso implicara una pérdida de ingresos para la Fundación.

Medios de Promoción

En la mayoría de los casos, se detectó que la competencia utiliza internet como mecanismo para publicitar los cursos. Se considera que, esta elección es coherente con el producto que se pretende promocionar, ya que es la herramienta – canal de distribución - a través de la cual se accede al curso. En particular, se utiliza el envío de mail a listas de correo electrónico (mailing) y la publicidad diferentes portales de internet especializados en capacitación, entre los que se destacan: www.ar.magister.com, www.educaweb.com, www.e-learning.com, www.ecoport.net. Es

importante mencionar, que todos estos portales¹ deberán ser tenidos en cuentas como canales para acceder a los clientes potenciales.

En relación a este punto, las estrategias de promoción que se implementarán serán similares a las implementadas por la competencia, pero estarán reforzadas por convenios generados con universidades y ONGs (ver sección 3.4 – Estrategia de Promoción).

2.3 – Análisis FODA

A continuación se realiza el análisis FODA que presenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee actualmente la Fundación en relación el emprendimiento que se propone desarrollar.

FORTALEZAS • Alto grado de capacitación, prestigio y experiencia profesional de los docentes de FARN • Amplia red de contactos con especialistas ambientales externos • Valor de FARN como marca • Disposición del know-how y expertise necesarios para elaborar contenidos adecuados a las exigencias profesionales actuales relacionadas con temas ambientales • Desarrollo de cursos específicamente diseñados para su dictado virtual, optimizando el uso de recursos multimedia. • Respuesta flexible, innovadora y rápida a las demandas sociales y empresariales.	DEBILIDADES • Necesidad de capacitar a los docentes y administrador (de FARN) en el manejo de herramientas de e-learning • Fondos escasos para invertir en la promoción y difusión de los cursos • Sobrecarga de tareas para el equipo de docentes internos y falta de tiempo para dedicar a cursos • Limitado acceso a capital para invertir en una plataforma virtual propia
OPORTUNIDADES • Posibilidad de acceder a un gran número de clientes por no existir barreras geográficas (Argentina y países de habla hispana) • Percepción de la capacitación del personal percibida como una inversión dentro de las instituciones • Posibilidad de brindar acceso directo a expertos • Tendencia creciente de usuarios de internet a nivel nacional y en Latinoamérica • Aumento del interés de profesionales por temáticas ambientales • Expansión a segmento corporativo	AMENAZAS • Preferencias persistentes en la sociedad para realizar capacitación presencial • Resistencia al cambio cultural que implica el uso de nuevas tecnologías asociadas a las herramientas de e-learning • Necesidad de contar con equipamiento técnico (conexión a internet y PC) por parte de los alumnos • Existencia de competencia nacional e internacional

¹ Ver lista de portales en el Apéndice 2.2-2

2.4 - Posicionamiento y Ventaja Competitiva

Luego de analizar los rasgos más relevantes de la competencia y en función de preferencias de los clientes potenciales, el objetivo de este proyecto será posicionar a FARN como la *primera organización no gubernamental de alto prestigio y trayectoria en Sudamérica, que llegó al mercado con una amplia oferta de cursos especializados en temas de actualidad ambiental*. La estrategia de posicionamiento estará basada en una propuesta de “alta calidad-alto precio”, apoyándose en una oferta de productos de nicho que los segmentos objetivo valoran, y por la cual están dispuestos a pagar un mayor valor.

Es importante destacar que, el posicionamiento seleccionado, en relación a la variable precio, se encuentra avalado por los resultados obtenidos en las encuesta a clientes potenciales, en donde se observa claramente, que quienes ya conocen el trabajo de FARN, y además han realizado alguna vez un curso virtual están dispuestos a pagar precios mayores por los cursos.

En cuanto a la propuesta diferenciada de FARN, la misma estará sustentada en “excelencia académica, liderazgo en temas ambientales y compromiso con el bien público”, en conjunto con el valor agregado que da el “sello de calidad” de la marca FARN como institución no gubernamental comprometida con el medio ambiente.

Partiendo de la definición de ventaja estratégica, cómo aquella que nos permite adelantarnos a nuestros competidores en el juego competitivo, los aspectos más relevantes que constituirán la propuesta de valor apuntando a generar una oferta de cursos diferenciada serán:

- Plantel de docentes internos e invitados de alto prestigio y trayectoria.
- Cursos que combinen la solidez teórica con la actualidad política (nacional e internacional).
- Plataforma de e-learning atractiva, ágil y fácil de utilizar.
- Apalancamiento de los cursos en el prestigio de FARN como marca, y en su trayectoria institucional.

En relación a este último aspecto, la ventaja competitiva de FARN se centrará en la posibilidad de ofrecer a los clientes un valor agregado que pocos competidores tienen: la posibilidad de tomar contacto con líderes de opinión en temas ambientales, y sumarse a la red de influencia de la Fundación.

Otro aspecto importante que diferenciará a los cursos de FARN de la competencia (ver sección 3.2- Estrategia de Producto), será la “premiación” de los estudiantes más sobresalientes a través de la publicación de sus trabajos monográficos en el sitio web de la institución.

Adicionalmente, para reforzar la ventaja competitiva, se adoptará una estrategia de “dinamismo y actualidad temática,” transformando los conocimientos privilegiados de poseer la Fundación acerca

de la actualidad política-ambiental, en una oferta de cursos relevantes para el ejercicio profesional de nuestros segmentos objetivo. Para poder implementar dicha estrategia, se analizará de manera continua el mapa de conflictividad ambiental nacional y regional, aprovechando el interés público en temas puntuales (por ejemplo: conflicto de las papeleras entre Argentina y Uruguay, los problemas de minería a cielo abierto en la cordillera andina, etc.) para desarrollar y dictar cursos específicos vinculados a estos temas de actualidad (por ejemplo: derecho internacional y recursos hídricos, agricultura y ambiente o marco jurídico de las industrias extractivas en América Latina). El objetivo principal de dicha estrategia será posicionar a la Fundación como una institución comprometida con el ejercicio de la democracia, que facilita herramientas para fomentar una mayor participación en los procesos políticos.

Capítulo 3- Plan de Marketing

3.1 - Objetivos del Plan

El objetivo esencial del plan de marketing será posicionar a FARN como una institución líder en *capacitación online sobre temáticas medioambientales* - dentro de los segmentos objetivo - e ir expandiendo progresivamente la oferta de cursos, de modo tal de lograr una mayor penetración del mercado y aumentar la cobertura geográfica a Latinoamérica, en una segunda fase.

Los objetivos específicos del plan de marketing son los siguientes:

- **Ofrecer cursos de alta calidad:** brindar cursos de alta calidad referidos a temas ambientales, que cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes, en términos de contenido, organización, actualidad temática y prestigio de los docentes, tal que permita posicionar a FARN como líder en capacitación ambiental a nivel nacional y regional¹.
- **Consolidar la marca FARN a nivel regional:** consolidar la marca FARN dentro del mercado nacional para el segmento objetivo principal; como así también expandir el reconocimiento de la marca FARN a nivel latinoamericano, generando alianzas estratégicas con instituciones similares en otros países, de modo tal de poder ampliar la cobertura de mercado y captar nuevos segmentos.

¹ Se considerará la expansión al resto de Latinoamérica en una segunda fase del emprendimiento.

- **Optimizar la satisfacción del cliente:** implementar un sistema de evaluación de los cursos (por parte de los alumnos) que permita controlar y mantener altos niveles de satisfacción de los clientes (en una escala de 1 a 5, siempre ≥ 4).
- **Optimizar el retorno financiero:** recuperar los costos de inversión durante el segundo año de actividad del emprendimiento.
- **Generar retorno social:** brindar por lo menos 1 beca¹ por curso para contribuir a la construcción de capacidades entre los grupos sociales más desaventajados.
- **Desarrollar cursos para el segmento corporativo:** profundizar el conocimiento de las necesidades del segmento “corporativo” y generar una oferta de cursos diseñados a medida para dicho segmento, hasta lograr por lo menos 3 cursos anuales con un valor cercano a \$25.000 por curso.
- **Incrementar la cantidad de cursos y alumnos:** desarrollar y lanzar al menos dos nuevos cursos por año, en función de las principales inquietudes del segmento objetivo, hasta consolidar un paquete integral de al menos 16 módulos (varios podrían ofrecerse más de una vez al año), logrando captar al menos 18 alumnos pagos por curso.

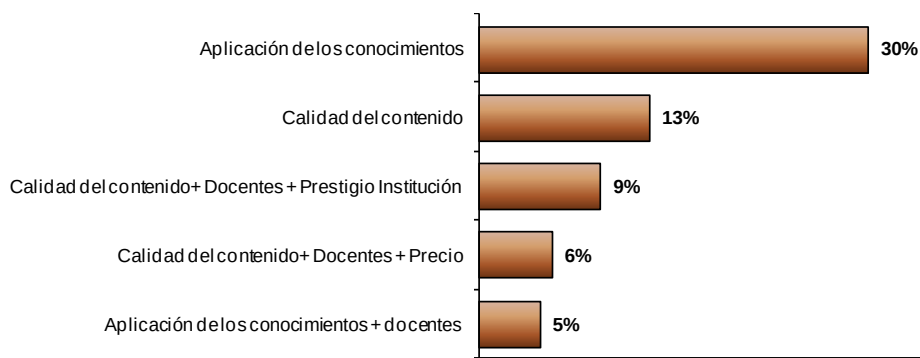
3.2 – Segmentación

Se considera que el mercado objetivo principal del emprendimiento es el de habla hispana, principalmente Latinoamérica, y dentro de este, aquellos profesionales y estudiantes avanzados de carreras que presentan afinidad con la temática ambiental, que tienen necesidad de adquirir ó profundizar conocimientos en temas ambientales, como así también, aquellas empresas que muestran interés en desarrollar estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y/o realizar acciones concretas orientadas a preservar el medio ambiente.

Ahora bien, partiendo de este mercado total, se desea realizar la segmentación del mismo en función del análisis los resultados arrojados en la encuesta de sondeo de mercado, de modo tal de identificar grupos más pequeños e internamente homogéneos.

¹ Se aplicarán becas a un 5% del total de alumnos de cada curso, considerando un descuento promedio por estudiante de 50%.

Como resultado relevante de la encuesta, se encontró que, el interés en los cada uno de los temas propuestos para los cursos no presentaba correlación con la profesión del interesado. Por otra parte, la característica más valorada del curso, “aplicabilidad de los conocimientos” tampoco presentó correlación una determinada profesión, pero si con la necesidad concreta que tenía el potencial cliente para tomar un curso, encontrándose en segundo lugar “el contenido del curso”, según se puede visualizar en el gráfico a continuación.



Por otra parte, en lo que respecta a la disposición de pago, la misma mostró correlación con la valoración de la marca FARN por parte del interesado. Por tanto, se deduce que ante la necesidad del potencial cliente en realizar un curso ambiental online con la Fundación estará dispuesto a pagar los precios estipulados.

	Con experiencia en cursos virtuales	Sin experiencia cursos virtuales
Conoce FARN	81% <i>Dispuesto a pagar hasta \$900</i>	
No conoce FARN		19% <i>Dispuesto a pagar hasta \$700</i>

Se concluye entonces, que la forma más adecuada de segmentar el mercado objetivo es “por necesidad” del interesado. Dado este criterio, se presentan tres segmentos claros en los cuáles habrá que focalizar los esfuerzos del plan de marketing, los cuales se detallan a continuación:

- Profesionales que tienen la necesidad de capacitarse para poder optimizar la gestión de la empresa, al cual se denominará segmento “Corporativo”.
- Profesionales que tienen la necesidad de capacitarse para potenciar la formación profesional, al cual se denominará segmento “Profesional Especializado”.
- Profesionales que tienen la necesidad de capacitarse para resolver un problema específico ó por falta de conocimiento puntual, al cual se denominará segmento “Profesional Eventual”.

Cabe aclarar que, en lo que respecta al segmento “Corporativo”, la necesidad podría ser de manera individual, es decir, de un profesional dentro de la empresa, ó bien de la empresa misma, por existe la necesidad de capacitar a un grupo de profesionales de un determinado sector.

Por lo tanto, se entiende que la oferta de cursos deberá ser lo suficientemente flexible en cuanto a temáticas de modo tal de poder satisfacer los tres segmentos. Para lograr esto, la misma se diseñara en torno a dos ejes principales: un eje temático y un eje de especialización (ver siguiente sección 3.3 – Estrategia de Producto).

3.3 - Estrategia de Producto

El “producto” a ofrecer serán cursos virtuales orientados a temáticas ambientales. Estos cursos responderán a la necesidad de capacitación continua de un segmento de consumidores caracterizados por su alto grado de formación y su vínculo o interés en temas ambientales; cubriendo sus expectativas de adquirir nuevos conocimientos en materia de temas ambientales y lograr su aplicabilidad práctica en los entornos económico, político y jurídico actual, tanto en la Argentina, como en el resto de los países de habla hispana.

Por otra parte, la oferta de cursos ambientales se sustentará en las evidencias que muestran el alto grado de importancia que están adquiriendo en la opinión pública la problemáticas ambientales y el desarrollo sustentable, lo cual trae como consecuencia que contar con este conocimiento sea un requisito imprescindible para cada vez más nichos profesionales.

Es importante destacar que, si bien los cursos virtuales no constituyen una necesidad básica para el mercado objetivo, tampoco podrían considerarse como un servicio de lujo, ya que, mediante la especialización profesional que estos permiten alcanzar, el profesional contará

con una ventaja competitiva dentro del mercado laboral (por contar con estos conocimientos especializados).

En lo que respecta al posicionamiento de los cursos virtuales que dictará FARN, estos apuntarán a ser reconocidos como los de “mayor excelencia académica” dentro de la oferta de cursos ambientales de Argentina; diferenciándose de la competencia por el nivel de sus docentes, su solidez académica, su aplicabilidad teórica-práctica y el nivel de actualidad de sus contenidos.

Los aspectos claves que serán considerados para diferenciar los cursos que ofrecerá FARN serán:

- Selección de un equipo docente de excelencia y trayectoria (staff de FARN y otros destacados profesionales).
- Confección de cursos con contenidos teórico-prácticos de alta aplicabilidad, actualidad, y orientados a las necesidades y expectativas del segmento objetivo.
- Diseño de un “campus virtual¹” amigable y atractivo, que facilite la experiencia de aprendizaje, y refuerce los aspectos vinculados a la comunicación e intercambio de conocimientos entre docentes y alumnos, y alumnos entre sí.

Por lo tanto, es claro que, para que la implementación de los cursos online resulte exitosa, deberán considerarse tanto los aspectos técnicos ó de diseño de la plataforma virtual, como todos aquellos vinculados a los factores humanos y pedagógicos.

El esquema de cursos online será desarrollado mediante una estructura evolutiva basada en un eje de especialización y otro eje de temática, la cual permitirá a la Fundación ir diversificando la oferta de cursos con el tiempo, como así también ampliar y/o profundizar los conocimientos de los alumnos.

Por último, las características distintivas que ofrecerán los cursos online, también permitirán responder a una serie de necesidades secundarias detectadas en el mercado objetivo, entre las que se destacan:

- **Escasez de tiempo:** los cursos online ofrecerán flexibilidad en los horarios de estudio para profesionales con múltiples responsabilidades laborales y familiares.
- **Creciente demanda por servicios virtuales:** los cursos online brindarán la comodidad de estudiar desde su casa.

¹ Ver glosario

- **Posibilidad de contactarse con referentes expertos en temas ambientales:** los cursos ofrecerán la posibilidad de interactuar con algunos de los académicos y expertos en medio ambiente más prestigiosos del país.
- **Garantía de calidad de los cursos:** los cursos de la Fundación estarán vinculados a una marca de reconocida de excelencia como es FARN.
- **Necesidad de obtener un reconocimiento público:** los cursos premiarán al autor (alumno) del mejor trabajo monográfico con la publicación su monografía en la página institucional (y en la biblioteca online) de la Fundación.

Adicionalmente, es importante destacar que, la oferta de cursos virtuales contará con un “componente de bien público” que refuerza la propuesta de valor, el cual se vincula directamente con la identidad de la Fundación, y formará parte de la estrategia del producto. Dicho componente se sustenta en dos aspectos fundamentales:

- FARN ha logrado consolidarse (25 años de historia) como un legítimo actor de la sociedad civil, brindando aportes que contribuyen a mejorar la institucionalidad, participación pública y el desarrollo sustentable de nuestro país; y fomentando las consideraciones ambientales en las políticas públicas.
- La imagen pública y mediática de FARN tiene como sustento la solidez técnica y la actuación independiente de los intereses partidarios.

En consecuencia, se trabajará para que los cursos virtuales ambientales sean vistos como una extensión de la marca FARN, de modo que, en la mente del cliente, sean asociados con excelencia, profesionalismo y actualidad legal-institucional.

La estrategia de desarrollo y lanzamiento de nuevos cursos, en lo que respecta a sus temáticas, se basará en la demanda detectada entre los clientes potenciales. Las encuestas realizadas como parte de este plan proporcionan una primera aproximación a las preferencias del mercado objetivo (ver sección 1.1- Características y Preferencias del Mercado Objetivo), por lo que se considerará como prioritario comenzar la implementación del proyecto desarrollando aquellos cursos de los temas que mostraron mayor interés, por encima de otros que cuya demanda aún no ha sido validada.

Por otra parte, como ya se mencionó, la estrategia de producto considera un eje de especialización y otro eje temático con el principal objetivo de fidelizar a los clientes. En particular, el eje de especialización implicará que los cursos sean desarrollados como elementos constituyentes de un paquete integral, de modo tal que se pueda aumentar el grado de especialización en un determinado área de conocimiento; mientras que el eje temático permitirá adquirir conocimientos complementarios para lograr una mayor amplitud de conocimientos ambientales.

Este esquema permitirá que aquellos clientes muy satisfechos con la realización del primer curso, puedan inscribirse en un nuevo curso más profundizado, logrando un grado de especialización cada vez mayor ó bien complementar los conocimientos adquiridos con otro temática.

De acuerdo a estos criterios, se diseñó un esquema tentativos de cursos a desarrollar que se presenta en el cuadro a continuación.

EJES DE ESPECIALIZACIÓN								
EJES TEMÁTICOS	Política y Derecho Ambiental	Derecho Ambiental Introductorio	Derecho Ambiental Avanzado	Derecho Ambiental y Energías Renovables	Derecho Ambiental y Pueblos Originarios	Derecho Ambiental y Actividad Minera	Transformación de Conflictos Ambientales	Herramientas Estratégicas de Política Ambiental
	Energías Renovables	Introducción Energías Renovables	Energías Renovables en Argentina	Energía Eólica	Energía Solar	Energía Mareomotriz		
	Cambio Climático	Cambio Climático (Panorama Mundial-Protocolo Kyoto)	Cooperación Internacional y Política Ambiental	Acuerdos internacionales				
	Responsabilidad Social Empresaria	Responsabilidad Social Empresaria Introductorio	RSE y Desarrollo Sustentable	RSE y Comercio Justo	RSE y Economía Ambiental	RSE e Impacto Ambiental	Gestión Ambiental, Auditoría y Normas ISO	Norma ISO 9004/08 (Managing for sustainability)y 8000:2001(Social Accountability)
	Gestión Ambiental y Sociedad	Participación Ciudadana	Acceso a la Información Pública Ambiental	Periodismo Ambiental	Gestión ambiental y Ruralidad	Gestión Ambiental de Actividades Extractivas	Gestión Ambiental y Agricultura	

El desarrollo de nuevos cursos se realizará de forma progresiva, agregando un mínimo de 2 cursos (temas nuevos) en cada semestre durante los tres primeros años de actividad y, en función de los resultados arrojados por un análisis de la demanda, cada curso será ofrecido una o más veces al año. El plan tentativo de desarrollo y lanzamiento de nuevos cursos durante el periodo de puesta en marcha y los primeros dos años del emprendimiento se muestra en el gráfico a continuación:

Temática del curso	Año 0 Start up	Año 1		Año 2		Año 3	
		Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
Derecho Ambiental Introd	En desarrollo En desarrollo	Dictando	Dictando	Dictando	Dictando	Dictando	Dictando
Participación Ciudadana		Dictando		Dictando		Dictando	
Cambio Climático		Dictando		Dictando		Dictando	
RSE (*)		Dictando	Dictando	Dictando	Dictando	Dictando	Dictando
Derecho Ambiental Avanzado		En desarrollo	Dictando		Dictando		Dictando
Energías Renovables Introd		En desarrollo	Dictando		Dictando		Dictando
Herramientas estratégicas política amb				En desarrollo	Dictando		Dictando
Conflictos ambientales			En desarrollo	Dictando		Dictando	
Acceso información pública amb			En desarrollo	Dictando		Dictando	
Gestión ambiental y agricultura				En desarrollo	Dictando		Dictando
Acuerdos internacionales					En desarrollo	Dictando	
Otro1					En desarrollo	Dictando	
Otro2						En desarrollo	Dictando
Otro3						En desarrollo	Dictando
Total cursos:		8		12		16	

3.3.2 - Línea de Productos

La línea principal de productos será el conjunto de cursos ofrecidos a profesionales que desean adquirir y/o profundizar conocimientos en temas ambientales. Sin embargo, y en función de la experiencia previa de FARN en el dictado de cursos para empresas, se considera la expansión de la oferta de cursos hacia un segmento corporativo con una propuesta de “cursos a medida” (combinación de online y offline), la cual constituirá una segunda línea de productos, específicamente orientada a empresas ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires (al menos en una primera fase del emprendimiento).

Esencialmente, esta oferta de cursos se orientará a responder el creciente interés en desarrollar estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y/o tomar medidas activas para preservar el medio ambiente por parte del sector empresario argentino.

En una primera etapa, se considera que será viable ofrecer cursos de RSE y Derecho Ambiental para este segmento de clientes, los cuales serán desarrollados a medida para la empresa contratante, y combinarán una serie de 4 módulos online (aproximadamente 20 horas) con 2 encuentros presenciales. Se estima que cada curso tendrá un valor de \$25.000 con una capacidad máxima de 20 alumnos (1.200 \$/alumno), y dados los recursos que posee FARN para realizar estos cursos será factible dictar un máximo de 3 por año¹.

Cabe mencionar que, el desarrollo de esta segunda línea de productos podría ofrecer otras ventajas, además de las de índole económica. Entre dichas ventajas se encuentran: la

¹ En el plan financiero se consideran las proyecciones vinculadas al escenario de realizar 1, 2 y 3 cursos corporativos por año.

oportunidad de difundir los conocimientos de la Fundación entre los líderes del sector empresario nacional, y las que podrían posibilitar que este contacto con empresas funcione como un canal de marketing directo con potenciales donantes, auspiciantes o patrocinadores de un proyecto específico en algún momento futuro.

3.4 - Estrategia de Precios

En función de la información relevada mediante la encuestas a clientes potenciales y ex alumnos de la Fundación, se determinó que era conveniente generar una oferta diferenciada y competitiva de precios - segmentos de precios - a los efectos de poder considerar las diferentes capacidades de compra de los clientes potenciales interesados en realizar los cursos.

Se determinaron los siguientes segmentos de precios:

Segmento de precios “principal”¹: aplica a profesionales y estudiantes universitarios avanzados.

Este segmento de precios se aplicará a nuestro “mercado principal” constituido por profesionales con estudios universitarios, de posgrado ó doctorado; y estudiantes universitarios avanzados. Consistirá en una estrategia de precios fijos, independientemente del perfil profesional del cliente. Además, se considerará un aumento de precios incremental en los primeros tres años (aproximadamente 18% de incremento por año), tomando como base el valor de la hora cátedra en el mercado. En el primer año los cursos tendrán un precio en \$900 (margen de utilidad de \$445 por alumno), en el segundo año el valor será de \$1.100, y en tercer año de \$1.300. Se considera que esta estrategia posibilitará una percepción positiva de la relación precio-calidad durante el primer año de actividad, y en conjunto con una sólida estrategia de marketing, permitirá lograr un alto número de inscriptos en los siguientes años.

¹ Este segmento responde a las características de nivel socioeconómico detectadas en la encuesta del mercado objetivo.

Segmento de precios “con descuentos”: aplica a estudiantes, docentes, miembros de otras ONGs y de comunidades originarias

En este segmento se aplicará una estrategia de “descuentos en segundo mercado”. La misma consistirá en reducciones de precio ó becas -que no afectarán al resto de nuestros clientes – que se aplicarán a aquellos clientes que carezcan de los medios económicos adecuados, en particular, quienes trabajen en ONGs u organizaciones de base y/o pertenezcan a grupos marginados. Se ofrecerán becas completas o descuentos parciales (del 100%, 75%, 50% o 25%) dependiendo del mérito del interesado, así como su nivel de recursos, la organización a la que pertenece, su situación profesional, entre otras consideraciones, las cuales serán analizadas en cada caso particular. A los efectos de implementar eficientemente dicho mecanismo de descuentos, se establecerá un “cupo máximo” de becas por curso en función de la cantidad de alumnos, de modo tal de poder incluir becas/descuentos sin poner en riesgo los ingresos del negocio.

La política de becas se irá ajustando periódicamente, en función de las ganancias netas de la actividad. En un escenario conservador se estima conceder 1 beca por curso, siempre y cuando se cumpla la condición de contar con más de 18 inscriptos en el curso.

La intención de este mecanismo de becas/descuentos es tener cierta flexibilidad en la concesión de los mismos - en función de los porcentajes otorgados - para poder responder a cada situación en particular, evaluando la mejor forma de distribuir el cupo permitido entre quienes solicitan estas bonificaciones.

La implementación de los descuentos mencionados se sustenta en la premisa que este grupo de potenciales clientes no realizaría el curso de no tener la posibilidad de hacerlo a este bajo precio, y nuestro segmento principal (segmento “profesional especializado”) no tiene la posibilidad de pasarse a este segundo segmento de clientes.

Segmento de precios “corporativo”: aplica a clientes corporativos (empresas)

Este segmento de precios se aplicará al “segmento corporativo”, cuyo desarrollo será realizado de manera conservadora y en función de la disponibilidad de recursos para su implementación. Se apuntará a una estrategia precios que contemple cierta flexibilidad, de modo tal que el precio final del curso podrá ser ajustado en cada negociación particular con

la empresa cliente, dependiendo de la duración y la temática del mismo. Se considerará un precio mínimo de base de \$25.000 por curso, considerando un cupo promedio de 20 alumnos. Se estima que podrían dictarse, como máximo, tres cursos corporativos en un año.

Por último, cabe mencionar que, si bien en términos globales, los cursos de FARN se ubicarán en el nicho de alta calidad-alto precio, dado que existe una gran heterogeneidad en la oferta de cursos virtuales, siempre podrán encontrarse cursos de los competidores que sean más económicos. En estos casos, la distinción dada por el “posicionamiento” a desarrollar, justificará los mayores precios. Del mismo modo, también existirán cursos que sean más caros, y esto representa una gran oportunidad para propuesta de capacitación que dictará la Fundación. En estos casos, la ventaja para los clientes será el poder acceder a un curso de calidad comparable a un precio más accesible. Para ello, será importante promover una imagen de profesionalismo y seriedad, y vincular el prestigio de los cursos con el renombre de los docentes.

3.5 - Estrategia de Promoción

Se implementarán variadas acciones de comunicación con el fin de promocionar tanto el lanzamiento de nuevos cursos al mercado, como de difundir los cursos vigentes. El eje principal de las dichas acciones será reforzar el valor de la marca FARN como referente en capacitaciones ambientales, y las mismas se focalizarán en los segmentos de mercado a los que se desea acceder (ver sección 3.2 – Segmentación), como así también en el refuerzo de las relaciones con los clientes históricos de la Fundación (fidelización).

La promoción de los cursos ofrecidos por FARN se realizará casi exclusivamente de manera electrónica, siendo los canales de comunicación que se utilizarán para promocionar y difundir los cursos:

- Promoción del calendario de cursos en la página web de FARN.
- Envío del calendario de cursos a listas de contactos propias de FARN y de universidades con las cuáles existen acuerdos de colaboración: UBA, UTN, ITBA, Ditella, UP, etc.
- Campañas de difusión en páginas web de universidades (UBA, UTN, ITBA, Ditella, UP).

- Campañas de difusión en portales de formación online.
- Promoción “boca-en-boca” realizada por el staff de FARN y los docentes de los cursos, la dirección ejecutiva de FARN.
- Generación de folletos informativos para su distribución vía correo postal a instituciones académicas, gubernamentales y/o sociales del interior del país.
- Campañas de difusión de los cursos en eventos vinculados a temáticas medioambientales.

Además, para reforzar las acciones de promoción orientadas a atraer nuevos clientes se implementará un grupo en la red social Facebook¹ con el objeto de generar una estrategia de **marketing viral** mediante la recomendación a contactos. Complementariamente, se utilizará una cuenta en Twitter², a los efectos de interactuar con los potenciales clientes respondiendo sus consultas y promocionando la oferta de formación online.

3.6 - Estrategia de Canal de Distribución

Los productos serán distribuidos desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo esencialmente a través de la plataforma de e-learning de la Fundación. Esta plataforma constituirá el “campus virtual” en el cuál los alumnos tomarán los cursos, y será esencialmente el único canal apropiado para su distribución.

Debido a esto, se considera que es un factor clave para el éxito del emprendimiento, y para la diferenciación de los cursos; que el diseño del campus virtual resulte atractivo en cuanto a imagen y contenido, y amigable en cuanto a su uso.

Por otra parte, es importante remarcar que, si bien la plataforma e-learning actuará como canal de distribución de los cursos, también será percibida por los clientes como una parte integral del producto (componente de servicio). Por tal razón, se considera conveniente realizar una inversión en el desarrollo de una plataforma propia de FARN, que resulte acorde a las necesidades concretas de los clientes, además de cumplir la funcionalidad específica necesaria. La intención es lograr que, además de la percepción de excelencia en la calidad de los cursos ofrecidos; el alumno tenga una

¹ Ver glosario

² Ver glosario

experiencia de aprendizaje altamente positiva en cuanto a la herramienta tecnológica utilizada, de modo tal que elijan a FARN por encima de los competidores también por esta razón.

Por lo expuesto, la plataforma virtual a diseñar deberá incluir una variedad de servicios que respondan a las diferentes necesidades de los actores involucrados en la acción de capacitación (diseñadores, administradores, profesores, coordinador de cursos y alumnos), a saber:

- **Administración y Gestión de Alumnos:** inscripción, directorio de participantes y profesores, agenda, consulta de calificaciones, buzón de sugerencias, etc.
- **Elaboración y distribución de contenidos:** los contenidos del curso en sí mismo.
- **Correo electrónico:** para alumnos, profesores y administradores del campus virtual.
- **Herramientas de trabajo colaborativo:** foros, chats, listas de distribución de correo, pizarra electrónica, audio/videoconferencia, etc.
- **Acceso a información online:** directorios y bibliotecas online (perteneciente a la Fundación) que estimulen la experiencia de aprendizaje
- **Tutorías:** sincrónicas (*online office hours*) y asincrónicas (respuestas a consultas)
- **Sistemas de control y seguimiento del alumno**
- **Sistemas de evaluación y autoevaluación**
- **Gestión de reportes:** medición de desempeño de los cursos, generación de información útil para la promoción, etc.

Al margen de los aspectos técnicos y funcionales a tener en cuenta en el diseño de la plataforma de e-learning, es importante aclarar que, el éxito de los cursos virtuales no recaerá en la herramienta, sino en otros factores de gestión, como son el aspecto pedagógico y los contenidos de los cursos. Pese a ello, dada la naturaleza de la capacitación a ofrecer (e-learning), el canal de distribución adquiere especial relevancia en el proceso de desarrollo del negocio.

En consecuencia, para alcanzar los estándares de rendimiento deseados, se tomó la decisión de tercerizar las tareas de diseño del campus virtual, como así también su soporte y mantenimiento, de forma tal de asignar esta actividad a técnicos expertos. Dichos técnicos trabajarán siguiendo los lineamientos de la Fundación que le serán dados por el coordinador de cursos (ver sección 3.7.3 – Responsable de ejecución del plan). Por tal motivo, se realizó un relevamiento de proveedores, mediante el cual se seleccionó una compañía referente del mercado, con gran experiencia y trayectoria en la configuración de plataformas de e-learning (ver sección 4.1 - Proveedores).

Como excepción al canal mencionado se encontrará la distribución de cursos a los clientes del segmento corporativo, para los cuáles se utilizará un mecanismo combinado de distribución a través del campus virtual (4 módulos online) y “puerta a puerta” (2 encuentros presenciales), en donde el equipo docente se desplazará a las instalaciones de la compañía cliente.

Adicionalmente, sólo se requerirán dos canales de distribución complementarios que estarán vinculados a las etapas de pre y post venta de los cursos:

- Email (para el envío de comprobantes de pago a los alumnos)
- Correo postal (para enviar las diplomas luego de finalizar los cursos)

Cabe mencionar que, para la etapa de post venta, se implementará un “encuesta de satisfacción de alumnos” que también será implementada mediante el campus virtual.

3.7 - Plan de Ventas

3.7.1 - Captación de nuevos clientes

La captación de nuevos clientes para los cursos se realizará utilizando tres vías principales: mediante la difusión boca-en-boca, mediante la difusión de los cursos en la página web institucional de FARN; y mediante anuncios en los diferentes sitios, tanto físicos como virtuales, donde se congrega nuestro mercado objetivo (ver sección 3.5 – Estrategia de promoción).

Más específicamente, se destinarán recursos al diseño de banners que serán colocados en la página web institucional de FARN (1.000 hits por día), y a otros portales web de interés; y adicionalmente, al diseño de folletos que serán enviados por email a las listas de distribución de la Fundación.

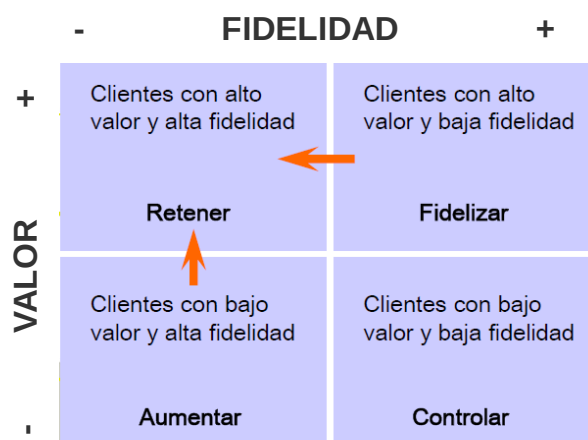
Complementariamente, se diseñarán posters que serán colocados en lugares de alto afluencia de abogados y otros profesionales que se encuentran dentro de nuestros segmentos objetivo, como por ejemplo, los tribunales de justicia de la Ciudad de Buenos Aires y de todas las provincias, los colegios de abogados, las oficinas de autoridades ambientales nacionales y provinciales, las universidades públicas y privadas del país. Estos avisos también serán colocados en eventos vinculados a los temas ambientales.

Por otra parte, a los efectos de reforzar la imagen de “prestigio” y “seriedad” que posee FARN, y a modo de hacer más cercana la relación entre los docentes y los potenciales alumnos, se subirán

video cortos de los docentes a cargo de los cursos hablando sobre la temática a ser tratada en el curso, al campus virtual de la Fundación (2-5 minutos).

3.7.2 - Fidelización de clientes

Un aspecto clave para el plan de ventas será la estrategia de fidelización de alumnos, la cuál será diseñada en función del valor que presenta cada segmento para el emprendimiento, como se muestra en el siguiente esquema.



Considerando esto, se concentrarán los esfuerzos de fidelización en los segmentos “corporativo” y “profesional especializado” (ver sección 3.2 – Segmentación), adoptando una estrategia de marketing “relacional”¹.

A los efectos de implementar la estrategia de fidelización, será de vital importancia la administración de la base de alumnos, ya que esta proporcionará información crucial para implementar los esfuerzos de fidelización. En dicha base se encontrarán los datos recolectados en el formulario de inscripción de cada alumno, como así también los datos referidos a la encuesta de satisfacción que será realizada al finalizar el curso. En función del análisis de estos datos se diseñarán una estrategia de marketing orientada a incrementar las ventas dentro de cada segmento. Como principales acciones de fidelización orientadas a los segmentos “corporativo” y “profesional especializado” se encuentran:

- Ofrecer paquetes integrales de cursos por un monto fijo dentro de un eje de especialización.
- Envío de mails personalizados con sugerencias de cursos, tomando como base la correlación de ventas entre los cursos, por ejemplo: quiénes realizaron el curso de “Cambio Climático” también realizaron el curso de “Energías Renovables”.

¹ Ver glosario

- Ofrecer descuentos ó cursos gratis en función de la cantidad de cursos realizados por cada alumno.
- Convocar a los alumnos a participar en eventos, seminarios y foros vinculados a sus temas de interés de manera gratuita.

Además, se implementarán las siguientes acciones dirigidas a los tres segmentos:

- Newsletter mensual promocionado los nuevos cursos (a toda la base de alumnos) con opción de “reenviar a un amigo”.
- Informar acerca de información disponible en la biblioteca virtual de FARN acerca de temas de interés del alumno.
- Invitar a los alumnos a unirse al grupo de FARN (facebook) para conectarse con personas con sus mismos intereses.

Por otra parte, resultará clave para el éxito de la estrategia de fidelización, el lograr mantener el posicionamiento de la marca FARN frente a los competidores.

3.7.3 - Responsable de ejecución del plan

El “coordinador de cursos” (ver sección 4.5 - Plan Operativo) será el principal responsable de la puesta en marcha y ejecución general del plan de ventas, contando con la colaboración del área de Comunicación y Prensa de la Fundación.

En particular, el cronograma de ventas presentará una clara estacionalidad, ubicada a mitad de cada semestre del año. En lo que respecta a la planificación de cursos, la misma será desarrollada durante los meses de enero-febrero (1er semestre) y junio-julio (2do semestre), de modo tal que en marzo/agosto el coordinador concentre sus esfuerzos, esencialmente, en la venta de los cursos. Por otra parte, aunque estos los meses de marzo y agosto serán los de mayor actividad en relación a la promoción de los cursos, el coordinador deberá realizar esta actividad de manera constante a lo largo del año.

Es importante remarcar, que si bien el coordinador será el principal responsable de realizar la venta de las cursos, así como la medición de los resultados del plan de ventas; también los docentes de cada curso cumplirán un papel importante en la promoción de los mismos, ya que - a lo largo del año- podrán capitalizar sus contactos personales e institucionales para identificar y atraer nuevos clientes. Para afianzar esta estrategia, la estructura de remuneración docente tendrá una componente variable que estará sujeta a la cantidad de inscriptos, incentivando así la auto-promoción de cada

docente para su curso. Del mismo modo, el salario del coordinador contará con una componente variable en función de la cantidad de alumnos lograda para cada curso (ver sección 5.1 – Costos del start up).

3.7.3 - Desarrollo del Plan

El plan tentativo de desarrollo y lanzamiento de nuevos cursos durante el periodo de puesta en marcha y los primeros dos años del emprendimiento se muestra en el siguiente gráfico:

Temática del curso	Año 0 Start up	Año 1		Año 2		Año 3	
		Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
Derecho Ambiental Introd	En desarrollo En desarrollo	Dictando	Dictando	Dictando	Dictando	Dictando	Dictando
Participación Ciudadana		Dictando		Dictando		Dictando	
Cambio Climático		Dictando		Dictando		Dictando	
RSE (*)		Dictando	Dictando	Dictando	Dictando	Dictando	Dictando
Derecho Ambiental Avanzado		En desarrollo	Dictando		Dictando		Dictando
Energías Renovables Introd		En desarrollo	Dictando		Dictando		Dictando
Herramientas estratégicas política amb				En desarrollo	Dictando		Dictando
Conflictos ambientales			En desarrollo	Dictando		Dictando	
Acceso información pública amb			En desarrollo	Dictando		Dictando	
Gestión ambiental y agricultura				En desarrollo			
Acuerdos internacionales					Dictando	Dictando	
Otro1					En desarrollo	Dictando	
Otro2					En desarrollo	En desarrollo	Dictando
Otro3						En desarrollo	Dictando
		Total cursos: 8		Total cursos: 12		Total cursos: 16	

En lo que respecta al desarrollo de contenidos de nuevos cursos, se estima poder completar un mínimo de 2 cursos (temas nuevos) en cada semestre durante los tres primeros años de actividad. Por otra parte, se considera que, al menos un curso podría ser dado de baja por año por no mantenerse una demanda suficiente para el mismo.

Capítulo 4- Plan Operativo

4.1 - Proveedores

Para implementar el plan de negocios propuesto se deberán considerar dos grupos de proveedores. El primero de ellos, constituido por las empresas que proporcionarán los recursos tecnológicos necesarios para poner en funcionamiento la plataforma de e-learning, los cuáles incluyen: proveedores de hosting, de plataformas de e-learning, y del equipamiento informático necesario para adaptar las oficinas de la Fundación a los nuevos requerimientos técnicos. El segundo grupo, compuesto por los docentes – pertenecientes a la Fundación e invitados- que dictarán los cursos virtuales.

Analizando el primer grupo, encontramos que, en el caso de los proveedores de hosting el mercado está muy atomizado, y por tratarse de un servicio básico y muy masivo, los precios son relativamente homogéneos y estables, por lo que no visualizan inconvenientes para contratar este servicio. Más aún, en la actualidad la Fundación cuenta con un proveedor quién realiza el hosting de la web institucional y el servicio de correo electrónico que podría ser un eventual candidato a realizar el hosting de la plataforma.

En lo que respecta a los proveedores vinculados a la provisión de la plataforma de e-learning (diseño y soporte técnico) el mercado presenta una mayor concentración, registrándose en nuestro país aproximadamente 80 proveedores que brindan diferentes alternativas de servicios vinculados a dichas plataformas. Por tal motivo, se realizó un relevamiento inicial de oferentes cuyos resultados demostraron que existen al menos 20 potenciales proveedores que cuentan con las capacidades para realizar el diseño customizado de una plataforma de e-learning de tipo open-source, que cumpla con los requerimientos necesarios del campus virtual que se desea implementar. Tomando en consideración el relevamiento inicial, se solicitó la cotización del servicio a 5 empresas referentes de mercado, con el objeto de conocer en mayor detalle las diferentes propuestas técnicas y económicas vinculadas al diseño e implementación de la plataforma, y así para poder determinar con qué empresa era conveniente cerrar un acuerdo (ver cotizaciones en Apéndice 4.1-1).

El proveedor que resultó seleccionado luego de realizar un análisis de las propuestas fué e-ABC, y se firmará un acuerdo el mismo que incluirá tanto el diseño e implementación del campus virtual (ver Apéndice 4.1-2), como el hosting del mismo. La herramienta de e-learning que brindará e-ABC estará diseñada y customizada en función de los módulos básicos que brinda Moodle (herramienta de e-learning open-source), de tal modo que cumpla con la funcionalidad deseada desde el punto de vista del canal de distribución (ver sección 3.6 – Estrategia de Canal de

Distribución), como desde las características deseadas por los clientes potenciales. Adicionalmente, el proveedor proporcionará un servicio mensual (pago mensual fijo) de mantenimiento que incluirá:

- **Mantenimiento Técnico:** monitoreo mensual de los servidores y las bases de datos del campus, actualizaciones del sistema operativo y las aplicaciones de base del mismo, garantía del correcto funcionamiento del campus y corrección de cualquier error que pudiera surgir. El contrato de servicio ofrecido por este proveedor contiene los siguientes aspectos:
 - Ilimitada creación de aulas virtuales
 - Ilimitado numero de usuarios
 - Hosting con ancho de banda garantizado
 - Seguridad y monitoreo
 - Espacio en disco dedicado inicial: 1 Gb
 - Límite de transferencia inicial: 6 Gb
 - Actualizaciones del sistema
- **Soporte Técnico y Funcional:** atención a consultas y problemáticas que pudiera tener el administrador responsable del campus desde FARN (coordinador de cursos online) acerca de la plataforma. El contrato de servicio con este proveedor contiene:
 - Soporte técnico vía email, chat y teléfono en horario de oficina (10 hs. a 17 hs. horario de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires GMT-3)
 - Apoyo virtual al administrador para responder a sus dudas e inconvenientes operativos, como también para recomendar soluciones y procedimientos en beneficio del servicio que presta

Cabe aclarar que, se optó por seleccionar un proveedor que brinda de manera adicional un servicio de soporte técnico, ya que se considera un factor clave e imprescindible, el poder asegurar la performance del campus virtual. Por otra parte, considerando que estas tareas no constituyen el core business¹ de la Fundación, se considera que un esquema de tercerización es la opción más conveniente.

Resumiendo los aspectos más relevantes de la selección del proveedor e-ABC:

- Se seleccionó un proveedor de alto prestigio y reputación dentro el mercado del e-learning, por lo que se está dispuesto a pagar costos más altos que los que ofrecen los competidores a cambio de servicios de calidad superior.

¹ Ver glosario

- Se optó por un proveedor que desarrollara la plataforma en una herramienta open-source¹ (Moodle²) a los efectos de minimizar los riesgos de cambio. Esta elección proporciona la facilidad de migrar el campus a un entorno equivalente en caso de querer cambiar de proveedor, como también permite disponer de actualizaciones gratuitas periódicas por tratarse de herramientas open source.
- El proveedor garantiza control absoluto y derecho propietario de todos los datos que contenga la plataforma.
- En caso de ser necesario, el proveedor puede realizar desarrollos específicos customizados para el campus virtual de FARN con el objeto de lograr funcionalidades adicionales que puedan dar valor agregado al mismo, diferenciándolo más aún de otras plataformas existentes.
- El proveedor también puede brindar el servicio de hosting de la plataforma, y seguramente se decida optar por esta alternativa por dos razones: para concentrar todos los servicios relativos al campus en único referente técnico, y fundamentalmente, porque dicho proveedor nos ofrece la prestación del servicio mediante la firma de un SLA³ que nos asegura varios aspectos críticos del mismo.

Analizamos ahora al segundo grupo de proveedores: los docentes, que constituyen sin dudas el factor clave de éxito para los cursos online.

Este grupo de proveedores se encuentra altamente concentrado esencialmente porque, en función del posicionamiento que se pretende lograr (ver sección 2.4 - Posicionamiento y Ventaja Competitiva), los docentes titulares de los cursos deberán cumplir de manera obligatoria con las siguientes condiciones:

- Contar con **conocimientos académicos especializados** y completo dominio del material relacionado al curso a dictar
- Contar con **prestigio, renombre y/o reconocimiento** entre sus colegas, y en la sociedad
- Ser **idóneo/a en la tarea de capacitación** y tener experiencia previa en la docencia
- Conocer y **compartir los valores sociales y ambientales** de FARN, y estar alineados con la Misión de la Fundación.

¹ Ver glosario

² Ver glosario

³ Ver glosario

- Disponer del **tiempo suficiente** para el desarrollo y dictado del curso, incluyendo el seguimiento constante de los alumnos, la interacción en foros de discusión, y la evaluación final de estos.
- Saber o estar **dispuesto/a a aprender sobre herramientas tecnológicas** aplicables al dictado de cursos online
- Estar **de acuerdo con los términos y condiciones de contratación** de FARN, así como los montos y la modalidad de pago del curso.

Evaluando el grupo de docentes que podría cumplir con las condiciones mencionadas, el mismo se concentra en los profesionales que forman (o alguna vez formaron) parte del staff de FARN, más los consultores especializados que han colaborado con la Fundación en de los últimos años.¹ Este grupo “especializado y prestigioso” de docentes está constituido por aproximadamente 30 personas. Por otra parte, dentro de la red institucional de la Fundación, se cuenta con docentes universitarios de instituciones muy prestigiosas (CABA e interior del país), jueces, fiscales, técnicos, investigadores y profesionales independientes, e incluso, argentinos residentes en el exterior; que podrían ser potenciales docentes que también cumplirían los requisitos mencionados.

Es importante mencionar que, dadas las características del modelo virtual de capacitación a implementar, existe la posibilidad de contratar docentes que- al igual que los estudiantes- residan en cualquier parte del mundo.

Cabe mencionar que, para que un docente sea parte del plantel de capacitación virtual de FARN, deberá firmar un convenio específico en el que se detallarán los derechos y obligaciones de ambas partes.

Las principales responsabilidades de los docentes contratados para dictar los cursos online serán:

- Desarrollo de contenidos del curso (PPT, bibliografía, material didáctico multi-media, trabajos prácticos y trabajos integradores, evaluación final).
- Grabación de un video y la entrega de un CV breve, a los efectos de promocionar el curso.
- Entrega en tiempo y en forma de los materiales del curso (2 semanas previo al comienzo del curso).
- Compromiso horario para el seguimiento de alumnos (de acuerdo a la cantidad de inscriptos).
- Establecimiento de horas de oficina virtuales para interactuar directamente con los alumnos.

¹ Para ver la lista completa de staff y consultores afiliados a FARN, visitar la página: <http://www.farn.org.ar/farn/staff.html>. Los CV's resumidos de los docentes asegurados han sido incluidos en el Apéndice 4.1-3.

- Evaluación y devolución de los trabajos finales (en un plazo no superior a 2 semanas)
- Profesionalismo y respeto hacia los estudiantes, y trabajo en equipo con los otros docentes y con el coordinador de FARN.

En función de las características del servicio de capacitación a ofrecer, se contratarán 2 docentes por curso (1 senior y 1 semi-senior), y en caso de ser necesario podría incluirse un asistente junior.

Desde el punto de vista del costo que implicará para la Fundación la remuneración de los docentes, la misma estará constituida por un componente fijo y otro variable, en función de la cantidad de alumnos inscriptos. En aquellos casos en que se supere la cantidad mínima de inscriptos (10), se adicionará a la componente fija un monto equivalente al 35% del valor del arancel de cada alumno. Finalmente, dada la criticidad de este grupo de proveedores, se implementarán mecanismos que apunten a su retención/fidelización, mediante diferentes “premios y beneficios” como por ejemplo: publicitarlos en la página web institucional, convocarlos a participar en actividades y proyectos de la Fundación, poner a su disposición los recursos - información y red de contactos - con los que cuenta FARN.

4.2 - Procesos de Producción

Los principales procesos involucrados en el desarrollo e implementación de los cursos serán:

- Proceso de desarrollo del curso
- Proceso de venta
- Proceso de posventa

Es importante remarcar, que si bien en cada uno de los procesos intervendrán diferentes actores, tanto pertenecientes a FARN, como externos (docentes invitados y alumnos), la persona responsable de impulsar y supervisar el correcto avance de cada proceso será el coordinador de cursos.

Proceso de desarrollo de curso

Comenzará cuando se valide la demanda para un curso específico (según las distintas temáticas posibles), mediante encuestas e investigaciones de mercado, y se arribe a la decisión final del próximo curso a dictar. A partir de esta decisión, se seleccionarán los docentes que darán el curso y se firmarán los respectivos contratos. A continuación, los docentes desarrollarán el contenido del curso (1-2 meses), y el coordinador de cursos diseñará la estrategia específica de marketing (tomando en cuenta las especificidades de la temática). Una vez finalizado el contenido del curso

por parte de los docentes, este será colocado por el coordinador en el campus virtual. Este proceso requerirá de aproximadamente 3 meses y finalizará a partir de la promoción del curso.

Proceso de venta

Una vez cerrado el proceso de desarrollo del curso, el coordinador de cursos realizará la promoción intensiva (ver sección 3.5- Estrategia de Promoción) del curso y atenderá las consultas de los potenciales clientes (mail/tel).

Cuando se concrete una venta, se realizará la inscripción del alumno (desde la plataforma de e-learning). A continuación, el alumno realizará el pago del curso a través de dineromail, y el coordinador efectuará la confirmación del pago. Acto seguido, el coordinador de cursos habilitará el nuevo alumno (usuario) en el campus virtual, en donde el mismo podrá encontrar el material pedagógico del curso. Este proceso tendrá una duración de aproximadamente un mes.

Proceso dictado del curso

Una vez cerrada la inscripción de los alumnos, comenzará el dictado del curso. La dinámica de este proceso será particular para curso, pero en líneas generales comprenderá: entrega de material de cada módulo, interacción virtual entre los docentes y los alumnos, y la entrega y devolución de los trabajos prácticos y el trabajo integrador. Este proceso tendrá una duración de aproximadamente 2 meses, y los principales responsables de su avance adecuado serán los docentes del curso. En este proceso, el coordinador de cursos cumplirá un rol de soporte, respondiendo consultas de los alumnos en relación al uso del campus virtual y atendiendo otros temas puntuales relativos a la administración del curso (pagos, retrasos en la entrega de materiales, etc.). Este proceso finalizará con la entrega del trabajo final integrador, conjuntamente con la encuesta de evaluación final del curso por parte de los alumnos.

Proceso de postventa

Este proceso comenzará el último día del curso y finalizará con el envío de diplomas a los alumnos que hayan aprobado el mismo. Una vez que los alumnos hayan finalizado las encuestas de satisfacción del curso, será responsabilidad del coordinador de cursos realizar su análisis y consolidar los resultados, de modo tal que estos puedan servir como input para el proceso de desarrollo de cursos. Además, el coordinador de cursos será el responsable de hacer la correspondiente devolución a los docentes en función de los resultados de dichas evaluaciones.

Por otra parte, los docentes realizarán la evaluación final de los trabajos integradores de los alumnos y harán la correspondiente devolución a los alumnos a través de la plataforma de e-learning, notificando además de los resultados al coordinador de cursos. Una vez emitidas las notas de los alumnos, el coordinador proporcionará la información necesaria al área de administración de

FARN, de manera tal que pueda emitir y enviar los diplomas por correo postal. Con este paso, se finalizan los tres procesos de producción.

4.3 – Infraestructura

Desde el punto de vista tecnológico, la puesta en marcha de los cursos virtuales requerirá de escasa infraestructura física adicional a la que posee la Fundación actualmente, siendo la mayor inversión la relativa al software de aplicación necesario para implementar la plataforma de e-learning.

Los requerimientos de hardware serán cubiertos con la compra del equipamiento necesario (que responda a las necesidades de trabajo) para el puesto de trabajo del coordinador de cursos.

En lo que respecta a la plataforma de e-learning, deberá cumplir los requisitos funcionales para poder llevar adelante el proceso completo de capacitación, y además ser dinámica, atractiva y de fácil acceso/ manejo por parte de los alumnos y los docentes participantes. Se pretende que dicha plataforma incluya las siguientes herramientas:

- Herramientas colaborativas para facilitar el aprendizaje, la comunicación y la colaboración.
- Herramientas para el diseño del interfaz de usuario
- Herramientas de gestión del curso

Debido que actualmente la Fundación no cuenta con personal capacitado en tecnología de la información, ni un servidor propio para alojar el campus virtual, y considerando que tampoco es el core business de la misma, se considera como opción más conveniente para este plan, la tercerización de este servicio (ver sección 4.1 Proveedores), abarcando tanto del diseño de la plataforma como de los servicios de hosting, almacenaje de datos y soporte técnico.

Para acceder a esta infraestructura, será necesario realizar una inversión inicial en el diseño y customización del campus virtual, y luego se trabajará con un esquema de pagos mensuales vinculados al hosting, soporte y mantenimiento del mismo.

4.4 - Administración Contable y Financiera

La administración financiera del presente proyecto se integrará al sistema contable utilizado actualmente por FARN, respetando los mismos normas contables y procedimientos aplicados a las restantes actividades que realiza la Fundación, dentro los cuales se incluye: proyección de gastos anuales, autorización de gastos por parte de la Dirección Ejecutiva de FARN y el área de Administración, asiento diario de ingresos y egresos, control semanal del flujo de caja, consolidación mensual de asientos contables y su correspondiente procesamiento en el sistema que actualmente utiliza la Fundación.

Por otra parte, en lo que respecta a la administración contable del presente plan, el mismo será considerado como un programa independiente al resto de los proyectos que maneja la Fundación, de modo tal que, todos los gastos asociados a su desarrollo e implementación serán imputados específicamente a este proyecto.

Si se consideran los costos de la puesta en marcha del proyecto, como los gastos periódicos (fijos y variables) en los que deberá incurrirse, no se considera probable que ocurra una crisis de caja. En relación a los gastos periódicos asociados a los cursos virtuales: honorarios de docentes, comisión semestral del coordinador, pagos mensuales de la plataforma, etc., los mismos se realizarán a posteriori del cobro los aranceles de los alumnos por lo que serán solventados con estos ingresos.

Por otra parte, los costos de start up serán cubiertos por un fondo nido ó bien por donaciones particulares que aportarán este dinero a la Fundación.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que, a pesar de estas proyecciones alentadoras, podría existir cierto riesgo financiero durante el período de puesta en marcha (8 meses) y el primer año de funcionamiento del emprendimiento, ya que durante este periodo deberán afrontarse nuevos gastos fijos (salario del coordinador y mantenimiento mensual del campus), y aún no se dispondrá de los ingresos generados por los cursos. En caso de presentarse esta situación, será solventada de forma transitoria mediante fondos especiales (donación) o mediante la reasignación de fondos pertenecientes a otros proyectos de la Fundación. Es importante mencionar que, la Fundación cuenta con la suficiente solvencia financiera para que esta situación no genere un problema de caja, ni ponga en riesgo la continuidad del emprendimiento.

4.5 - Recursos Humanos

Desde el punto de vista de los recursos humanos y los procesos de toma de decisión necesarios para poder implementar este proyecto, se puede afirmar que la Fundación se encuentra en condiciones como institución, y cuenta con la mayor parte de los recursos necesarios - en sus respectivas áreas transversales - para asumir las responsabilidades que el mismo implica. Sin embargo, para asegurar la implementación exitosa del emprendimiento será necesario crear una nueva posición que tenga como responsabilidad central la gestión de los cursos virtuales. Dicha posición será el “Coordinador de cursos online.”

El puesto de coordinador tendrá la responsabilidad de coordinar el diseño e implementación de la plataforma de e-learning y ejecutar el plan de marketing, trabajando full time, bajo la supervisión directa de la coordinadora de Desarrollo Institucional. Además, el coordinador realizará sus

actividades en contacto muy estrecho con las áreas de Comunicación y Administración, así como con la Directora Ejecutiva.

Las principales responsabilidades del coordinador de cursos incluirán:

- **Apoyo institucional a los docentes de cursos:** deberá mantener una comunicación fluida con los docentes (vía teléfono, mails y reuniones personales) en pos de garantizar la calidad de cursos y mitigar problemas;
- **Capacitación en la plataforma de e-learning:** deberá realizar su propia capacitación en la plataforma y capacitar a los docentes de los cursos en el manejo de la misma.
- **Coordinación del desarrollo de nuevos cursos:** incluirá realizar tareas vinculadas a la identificación de posibles docentes, la comunicación de aspectos institucionales y valores de FARN a los docentes, la firma de convenios, el apoyo pedagógico, el control de tiempos y utilización de formatos estandarizados para el material pedagógico de los cursos.
- **Coordinación del cronograma anual de cursos:** implementación del plan de marketing, atención de consultas de posibles alumnos, inscripción de alumnos, seguimiento de pagos, emisión y envío de diplomas, implementación de un sistema de evaluación/ encuesta de satisfacción, procesamiento de datos de las encuestas y generación de resultados.
- **Investigación y seguimiento de las tendencias del mercado:** incluirá analizar la demanda por nuevos cursos, las estrategias de la competencia y las oportunidades de expansión.
- **Generación de ideas y proyectos propios:** para mejorar la calidad de los cursos y mejorar su impacto financiero en FARN.
- **Trabajo en equipo con otras áreas de FARN:** deberá trabajar en equipo y de manera coordinada con las áreas de Comunicación y Prensa, y Administración, y manteniendo una comunicación fluida y abierta con el área de Desarrollo Institucional y con la Dirección Ejecutiva.

Teniendo en cuenta las competencias requeridas para esta nueva posición, la búsqueda del candidato apuntará a alguien que reúna las siguientes características: profesional joven (25 a 40), con formación y/o trabajo previo en el campo de pedagógico, conocimientos y interés en tecnologías de información, muy buenas relaciones interpersonales (para atender a clientes y docentes), y la capacidad de coordinar y gestionar muchos procesos al mismo tiempo.

4.6 – Proceso de Toma de Decisiones

Con el objetivo de lograr una implementación exitosa del emprendimiento resultará clave una clara división de responsabilidades de todos los actores involucrados en el proceso de toma de decisiones. Es importante mencionar que, en línea con la cultura organizacional de FARN, dicho proceso deberá sustentarse en la comunicación y diálogo continuo, abierto y fluído, y la toma de decisiones a partir de un proceso de deliberación grupal.

A continuación se detallan las principales responsabilidades en el proceso de toma de decisiones:

Directora Ejecutiva

- Decisiones estratégicas vinculadas al plan de marketing y plan de ventas, incluyendo los respectivos presupuestos, y la aprobación final de las erogaciones relacionados con los mismos
- Aprobación del esquema académico/ pedagógico de nuevos cursos e convocatoria a nuevos docentes
- Aprobación final de contratos con proveedores y acuerdos con terceros (universidades, ONG's)
- Aprobación de ajustes en el esquema estratégico, operativo o contable en función de resultados y ventas

Coordinador de Desarrollo Institucional

- Decisiones operativas en relación al plan de marketing y el plan de ventas
- Priorización de tareas de acuerdo al cronograma de cursos
- Aprobación de cambios menores en las estrategias de marketing y ventas

Coordinador de Cursos

- Decisiones operativas vinculadas a la implementación del plan de marketing y el plan de ventas
- Autorización del formato de materiales académicos/ pedagógicos de acuerdo a los estándares establecidos por FARN
- Decisiones vinculadas a la gestión de problemas con alumnos
- Priorización de tareas dentro cronograma específico de un curso
- Generación de sugerencias de cambios menores en las estrategias de marketing y ventas;

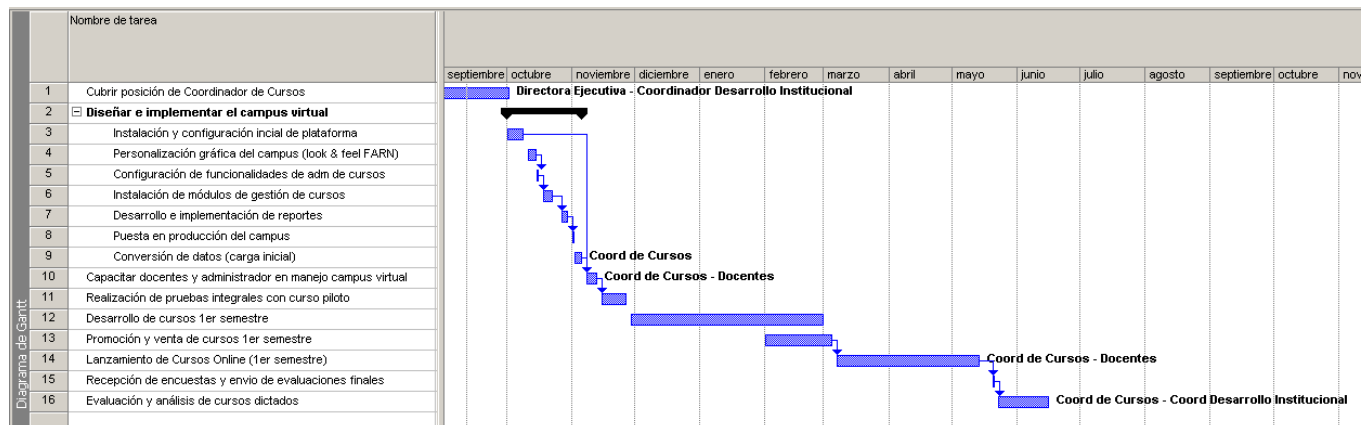
Docentes

- Decisiones respecto al contenido de los cursos, materiales bibliográficos, material multimedia y trabajos prácticos correspondientes

- Aprobación del cronograma de atención de consultas de alumnos (horarios de oficina virtual)
- Selección de la monografía “destacada” del curso para su posterior publicación en la web institucional de FARN.

4.7 – Cronograma de tareas

En función de los objetivos que deberán cumplirse para poner en marcha el emprendimiento, se desarrolló un cronograma de las principales tareas vinculadas a la puesta en marcha del mismo hasta la generación del primer semestre de cursos. A continuación de presente el diagrama de Gantt de dichas tareas:



Capítulo 5- Plan Financiero

5.1 - Costos del Start Up

Los costos relacionados al start up del emprendimiento están esencialmente vinculados a la adquisición de la plataforma de e-learning y a la contratación del coordinador de cursos, y en menor medida a la adquisición del equipamiento necesario para el puesto del coordinador de cursos.

Por otra parte, serán considerados también gastos del start up, la campaña de promoción inicial que se realizará para difundir los cursos que se lanzarán en el primer semestre del emprendimiento. Dichos gastos incluirán el diseño de folletos, posters, banners, envíos postales, etc.

A continuación se realiza una explicación más detallada de cada uno de los puntos mencionados, considerando como período de puesta en marcha, un total de 8 meses.

Plataforma de e-learning

En lo referente a la plataforma, la misma será diseñada e implementada por un proveedor especializado (ver sección 4.1 - Proveedores), quién también nos brindará el hosting de la misma y el realizará el soporte técnico y mantenimiento (gasto fijo mensual). Además, en la etapa inicial de implementación del campus, se contratarán horas adicionales de capacitación – al mismo proveedor- a los efectos de reforzar la capacitación de los docentes de FARN en el uso del campus.

A continuación se detallan estos gastos:

- Costo diseño e implementación plataforma: \$ 2.800
- Costo capacitación inicial plataforma: \$1.900
- Costo mensual hosting y mantenimiento: \$1.000

El total de los costos referidos a la adquisición y funcionamiento de la plataforma asciende a \$5.700. En lo que respecta al costo mensual de hosting y mantenimiento del campus virtual, a los efectos del start up sólo se considera el valor correspondiente a un mes, correspondiente a la puesta en marcha del piloto de cursos. A partir del noveno mes este costo formará parte de los costos fijos del emprendimiento.

Coordinador de Cursos

En lo que respecta al coordinador de los cursos, se ha desarrollado un esquema de remuneración que contempla un piso salarial mínimo (\$3.000 por mes y un ajuste anual por inflación) más un componente variable a modo de “incentivo por ventas” (5% de los ingresos brutos).

El objetivo de este esquema, es que el coordinador se involucre directamente con el crecimiento del emprendimiento, contribuyendo a la atracción de nuevos clientes y asegurando la implementación exitosa de cada curso.

El salario del coordinador será abonado mensualmente, mientras que la comisión será trimestral. A continuación se muestra una proyección del salario del coordinador en función de los diferentes escenarios proyectados de las ventas (ver sección 5.3 – Análisis de Rentabilidad):

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3
Conservador	4.830	5.977	7.521
Optimista	5.040	6.383	8.227
Pesimista	4.590	5.513	6.714

Analizando los costos vinculados al coordinador que estarían afectando la puesta en marcha del emprendimiento, se consideraron 5 meses de la componente fija salarial, ya que dicho período será el transcurrido desde su contratación hasta que comiencen a percibirse ingresos del primer grupo de cursos. El costo vinculado al salario del coordinador es cercano a \$ 19.800 pesos, lo que representa un 53% del costo total de puesta en marcha (\$ 37.117). Por otra parte, a partir del noveno mes, el salario del coordinador será incluido dentro de los costos fijos del emprendimiento, ya que esta posición será indispensable para la continuidad del mismo.

Equipamiento

En este ítem se incluye la adquisición de una PC para el nuevo puesto de coordinador de cursos, como así también materiales de oficina. El total de costos de equipamiento asciende a \$8.600.

En conclusión, considerando todos los puntos mencionados, los costos totales del start up del emprendimiento serán cercanos a \$37.200¹.

5.2 – Financiamiento

A los efectos de cubrir los costos asociados al start up, se han considerado varias alternativas posibles. Dentro de ellas, la más factible es la inversión inicial en el emprendimiento por parte del Fondo Nido de NESST.

Otras posibles fuentes de financiamiento son aquellas que ya maneja la Fundación actualmente, entre las que se incluyen, fundaciones privadas, organismos multilaterales y/o embajadas,

¹ Ver detalle de costos en Apéndice 5.1-1

considerándose también como alternativa secundaria, la solicitud especial a los socios-donantes particulares o corporativos.

Sin embargo, si es que no llegará a contarse con el aporte de fondos de NESST, la estrategia de financiamiento más factible sería la atomización del monto necesario para el start up, mediante el pedido de montos menores a financiadores que cubran el desarrollo de la plataforma de e-learning y parte de los honorarios del coordinador asociados al start up. Adicionalmente, el financiamiento inicial podría ser complementado mediante una búsqueda de donaciones en especie (hs de trabajo), por parte de expertos en tecnologías de e-learning para poner en marcha de la plataforma virtual. En esta línea, se tendrá en cuenta la opción de negociar con el proveedor seleccionado realizar en modalidad probono - ó ad honorem - el diseño e implementación de la plataforma, a cambio de promocionar la empresa. Cabe aclarar, que mediante el relevamiento realizado se observó que dicho proveedor ya trabaja actualmente con varias ONGs (ver pag web¹ de e-ABC).

En conclusión, a los efectos de las consideraciones a tener en cuenta en el análisis de rentabilidad que se presenta a continuación se tomará como supuesto que podría disponer de \$20.000 para iniciar el emprendimiento, provisto por algunas de las fuentes arriba mencionadas.

5.3 - Análisis de Rentabilidad

A continuación se analiza la rentabilidad del emprendimiento propuesto en función de los ingresos y egresos proyectados, tomando como horizonte de planificación un período de 3 años.

En lo que respecta a los gastos operativos, vinculados mayormente a costos fijos, se incluyeron: soporte y mantenimiento mensual de la plataforma de e-learning, comunicación y prensa, salario mensual del coordinador de cursos (componente fija), y un fondo para gastos imprevistos (5%). El detalle de los costos fijos anuales se presenta en la tabla a continuación:

¹Ver: <http://www.e-abclearning.com/content/view/37/66/>.

Costos Fijos Anuales	\$/año
Servicios profesionales y honorarios	\$ 56.628
Comunicación y prensa	\$ 5.148
Coordinación de cursos	\$ 51.480
Abono mensual mantenimiento plataforma	\$ 11.616
Previsiones e imprevistos	\$ 2.831
Gastos imprevistos	\$ 2.831
Total Costos Fijos	\$ 59.459

Como puede observarse en la tabla anterior, el principal costo fijo del emprendimiento se relaciona con el salario del coordinador de cursos.

Cabe aclarar, que se consideró conveniente incluir de manera proporcional algunos costos fijos vinculados a personal de la Fundación – y no considerarlos costos hundidos – ya que los mismos se encuentran directamente asociados a la implementación de los cursos online, e implicarán la asignación de una mayor carga horaria de dicho personal ó bien una reasignación de prioridades en su agenda de trabajo. En particular, se incluyó dentro de los costos fijos el 10% del costo anual de comunicación y prensa. Con las consideraciones mencionadas, el total de costos fijos asciende a \$59.459.

En lo que respecta a los costos variables se consideraron: confección y envío de diplomas, comisión de pago por dineromail, componente salarial variable de docentes y coordinador de curso (por cantidad de alumnos), becas/descuentos concedidos por curso, y un proporcional de gastos de personal de servicios contables y apoyo administrativo, que deberán asignar horas laborales a los efectos de prestar apoyo a la administración de pagos y documentación de los alumnos de los cursos.

A continuación se muestra el detalle de dichos costos:

Costos Variables (\$/alumno)	Año 1		Año 2		Año 3	
Abastecimiento	\$ 11	2%	\$ 11	2%	\$ 11	2%
Diplomas	\$ 1	0%	\$ 1	0%	\$ 1	0%
Envío diploma	\$ 10	2%	\$ 10	2%	\$ 10	2%
Administración	\$ 50	11%	\$ 56	11%	\$ 62	10%
Dineromail	\$ 28	6%	\$ 34	6%	\$ 40	7%
Becas	\$ 23	5%	\$ 23	4%	\$ 23	4%
Personal	\$ 384	86%	\$ 457	87%	\$ 534	88%
Pago variable docentes	\$ 315	71%	\$ 385	73%	\$ 455	75%
% Servicios contables	\$ 18	4%	\$ 13	2%	\$ 10	2%
% Apoyo administrativo	\$ 6	1%	\$ 4	1%	\$ 3	1%
Pago variable coordinador	\$ 45	10%	\$ 55	10%	\$ 65	11%
Total Costos Variables	\$ 445		\$ 524		\$ 607	

Una vez definidos los gastos operativos y costos variables asociados al emprendimiento, se confeccionó el flujo de fondos y se calculó la TIR y el VAN del proyecto, considerando un horizonte de proyección de 3 años, y bajo un escenario conservador. Para realizar dichas proyecciones se consideró el 15% de inflación¹ para el segundo año, y el 18% para el tercero.

Adicionalmente, se realizó un análisis de las proyecciones considerando diferentes escenarios de ventas, y tomando como base un calendario de cursos predefinido de 8 cursos en el primer año, 12 en el segundo y 16 en el tercero².

Los escenarios considerados fueron:

Escenario Conservador: supone contar con una media de 18 alumnos por curso, y el cobro de una arancel escalonado de \$900 el primer año, \$1.100 el segundo año y \$1.300 el tercer año (aproximadamente un 18% de incremento por año).

Escenario Optimista: supone contar con una media de 25 alumnos por cursos, y el cobro de los mismos aranceles del escenario conservador.

Escenario Pesimista: supone contar con una media de 10 alumnos por cursos, y el cobro de los mismos aranceles del escenario conservador.

Realizando las proyecciones del flujo de fondos del emprendimiento bajo el escenario “conservador”, y considerando una tasa de descuento del 20% anual, el mismo permite obtener una tasa de retorno (TIR) del 33%, y además, arroja un VAN positivo de \$8.178. Dado que se obtiene una TIR mayor la tasa de descuento considerada (20%), y un VAN positivo, esto nos indica que, se recupera la inversión inicial, se obtiene la tasa de rendimiento esperada y se genera una ganancia adicional. Por lo tanto, se concluye que es conveniente realizar el proyecto ya que resulta rentable.

Analizando los flujos operativos de los tres primeros años, se obtiene un flujo de fondos neto acumulado de \$25.370, lo que implica el recupero de una 0,7 parte de la inversión inicial.

Por otra parte, en lo que concierne al período de recuperación del capital, esto ocurre en julio del segundo año del horizonte de planificación (período de 19 meses).

¹ Inflación estimada por Ecolatina para Argentina durante 2009 y 2010

² El plan financiero fue realizado en base a un escenario conservador. Se establecieron los cursos potenciales a realizar (8, 12 y 16 cursos), considerando que por año, al menos un curso podría ser dado de baja, lo que nos deja un total de 8, 11, y 14 cursos respectivamente.

A continuación se muestra una tabla resumen con los valores obtenidos para el estado de resultados y el flujo de fondos, considerando el flujo de fondos neto acumulado y la ganancia neta por año:

Con media = 18 alumnos	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de fondos (acum)	\$ -21.057	\$ -4.385	\$ 25.370
Estado resultados	\$ 14.541	\$ 15.154	\$ 28.237

Nota: los valores corresponden al el flujo de fondos neto acumulado y el estado de resultados anual

Analizando en más detalle el estado de resultados, se observa que el margen de ganancia bruta presenta una tendencia decreciente en los 3 años de proyección, siendo de casi 40% al 3er año. Esta tendencia se origina en los supuestos considerados en relación a la inflación, y al aumento de los costos variables por el incremento en la cantidad de alumnos (ver escenario conservador). Dentro de los costos variables, el que más representativo se refiere a la componente variable del salario de los docentes (35% del valor del curso).

Por otra parte, en lo referente al margen de ganancia neta, observamos que si bien existe una disminución en el 2do año, al año siguiente se revierte esta tendencia, debido a que con el aumento en la cantidad de alumnos comienzan a diluirse los gastos operativos¹.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	\$ 129.600	\$ 217.800	\$ 327.600
Costo ventas	\$ 42.465	\$ 119.391	\$ 203.314
Ganacia bruta	\$ 87.135	\$ 98.409	\$ 124.286
Margen ganacia bruta	67,2%	45,2%	37,9%
Gastos operativos	\$ 72.594	\$ 83.255	\$ 96.049
Resultado operativo	\$ 14.541	\$ 15.154	\$ 28.237
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Neto	\$ 14.541	\$ 15.154	\$ 28.237
Margen ganacia neta	11,2%	7,0%	8,6%

Nota: las Fundaciones no pagan ningún tipo de tributos.

Si analizamos el flujo de fondos neto acumulado para los escenarios de ventas planteados al inicio de la presente sección, se obtienen los siguientes valores:

Escenario	Año 1	Año 1 + 2	Año 1 + 2 + 3
Conservador	\$ -21.057	\$ -4.385	\$ 25.370
Optimista	\$ 12.828	\$ 67.771	\$ 145.860
Pesimista	\$ -59.784	\$ -86.849	\$ -112.332

¹ Los gastos operativos disminuyen gradualmente cada año, siendo de 55% el primer año, 38% el segundo año y 29% el tercer año.

En función de los resultados obtenidos, se puede afirmar que bajo un escenario conservador, aún cuando el emprendimiento resulta rentable, no cumpliría las metas financieras establecidas para el mismo, es decir, aportar a la Fundación cerca del 15% del presupuesto que esta maneja para realizar sus actividades en los tres primeros años de funcionamiento (flujo acumulado).

Además, se observa claramente que, sólo bajo un escenario optimista (promedio alumnos por curso = 25) se estaría muy cerca de cumplir dicho objetivo. En consecuencia, necesitaremos siempre más de 25 alumnos, si los precios de los cursos mantienen la evolución de \$900, \$1.100 y \$1.300 en el primer, segundo, y tercer año respectivamente.

Por otra parte, de ocurrir un escenario pesimista, el emprendimiento produciría pérdidas de casi el triple de la inversión inicial requerida.

Ante los resultados obtenidos, se hace necesario profundizar el análisis a los efectos de determinar bajo qué condiciones se podría lograr el rendimiento esperado.

Con este objetivo, se realiza un análisis de sensibilidad evaluando el comportamiento del “porcentaje del presupuesto” que aporta el emprendimiento para diferentes alternativas.

En primer término, se considera la sensibilidad a la variación en el precio, y luego en la cantidad media de alumnos por curso. Es decir, mediante la variación las dichas variables, se analiza el flujo de fondos para los tres primeros años (horizonte de proyección), a los efectos de establecer bajo qué condiciones podría cumplirse el objetivo de rentabilidad.

Luego, se consideran otras alternativas factibles de implementación, como son el aumento en la cantidad de cursos dictados por año y la expansión de los cursos al segmento corporativo (empresas). A continuación se detallan las diferentes alternativas analizadas.

A - Variaciones del Precio

En un primer análisis, si se observa la variación de la TIR y se conserva la evolución de precios propuesta en el escenario conservador en los tres primeros años (\$900, \$1.100 y \$1.300) siempre será necesario contar con una media mayor ó igual a 17 alumnos para que el emprendimiento sea rentable, dado que para cantidades inferiores se obtienen tasas de retorno negativas. En particular, si la media disminuye a 16 alumnos la TIR se haría negativa, siendo igual a -14%.

No obstante, dado que el escenario conservador planteado no arroja el rendimiento esperado, esto nos indicaría, en línea con el posicionamiento deseado, que es necesario incrementar el valor inicial del arancel del curso¹.

Si el precio se incrementa hasta obtener el rendimiento esperado, considerando la media de alumnos constante (18), se encuentra que recién para valores superiores a \$1.350 podría generarse el rendimiento esperado al 3er año del emprendimiento. Con esta opción, la tasa de retorno del emprendimiento ascendería a 234% y se obtendrían para los diferentes escenarios de venta los flujos netos acumulados que se muestran a continuación:

Escenario	Año 1	Año 1 + 2	Año 1 + 2 + 3
Conservador	\$ 24.100	\$ 83.251	\$ 157.782
Optimista	\$ 75.547	\$ 189.488	\$ 329.765
Pesimista	\$ -34.697	\$ -38.162	\$ -38.770

Como se observa, aún incrementando el precio, en un escenario pesimista el emprendimiento continuaría arrojando pérdidas cercanas al valor de la inversión inicial.

Dado que, se considera que podría no ser factible que se vendan los cursos a ese precio durante el primer año del emprendimiento, deben analizarse otras opciones para poder cumplir la meta de rentabilidad.

B - Variaciones en precio y alumnos

Si se analizan incrementos moderados tanto en la variable precio, como en alumnos, se observa que para un valor inicial de \$1.000, y tomando como escenario conservador una cantidad mayor ó igual a 21 alumnos por curso, podría lograrse al tercer año un rendimiento cercano al esperado, y se evitarían las pérdidas originadas en los dos primeros años, como se observa en la siguiente tabla:

Escenario	Año 1	Año 1 + 2	Año 1 + 2 + 3
Conservador	\$ 5.530	\$ 50.275	\$ 113.114
Optimista	\$ 27.192	\$ 96.028	\$ 188.842
Pesimista	\$ -54.039	\$ -75.546	\$ -95.139

Por otra parte, si se incrementara el precio a \$1.000 el primer año y si se lograra captar 25 alumnos ó más, se superaría el objetivo de rentabilidad.

Bajo el escenario de un precio base de \$1.000 y 21 alumnos promedio por curso, la TIR del emprendimiento asciende al 150%.

¹ Siempre se toma como premisa realizar un incremento promedio del arancel de 18% por año.

El único aspecto que aún quedaría por resolver sería las pérdidas generadas ante la probabilidad de un escenario pesimista. De no lograrse captar más de 21 alumnos¹, la única opción que evitaría esta situación sería cobrar aranceles de más de \$1.600, como nos muestra la siguiente tabla.

Escenario	Año 1	Año 1 + 2	Año 1 + 2 + 3
Pesimista	\$ -20.759	\$ -11.114	\$ 2.098

Se puede concluir, entonces, que no debería dictarse un curso si no se logra un cupo superior a 10 alumnos. Más aún, para no caer en tasas de retorno negativas, deberían lograrse siempre una cantidad de alumnos superior a 17.

A los efectos de extender el análisis a un rango de opciones de precio y cantidad de alumnos que serían factibles de implementar, se realizó una tabla que muestra las combinaciones posibles de estas variables y el rendimiento que estas obtendrían, expresado como porcentaje del presupuesto. En la tabla a continuación se visualizan los valores obtenidos para cada combinación de variables.

		Precio del curso								
% del Presupuesto		\$ 500,00	\$ 600,00	\$ 700,00	\$ 800,00	\$ 900,00	\$ 1.000,00	\$ 1.100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.300,00
Alumnos (media)	10	-18,2%	-16,6%	-15,0%	-13,3%	-11,7%	-10,1%	-8,4%	-6,8%	-5,2%
	11	-17,1%	-15,3%	-13,5%	-11,7%	-9,9%	-8,1%	-6,3%	-4,5%	-2,7%
	12	-16,0%	-14,0%	-12,1%	-10,1%	-8,1%	-6,2%	-4,2%	-2,3%	-0,3%
	13	-14,9%	-12,7%	-10,6%	-8,5%	-6,4%	-4,2%	-2,1%	0,0%	2,1%
	14	-13,7%	-11,5%	-9,2%	-6,9%	-4,6%	-2,3%	0,0%	2,3%	4,6%
	15	-12,6%	-10,2%	-7,7%	-5,3%	-2,8%	-0,4%	2,1%	4,6%	7,0%
	16	-11,5%	-8,9%	-6,3%	-3,6%	-1,0%	1,6%	4,2%	6,8%	9,4%
	17	-10,4%	-7,6%	-4,8%	-2,0%	0,8%	3,5%	6,3%	9,1%	11,9%
	18	-9,2%	-6,3%	-3,3%	-0,4%	2,5%	5,5%	8,4%	11,4%	14,3%
	19	-8,1%	-5,0%	-1,9%	1,2%	4,3%	7,4%	10,5%	13,6%	16,7%
	20	-7,0%	-3,7%	-0,4%	2,8%	6,1%	9,4%	12,6%	15,9%	19,2%
	21	-5,9%	-2,4%	1,0%	4,4%	7,9%	11,3%	14,7%	18,2%	21,6%
	22	-4,7%	-1,1%	2,5%	6,1%	9,7%	13,3%	16,9%	20,4%	24,0%
	23	-3,6%	0,2%	3,9%	7,7%	11,4%	15,2%	19,0%	22,7%	26,5%
	24	-2,5%	1,4%	5,4%	9,3%	13,2%	17,1%	21,1%	25,0%	28,9%
	25	-1,3%	2,7%	6,8%	10,9%	15,0%	19,1%	23,2%	27,3%	31,3%
	26	-0,2%	4,0%	8,3%	12,5%	16,8%	21,0%	25,3%	29,5%	33,8%
	27	0,9%	5,3%	9,7%	14,1%	18,6%	23,0%	27,4%	31,8%	36,2%
	28	2,0%	6,6%	11,2%	15,8%	20,3%	24,9%	29,5%	34,1%	38,7%
	29	3,2%	7,9%	12,6%	17,4%	22,1%	26,9%	31,6%	36,3%	41,1%

Nota: la combinación que nos arroja el escenario conservador es la remarcada con el recuadro.

Desde el punto de vista del rendimiento esperado para el emprendimiento deberá evitarse operar en la zona coloreada en gris debido a que arroja beneficios inferiores a los

¹ Se mantiene la premisa de 18 alumnos por curso.

esperados, mientras que sería siempre deseable operar a partir de la zona coloreada en blanco, resultando óptimo operar dentro de la zona coloreada en rosa en la cual podemos obtener beneficios superiores al 15% del presupuesto.

C - Desarrollo del segmento corporativo

Esta opción considera que, bajo un “escenario conservador” en cuanto a cantidad de alumnos, precio y cursos dictados por año; se realizan, adicionalmente, cursos dirigidos al segmento corporativo (ver sección 3.2 – Segmentación). Dicha proyección contempla realizar, 1 curso corporativo el primer año, 2 el segundo año y 3 el tercer año; bajo la premisa un arancel neto de \$25.000 por curso (costos del 40%).

Los cursos corporativos se cobrarán como un paquete cerrado, y asumen que serán dictados para más de 20 alumnos con un arancel promedio de \$1.250 por alumno.

A continuación se presenta el flujo de fondos neto que arroja este escenario. Como puede observarse en la tabla a continuación, la inclusión de este segmento permite lograr al objetivo propuesto.

Escenario	Año 1	Año 1 + 2	Año 1 + 2 + 3
Conservador	\$ -21.057	\$ -4.385	\$ 25.370
Optimista	\$ 12.828	\$ 67.771	\$ 145.860
Pesimista	\$ -59.784	\$ -86.849	\$ -112.332
Expandir a segmento corporativo	\$ 3.943	\$ 70.615	\$ 175.370

D - Incremento en cantidad anual de cursos dictados

Considerando las premisas del “escenario conservador” en cuanto a precio y cantidad de alumnos, se decide incrementar la cantidad de cursos dictados por año de modo tal que, se realizan 9 cursos el primer año, 12 el segundo año y 16 el tercero. Cabe mencionar que, los temas de los cursos podrían repetirse en función de la demanda detectada.

Como se observa en la tabla a continuación, si bien esta alternativa arroja ingresos superiores al escenario conservador, siendo estos cercanos al 6% del presupuesto que maneja la Fundación, no logra superar un escenario de ventas optimista, ni tampoco la opción de expandirse al segmento corporativo.

Escenario	Año 1	Año 1 + 2	Año 1 + 2 + 3
Conservador	\$ -21.057	\$ -4.385	\$ 25.370
Optimista	\$ 12.828	\$ 67.771	\$ 145.860
Pesimista	\$ -59.784	\$ -86.849	\$ -112.332
Dictar más cursos	\$ -12.864	\$ 12.754	\$ 60.265
Expandir a segmento corporativo	\$ 3.943	\$ 70.615	\$ 175.370

No obstante, de ser factible implementar el calendario de cursos mencionado, si se logran captar 23 alumnos por curso (en promedio), se estaría alcanzando el rendimiento esperado.

Escenario	Año 1	Año 1 + 2	Año 1 + 2 + 3
Dictar más cursos	\$ 14.331	\$ 70.966	\$ 159.382

Dado que esta opción involucraría mayor disponibilidad de los recursos docentes asignados a los cursos, deberá evaluarse en primer término, si implica algún costo de oportunidad en lo que respecta al personal docente que pertenece a la Fundación, y en segundo término, si existe la posibilidad de disponer de los docentes externos necesarios para cumplir este calendario.

Máxima Exposición de Caja

Complementariamente al análisis de sensibilidad para determinar el rendimiento esperado, se realizó un análisis de sensibilidad de la máxima exposición de caja a los efectos de determinar el financiamiento que será necesario para el emprendimiento. Para dicho análisis, no se considero que existe la posibilidad de disponer del aporte del fondo nido NESST para afrontar los gastos de start up.

En primer término, se analizó el escenario conservador planteado (ver pág. 70 de esta sección). En dicho escenario, el emprendimiento arroja una máxima exposición de caja cercana a \$56.000, y la misma se produce al sexto mes de actividad. Por otra parte, aún un escenario optimista dicha exposición de reduce levemente, siendo de aproximadamente \$47.000, y también se produce al sexto mes de actividad. Finalmente, de darse un escenario pesimista, la exposición de caja se incrementa a más del doble, siendo cercana a \$117.000, y ocurre en diciembre del tercer año de actividad (horizonte de proyección).

En segundo término, considerando un rango de valores posibles para las variables precio y cantidad de alumnos, se detectó que a partir de cierto valor de dichas variables, aún cuando se realice un incremento ó decremento en las mismas, la máxima exposición de caja se mantiene constante con un valor cercano a \$49.000.

En conclusión, será necesario implementar acciones para obtener financiamiento por un monto de \$49.000 para poder hacer frente a las necesidades financieras del emprendimiento.

Por último, considerando ahora el escenario en el que se disponen de \$20.000 que son aportados por el fondo nido NESST al inicio del primer año de actividad, restarían cerca de

\$30.000 que deberán ser obtenidos a través de las diversas fuentes de financiamiento que posee la Fundación (ver sección 5.2 – Financiamiento).

Rentabilidad con aporte del Fondo Nido NESST

A continuación se presenta los valores del flujo de fondos neto, considerando el escenario en el cual se disponen de los aportes del Fondo Nido NESST en el primer mes de actividad del emprendimiento.

Como se observa en la tabla a continuación, mediante este aporte se evitan casi la totalidad de las pérdidas, teniendo sólo un flujo neto negativo de muy bajo monto durante el primer año.

	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de fondos neto	\$ -1.057	\$ 15.615	\$ 45.370
Estado de resultados	\$ 34.541	\$ 15.154	\$ 28.237

Desde el punto de vista de la tasa de retorno del emprendimiento, la misma asciende un 97%, considerando que se opera bajo un escenario conservador (media de 18 alumnos y precio base \$900), logrando recuperar al tercer año 1,2 veces la inversión inicial.

Por otra parte, el proyecto nos arroja un VAN de \$28.178 para el horizonte de proyección (3 años).

Si observamos el flujo de fondos neto acumulado para cada uno de los escenarios planteados, incluyendo las alternativas de dictar más cursos ó expandirnos al mercado corporativo, encontramos los siguientes valores:

Escenario	Año 1	Año 1 + 2	Año 1 + 2 + 3
Conservador	\$ -1.057	\$ 15.615	\$ 45.370
Optimista	\$ 32.828	\$ 87.771	\$ 165.860
Pesimista	\$ -39.784	\$ -66.849	\$ -92.332
Dictar más cursos	\$ 7.136	\$ 32.754	\$ 80.265
Expandir a segmento corporativo	\$ 23.943	\$ 90.615	\$ 195.370

Como se puede observar, el contar con el aporte de NESST reduce casi el total de las pérdidas generadas, y permita duplicar el flujo neto acumulado. Sin embargo, más allá de mejorar el rendimiento del emprendimiento en todos los escenarios posibles, no impide que se produzcan pérdidas de ocurrir un escenario pesimista.

5.4 - Análisis Patrimonial

Analizando la estructura patrimonial que arroja el emprendimiento, se observa que, en lo que respecta a la composición de los activos, el más representativo es el efectivo inicial proveniente de las donaciones ó el Fondo Nido NESST (ver sección 5.2 “Financiamiento”), luego encontramos el equipamiento de oficina (\$8.630 en el start up) y ciertos gastos prepagos de honorarios de los docentes.

En lo que respecta al pasivo, el componente más relevante son “otros pasivos corrientes” compuesto por los costos fijos vinculados a los pagos a realizar a los docentes y el coordinador de cursos (componente salarial fija). Adicionalmente, se consideran las cuentas por pagar que incluyen los costos variables de los cursos.

Por otra parte, con el objeto de actualizar el valor del patrimonio neto final se realizó un ajuste por inflación al mismo (15% el segundo año, y 18% el tercero).

A continuación se muestran el balance del emprendimiento al inicio y al final del horizonte de planificación (enero del primer año, y diciembre del tercer año):

	Año 1	Año 3
	Enero	Diciembre
Activos		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 20.000	\$ 84.929
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -
Gastos prepagados + otros activos corrientes	\$ -2.581	\$ -
Computadora y equipamiento	\$ 8.630	\$ 4.201
Ajuste por inflación		\$ -
Total Activos	\$ 26.049	\$ 89.130
Pasivos y Patrimonio Neto		
Cuentas por pagar	\$ -	\$ 1.053
Otros pasivos corrientes	\$ 6.049	\$ 8.004
Patrimonio neto	\$ 20.000	\$ 83.981
Resultados por ajuste de la inflación		\$ -3.909
Total Pasivos y Patrimonio Neto	\$ 26.049	\$ 89.130

Nótese el incremento en el patrimonio neto dado por las ganancias obtenidas del emprendimiento, aun considerando los ajustes de inflación aplicados a los gastos operativos y costos variables.

Por otra parte, se produce un ligero incremento en los pasivos corrientes y las cuentas por pagar debido al mayor volumen de actividad proyectado para el 3er año, pero se considera que esta situación no genera mayores riesgos a la estructura patrimonial.

5.5 - Análisis de Punto de Equilibrio

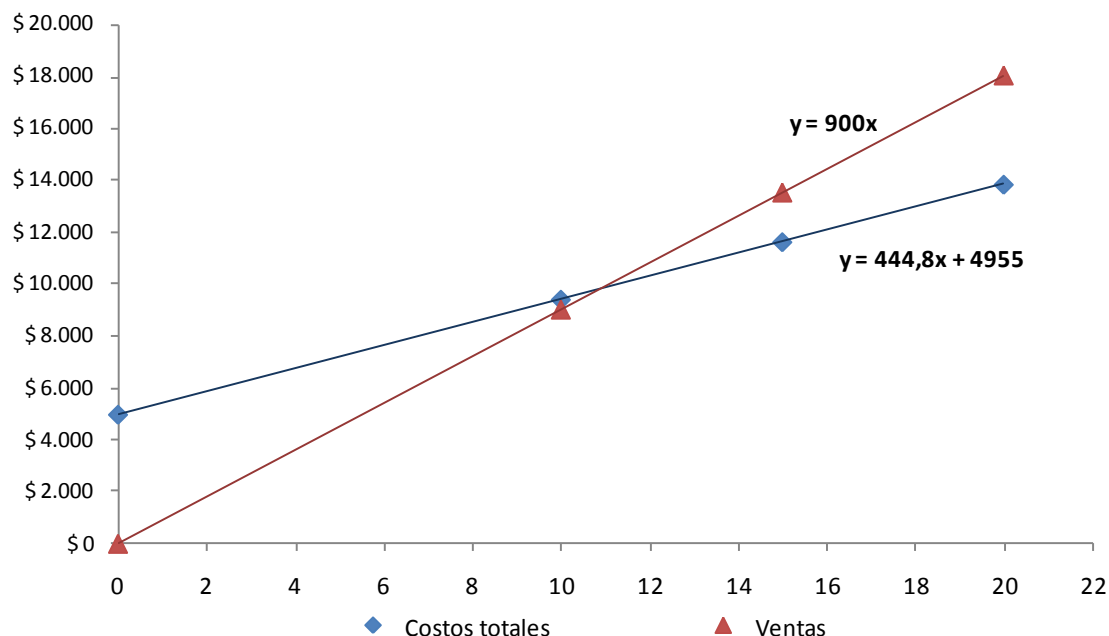
Con el objeto determinar el punto de equilibrio económico del emprendimiento, y de este modo establecer, tanto nuestra zona de ganancias como la cantidad de inscriptos necesario para cubrir los costos totales, se determinó como unidad de análisis “\$/alumno”, ya que, además, la unidad para medir los ingresos generados por los cursos serán los alumnos.

Se detallan a continuación cada una de las variables involucradas en el cálculo del punto de equilibrio:

- **Precio:** a los efectos del cálculo se considerará como precio unitario el valor del arancel propuesto para el escenario “conservador” (ver sección 5.3 - Análisis de Rentabilidad), es decir, \$900 el primer año, \$1.100 el segundo y \$1.300 el tercero.
- **Costos fijos:** dentro de estos costos están considerados aquellos ya mencionados (ver sección 5.3 - Análisis de Rentabilidad), los cuáles consideran el salario del coordinador de cursos, los costos proporcionales del área de Comunicación y Prensa y el pago mensual por hosting y mantenimiento del campus virtual. Adicionalmente, se considera un porcentaje del 5% del total de costos fijos destinado a gastos imprevistos que pudieran acontecer durante el año.
- **Costos variables:** incluyen los costos vinculados a la cantidad de alumnos de cada curso que fueron mencionados anteriormente (ver sección 5.3 - Análisis de Rentabilidad), entre los que se considera un proporcional de gastos relativos a la administración de los cursos (comisión pago por dineromail, diplomas, etc), como así también los referidos la porción variable de los salarios del coordinador de cursos y de los docentes (5% y 35% de los ingresos brutos del curso, respectivamente). Además, se considera el monto relativo al promedio de becas/descuentos que se estima conceder por curso. En relación a este aspecto, se consideró que un máximo del 5% de alumnos podrían recibir estos beneficios¹, siendo el descuento promedio por alumno – en cada curso - el 2,5% del valor del curso. Por tanto, a los efectos del cálculo del punto de equilibrio se aplicó el 2,5% de descuento al total de los alumnos de cada curso.

Tomando en cuenta los costos mencionados, y considerando el precio de venta para el primer año, obtenemos las funciones de ingresos y costos totales que se muestran en el gráfico a continuación, cuya intersección nos determina el punto de equilibrio económico para el primer año de actividad, siendo este de 11 alumnos.

¹ El descuento promedio que se otorgará será del 50% sobre el precio del curso.



Adicionalmente, se calculo el punto de equilibrio económico para los restantes años del horizonte de planificación del emprendimiento, tomando en cuenta los ajustes inflacionarios correspondientes (15% para el segundo año y 18% para el tercero).

A continuación se presenta una tabla con los valores del punto de equilibrio¹ obtenidos para cada año del horizonte de planificación:

	Año 1	Año 2	Año 3
Precio curso (por alumno)	\$ 900,00	\$ 1.100,00	\$ 1.300,00
Costos variables (por alumno)	\$ 444,83	\$ 602,98	\$ 715,81
Margen de Utilidad (por alumno)	\$ 455,17	\$ 497,02	\$ 584,19
Costos fijos (por año)	\$ 59.459	\$ 68.378	\$ 79.081
Pto de equilíb en cantidad de alumnos	131	138	135
Pto equilíb en cantidad de alumnos x mes	11	11	11
Punto de equilibrio en cursos por año (*)	7	8	8

(*) considera la media de 18 alumnos por curso

Como se observa en la tabla, para cubrir los costos totales será necesario contar con un mínimo de 131 alumnos el primer año, 138 alumnos el segundo y 135 alumnos el tercero, manteniéndose los tres años constante la cantidad de alumnos necesarios por mes (11).

¹ El punto de equilibrio fue obtenido mediante la división del margen de utilidad generado por cada alumno y los costos fijos anuales.

Por otro lado, considerando que se cumplirá el pronóstico de ventas del escenario “conservador” (promedio de 18 alumnos), deberán realizarse como mínimo 8 cursos por año para cubrir los costos totales.

Cabe mencionar que, para el cálculo del punto de equilibrio los costos fueron inflacionados según el valor de inflación proyectada, siendo este un 15% para el segundo año, y un 18% para el tercero.

Continuando con este análisis, si bien se espera obtener financiamiento (ver sección 5.2- Financiamiento) para hacer frente a los costos de start up, es interesante poder determinar la cantidad de alumnos y cursos que serían necesarios para poder recuperar los mismos, en caso de presentarse la situación de no obtener las donaciones/inversiones deseadas.

Costos de start up del emprendimiento	\$ 37.117
Cantidad de alumnos necesarios x año	212
Cantidad de cursos necesarios (*)	12

(*) considera la media de 18 alumnos por curso

Según se puede observar en la tabla anterior, serán necesarios 212 alumnos ó un total de 12 cursos (bajo un escenario conservador) para recuperar la inversión inicial necesaria para el emprendimiento. Esto nos indica que, bajo un escenario conservador (ver sección 5.3 – Análisis de Rentabilidad) se estarían recuperando recién al cierre del primer trimestre (marzo) del segundo año de actividad.

Capítulo 6- Administración de Riesgos

En esta sección se pretende establecer los principales riesgos que pudiera implicar el presente emprendimiento, como las acciones necesarias para minimizar ó mitigar los mismos. En líneas generales se puede afirmar que el negocio propuesto no involucra grandes riesgos para la Fundación, tanto desde lo financiero como desde lo que respecta a los recursos humanos. Por otra parte, contribuye positivamente con el aspecto social incluido en la misión de FARN.

Por el contrario, es posible afirmar que el desarrollo de los cursos ambientales online contribuiría a estimular las actividades centrales que realiza la Fundación, no sólo generando nuevos ingresos que le permitirían diversificar sus fuentes de financiamiento, sino así también desarrollando nuevas capacidades dentro del equipo humano que la constituye.

Por otra parte, la actividad propuesta no requiere de una gran inversión inicial, y posibilita un crecimiento escalonado, que permitirá la adquisición progresiva de nuevas capacidades dentro de la Fundación, y cierta flexibilidad para poder actuar frente a posibles imprevistos o cambios las preferencias del mercado objetivo.

A continuación se resume el análisis de los principales riesgos relacionados con la implementación de los cursos ambientales online, con las pertinentes estrategias de mitigación:

Categoría riesgo	Riesgo	Estrategias de mitigación
Económico-financiero	No se obtiene el financiamiento deseado al inicio del emprendimiento para cubrir los costos de start up	- Utilizar fondos de otros proyectos, e ir cubriendo los costos mediante los ingresos generados por el emprendimiento - Negociar el diseño e implementación de la plataforma “probono” con el proveedor seleccionado - Evaluar otras fuentes de financiamiento a las utilizadas actualmente por la Fundación
Económico-financiero	Las ganancias del emprendimiento no logran los objetivos definidos, debido un bajo nivel de ventas (baja inscripción alumnos)	- Potenciar las actividades de investigación de mercado para poder anticipar la demanda esperada en lo que respecta a temático de los cursos y volumen de ventas - Incrementar el tiempo dedicado a la promoción y publicidad de cursos, generando nuevas estrategias innovadoras basadas en el marketing digital. - Contar con gran flexibilidad y planes de contingencia para poder reaccionar frente a cursos con baja inscripción (ej: postergación, división en dos módulos cortos, promociones) - Generar nuevos subsidios para el emprendimiento, de modo tal de incluir el dictado de cursos en los proyectos presentados a financiadores. - Potenciar la expansión del segmento corporativo, optimizando la investigación y desarrollo de una nueva línea de productos a medida para dicho segmento.
Impositivos	Las ganancias del emprendimiento generan problemas relativos a la exención impositiva de la Fundación	- Contar con asesoramiento legal-impositivo permanente - Generar proyecciones de distintos escenarios ante posibles cambios tributarios y evaluar sus impactos
Recursos humanos (tiempo del personal docente)	Los cursos online representan una carga excesiva de tiempo para los docentes internos (FARN) y/o estos utilizan la jornada laboral habitual para dictarlos	- Diseñar mecanismos que permitan el uso eficiente del tiempo de la Directora Ejecutiva de FARN. - Reforzar el compromiso con los docentes internos, acerca del principio de voluntariedad para las actividades de docencia. - Diseñar el calendario de cursos de forma tal de lograr mayor flexibilidad en la planificación de los mismos, brindado la posibilidad al docente de dictar un curso al año. - Establecer reglas claras y mecanismos de control con el equipo docente interno. - Firmar un acuerdo de servicio (derechos y responsabilidades) con los docentes internos
Recursos humanos	El coordinador de cursos online no logra desarrollar todas las tareas previstas en su función y/o no logra generar vínculos positivos con los actores involucrados en los cursos	- Desarrollar un proceso de selección rigurosa del coordinador, validando todas sus referencias y tomando en cuenta los aspectos vinculados a su inteligencia emocional y cualidades “humanas” para realizar la selección. - Incrementar el periodo de inducción, para lograr un mayor involucramiento en todos los aspectos del proyecto. - Establecer un esquema de prioridades en las actividades del coordinador, como así también un esquema de metas e indicadores de desempeño con seguimiento periódico. - Potenciar el trabajo en equipo y el apoyo de otras áreas de FARN a las actividades del coordinador.
Recursos humanos	Algún miembro “clave” para el éxito del emprendimiento abandona el proyecto (staff de FARN o docentes invitados)	- Generar mecanismos que permitan la gestión del conocimiento de todos los actores involucrados en el proyecto (registros, procedimientos y archivos que permitan reconstruir los hechos). - Asegurar una adecuada remuneración para el coordinador,

		generando incentivos por buen desempeño • Optimizar la fluidez de los canales de comunicación entre el coordinador y los docentes (internos y externos) • Reforzar el compromiso de los docentes con el proyecto, posicionado a la actividad como un aspecto que agrega valor y prestigio a los docentes • Generar un esquema flexible de pago a docentes, desarrollando remuneraciones en función de la trayectoria del docente
Cultura organizacional	Existe resistencia al cambio por parte de docentes para adquirir nuevos conocimientos tecnológicos	• Selección de docentes con capacidad y predisposición para aprender • Reforzar la capacitación y el apoyo a los docentes para minimizar los efectos de cambio tecnológico • Desarrollar una plataforma que posea una interfaz ágil y sencilla de usar.

Capítulo 7- Medición del desempeño

Para realizar el seguimiento del desempeño del emprendimiento se definieron una serie de **indicadores estratégicos de gestión** que están vinculados a las diferentes aspectos (perspectivas) claves del mismo.

Mediante estos indicadores se obtendrá una visión integral del emprendimiento y se podrá evaluar el cumplimiento de las metas fijadas. Dichos indicadores serán analizados de manera periódica, de modo tal de poder generar acciones correctivas a tiempo en aquellos casos en que se produzcan desvíos del plan. Por otra parte, el cuadro de indicadores será complementado con información cualitativa que proporcionará el coordinador de cursos.

Además, el cuadro de indicadores de gestión y su correspondiente análisis será presentado por coordinador de cursos en las reuniones de evaluación bi- anuales (julio y diciembre) de la Comisión Directiva de la Fundación.

Las decisiones vinculadas a medidas correctivas del plan serán responsabilidad de la Dirección Ejecutiva, ó bien del coordinador de desarrollo institucional ó el coordinador de cursos, según sea la índole de las mismas (ver sección 4.6 - Proceso de Toma de Decisiones).

Cabe aclarar que, los indicadores se manejarán por un esquema de “alarmas” para indicar los desvíos producidos.

A continuación se presenta el cuadro de indicadores estratégicos de gestión del emprendimiento:

Perspectiva	Objetivo estratégico del plan	Indicador	Valor objetivo del indicador	Alarmas	Fuentes de datos	Periodicidad de medición
FINANCIERA	Cubrir el 15% del presupuesto anual de FARN	Ganancias acumuladas	> 15% del presupuesto 	15% del presupuesto < 15% del presupuesto 	Presupuestos y balances	Tres primeros
	Aumentar las ganancias en un 15% por semestre	Ganancias del semestre	> 15% del sem anterior 	15% del semestre anterior < 15% del semestre anterior 	Flujo de caja	Semestral
	Maximizar la cantidad de inscriptos	Cantidad promedio inscriptos por curso	> 15 	15 < Inscriptos < 10 Inscriptos < 10 	Formularios de inscripción	Cuatrimetra I
	Expandir los cursos al segmento corporativo	Cantidad de cursos corporativos generados	> = 1 en el 1er año > = 2 en el 2do año > = 3 en el 3er año 	Sin cursos en el 1er año > = 1 en el 2do año > = 2 en el 3er año 	Registros del coordinador	Bianual
SOCIAL	Inclusión social y educativa	Cantidad de becas	>= 1,5 becas por curso 	< 1 becas por curso = 0 becas por curso 	Registros del coordinador	Trimestral
CLIENTES	Asegurar la actualidad temática y calidad de contenidos de los cursos	Calificación del contenido del curso	> =4* 	<= 3* < =2 	Encuestas de satisfacción	Por curso
	Asegurar la satisfacción general de los alumnos	Calificación de calidad del curso	> = 4* 	<= 3* < =2 	Encuestas de satisfacción	Por curso
	Asegurar la performance del canal de distribución	Calificación de la calidad del campus virtual	> = 4* 	<= 3* < =2 	Encuestas de satisfacción	Por curso
PROCESOS Y APRENDIZAJE	Asegurar el desempeño del Coordinador de Cursos Online	Nota de evaluación de desempeño del coordinador de cursos	> = 80 	< = 65 < 50 	Evaluación de desempeño	Semestral
	Expandir geográficamente el emprendimiento	Inscriptos de otros países	> = 15% 	<= 10% < 5 % 	Formularios de inscripción	Anual
	Incrementar el staff de docentes	Cantidad de docentes disponibles	> = 30 	< = 20 < 15 	Cartera de docentes	Anual
	Incrementar la oferta de cursos (temáticas)	Cantidad de cursos dictados por trimestre al 3er año	>=4 	< = 3 < 2 	Cartera de cursos	Anual
* Esta valor representa el promedio de calificación deseada en la encuesta de satisfacción de clientes. Escala de 1-5, con 1= malo y 5 = excelente						

Capítulo 8 – Conclusión

El presente Plan de Negocios tuvo como objetivo realizar un análisis detallado con el objeto de implementar un esquema de capacitación en temas medio ambientales mediante una herramienta de e-learning que permita aportar a FARN una fuente sostenible de ingresos (15% de su presupuesto), y las principales conclusiones que se pueden extraer del trabajo realizado son las que se detallan a continuación:

Del análisis de rentabilidad, se pudo observar que si bien el emprendimiento sería rentable, con una tasa de retorno del 33%, no logrará cumplir las metas deseadas por Fundación de aportar un 15% del presupuesto anual dentro de los tres primeros años (acumulado), en caso de que la actividad se desenvuelva bajo un escenario conservador. Dado esto, se recomienda evaluar diferentes medidas que puedan acercar los beneficios de la actividad a los valores deseados, entre ellas: profundizar en el desarrollo de estrategias de promoción que permitan incrementar el número de alumnos promedio por curso (más de 25), expandirse al segmento corporativo previo la realización de un análisis de mercado más completo del mismo, optimizar la gestión de recursos de modo de poder ofrecer más cantidad de cursos por semestre, ó bien reforzar el posicionamiento para poder vender los cursos a un mayor precio. De las alternativas planteadas, el incremento de los precios podría ser la menos conveniente, al menos en los primeros años de actividad, dada la alta elasticidad que mostró la curva de demanda.

En particular, en relación a la curva de demanda obtenida, se recomienda obtener más muestras para ajustar el valor obtenido de elasticidad, como así también profundizar el análisis del mercado objetivo a los efectos de determinar más precisamente los factores que determinan que la misma sea elástica, más allá de los comúnmente conocidos (existencia de sustitutos, producto no necesario, etc.).

Otra conclusión relevante a la que se llega luego del análisis de los flujos de fondo, es la necesidad de obtener aportes adicionales al que será otorgado por el fondo nido NESST (\$20.000) como ayuda para solventar parte de los costos del emprendimiento durante los tres primeros años. Se observó que aún con este aporte, el flujo de fondos operativo presenta una máxima exposición de caja equivalente a los costos de puesta en marcha (\$37.117), por lo que deberán obtenerse fondos de otras fuentes de financiamiento que ya maneja la Fundación actualmente, entre las que se incluyen, fundaciones privadas, organismos multilaterales y/o embajadas, considerándose también como alternativa secundaria, la solicitud especial a los socios-donantes particulares o corporativos.

Por otra parte, del análisis del punto de equilibrio económico se deduce que será necesario captar más de 11 alumnos para no caer en una zona de pérdidas, lo que refuerza la conclusión ya

mencionada en relación a la necesidad de profundizar en el desarrollo de estrategias de marketing y promoción, como así también el desarrollo de una estrategia de ventas más agresiva.

Desde el punto de vista de los riesgos involucrados, se considera que el de mayor impacto sería la falta de disponibilidad de los docentes de prestigio y trayectoria para el dictado de los cursos, dado que este aspecto constituye la base de la ventaja estratégica del negocio. Para ello, se recomienda incrementar la red de docentes disponibles en la actualidad, así como trabajar en el desarrollo de una estrategia de fidelización para este grupo de proveedores.

En lo que respecta al análisis de la oferta y la demanda vinculado al emprendimiento las principales conclusiones son las siguientes:

Del análisis de demanda, se pudo determinar que el grupo objetivo principal son mayoritariamente profesionales de carreras afines con la temática ambiental (abogacía, estudios ambientales, ciencias políticas y sociales, ingeniería ambiental, etc), como así también, estudiantes avanzados de las mismas carreras. Desde el punto de vista de la segmentación dentro del mercado objetivo, se detectaron tres segmentos claramente definidos, en los cuales su motivación para realizar los cursos se basa en la necesidad de capacitarse para optimizar la gestión de la empresa, para potenciar la formación profesional, ó bien e para resolver un problema específico ó adquirir un conocimiento puntual, respectivamente.

Por otra parte, también se detectó potencialidad en un “segmento corporativo”, específicamente empresas, que desean desarrollar estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y/o tomar medidas activas para preservar el medio ambiente. En relación a este último segmento, se considera conveniente realizar un estudio de mercado específicamente orientado al mismo para avanzar en el desarrollo de una estrategia más sólida dirigida al segmento, ya que presenta un alto potencial en la generación de nuevos ingresos, y además, permitiría incrementar las redes de influencia de la Fundación, ayudando a reforzar tanto la marca FARN como su posicionamiento.

En relación al volumen de los segmentos mencionados, resultó complejo obtener datos precisos para poder estimar una cifra exacta, sin embargo pudieron obtenerse valores aproximados en función de cantidad de profesionales y tendencias detectadas en encuestas en relación al interés de los profesionales en temas ambientales, que indican que habría al menos 11.000 potenciales clientes al inicio del emprendimiento, dentro del mercado argentino.

Del análisis de la industria, se puede concluir que la industria en la que se enmarca el emprendimiento, la capacitación a distancia a través de “herramientas de e-learning”, muestra una marcada tendencia de crecimiento. Por otra parte, la opinión de los expertos en relación al

crecimiento de esta industria también es alentadora. Además, en lo respecta específicamente a la necesidad de capacitación en temas ambientales, resultó claro que se ha mostrado una tendencia creciente en los últimos 10 años, dado el aumento en el grado de interés hacia estas temáticas, tanto de empresarios, profesionales especializados, como del público en general. Si se hace referencia al ámbito de los negocios, el concepto de “desarrollo sustentable” se ha posicionado como un tema de gran relevancia para los empresarios y, en consecuencia, se está generando una fuerte demanda de capacitación en estos aspectos.

Por tanto, se concluye que existe una oportunidad concreta para realizar un emprendimiento orientado a satisfacer las necesidades de capacitación en temas ambientales.

Por otro lado, del análisis de las principales barreras de entrada de la industria se pudo concluir que FARN se encuentra en una posición competitiva fuerte para entrar en dicha industria, y que está en condiciones de mantener su posicionamiento y liderazgo, en tanto pueda mantener y reforzar continuamente su ventaja competitiva, esencialmente en lo que respecta a brindar un plantel de docentes internos e invitados de alto prestigio y trayectoria, como cursos que combinen la solidez teórica con la aplicabilidad de sus contenidos (actualidad política nacional e internacional).

Del análisis de la competencia, se concluye que será necesario concentrar esfuerzos en desarrollar cursos orientados a las áreas temáticas que mostraron mayor interés por los encuestados, y en donde la competencia es menor, a los efectos de brindar una oferta diferenciada de cursos y aprovechar la oportunidad de posicionarse como líder del mercado en estas áreas de conocimiento. Dichas áreas son: Energías Renovables, Cambio Climático, Transformación de Conflictos Ambientales, Acceso a la Información Pública Ambiental, Participación Ciudadana, Agricultura y Ambiente y Periodismo Ambiental, Responsabilidad Social Empresaria.

En lo referente al posicionamiento seleccionado basado en “alta calidad-alto precio”, si bien el mismo se encuentra avalado por los resultados obtenidos en las encuesta a clientes potenciales, en donde se observó que quienes ya conocen el trabajo de FARN, y además han realizado alguna vez un curso virtual están dispuestos a pagar precios mayores por los cursos, se considera conveniente reforzar el mensaje de la propuesta diferenciada de FARN a través de las campañas de promoción de los cursos, remarcando el sustento de la propuesta de valor en la “excelencia académica, liderazgo en temas ambientales y compromiso con el bien público”, como así también, el valor agregado que dan a los cursos, el contar con el “sello de calidad” de la marca FARN como institución no gubernamental comprometida con el medio ambiente.

Por último, como recomendaciones finales del análisis realizado para poner en marcha el emprendimiento de dictado de cursos ambientales virtuales, se detallan las siguientes:

1. Es necesario profundizar el análisis de mercado realizado para poder obtener mayor información acerca de cada segmento objetivo y de los cursos que se les podrían ofrecer. Dado que, el análisis presentado en este plan nos indicó los segmentos que serían potenciales clientes en función de una necesidad general, sería conveniente conocer más acerca de los intereses de dichos segmentos para lograr construir una oferta altamente diferenciada por la cual estén dispuestos a pagar un mayor valor.
2. Se considera importante profundizar el análisis de las estrategias de captación y fidelización de clientes. En línea con esta recomendación, resultaría conveniente investigar la implementación de una estrategia de marketing digital. Por otra parte, el diseño del campus virtual debe incluir herramientas que permitan gestionar eficientemente la base de alumnos con el objeto de aportar datos interesantes para implementar mecanismos de fidelización.
3. Dado que el emprendimiento propuesto no presenta barreras geográficas, y por tanto, el mercado potencial son todos los países de habla hispana, se considera conveniente desarrollar una estrategia de crecimiento a nivel de Latinoamérica en una segunda fase. Para ello, será necesario, en primer término, profundizar el análisis de la demanda en los restantes países, y en segundo término, desarrollar estrategias de promoción orientadas al mercado latinoamericano.

Bibliografía

PORTER, M. y VAN DER LINDE, C.: “*Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*”, Journal of Economics Perspectives, Vol.9, N° 4, 1995

PORTER, M. y VAN DER LINDE, C.: “*Green and Competitive*”, Harvard Business Review, sep-oct, 1995

BAHRO, R: “*Building the Green Movement*”, Heretic Books, Londres, 1986

SOCLOW, R. y otros: “*Industrial Ecology and Global Change*”, Cambridge University Press, Cambridge, 1994.

JAMSHID GHARAJEDAGHI, “*Systems Thinking, Managing chaos and complexity. A platform for designing Business Architecture*”, Butterworth-Heinemann, 1999

CASILLAS, T., y MARTI, J. M.: “*Guía para la creación de empresas*”, EOI Escuela de Negocios, Madrid, 2004

GOODMAN R. Y LAWLESS M.: “*Technology and Strategy, conceptual models and diagnostics*”, Oxford University Press, New York, 1994

COPELAND T. y otros: “*Valuation, Measuring and Managing the Value of Companies*”, McKinsey & Company Inc, John Wiley & Sons, 2000

BREALEY, MYERS Y ALLEN: “*Principios de Finanzas Corporativas*”, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2006.

SCHWAB, K. y otros: “*The Global Information Technology Report 2009–2010*”, World Economic Forum, 2010

QUISPE MEROVICH, C. y otros: “*Informe Medio Ambiental FARN*”, Premio de Monografía Adriana Schiffrin, (www.farn.org.ar/informe/informe2009.html)

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPEMENT: “*The State of the Environment*”, Paris, 1991

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPEMENT: “*Environmental Labelling in OECD Countries*”, Paris, 1991

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPEMENT: “*Technology and the Economy. The key relationships*”, Paris, 1992

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPEMENT: “*Managing the environment. The role of economic instruments*”, Paris, 1994.

Apéndices

1- Detalle de áreas clave de la Fundación Ambiente y Recursos Naturales

- **Gobernabilidad y Política Ambiental:** orienta sus actividades a generar un marco sólido de gobernabilidad e institucionalidad, como ejes clave de trabajo para lograr el desarrollo sustentable y la generación de una Política Ambiental.
 - **Conservación:** orienta sus actividades a promover la sustentabilidad, viabilidad de los ecosistemas, y la relación equilibrada entre la sociedad y la naturaleza.
 - **Comercio y Desarrollo Sustentable:** desarrolla sus actividades con el fin de aportar herramientas que promuevan políticas y negociaciones comerciales sustentables, orientadas no sólo al crecimiento económico sino a un verdadero desarrollo sustentable.
 - **Participación Ciudadana:** orienta sus actividades a difundir y promover herramientas y mecanismos que permitan abrir y transparentar los procesos e instituciones públicas a la participación, información y monitoreo de la ciudadanía.
 - **Capacitación:** realiza actividades de capacitación con el objeto de transmitir conocimientos vinculados a la institucionalidad, el ambiente y la sustentabilidad, que permitan a los decisores públicos como privados, tomar decisiones en pos del desarrollo sustentable.
- Además, cuenta con dos áreas de trabajo adicionales que realizan actividades de soporte vinculadas al manejo de la información y la comunicación, la cuales son:
- **Información y Publicaciones:** administra toda la información que maneja FARN y las publicaciones que esta realiza.
 - **Comunicación y Prensa:** difunde las actividades y proyectos que lleva adelante la Fundación.

1.1- 1-Encuesta de mercado

Link de la encuesta realizada a través de la herramienta Google Survey

<https://spreadsheets0.google.com/viewform?hl=es&formkey=dDBqaXp1OC1hZWd0NXIzOHhvQkVhOFE6MA#gid=0>

1.1 - 2-Encuesta de satisfacción de ex alumnos

Link de la encuesta realizada a través de la herramienta Google Survey

<http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEE4VVNYVIZuZ0tJd1ZaTGRJcXZPZWc6MA>

1.1- 3 - Detalle de cursos dictados por FARN durante 2009

Curso 1: Participación Ciudadana

Carga Horaria

80 hs en total: 60 hs. cátedra, 10hs. por participación en el foro y 10hs. por elaboración del trabajo final.

Equipo de trabajo

Directora Académica: María Eugenia Di Paola

Docentes: María del Carmen García – Gabriela Vinocur

Coordinador de FARN: Federico Sangalli

Coordinador Operativo: Ezequiel Brailovsky

Programa del Curso

Clase 1: Organización federal del estado argentino – distintos niveles de gobierno - alcance y contenido del derecho de acceso a la información. El Principio 10 de la Declaración de Río `92. Tratados internacionales. Ley de presupuestos mínimos. Leyes locales

Clase 2: El derecho de libre acceso a la información ambiental.

Clase 3: Implementación efectiva del acceso a la información y su ejercicio por parte de los ciudadanos.

Clase 4: La participación pública en el derecho interno. Formas de democracia semidirecta en la Constitución Nacional

Clase 5: Otros mecanismos en el derecho público provincial. Ámbito Municipal. La participación Pública en la Ciudad de Buenos Aires. Elaboración Participada de Normas.

Clase 6: Audiencia Pública. Mecanismos informales de participación previos a su celebración. Procesos colaborativos. Formas de institucionalizar la audiencia pública.

Clase 7: La situación en algunas provincias. Experiencias. Recomendaciones para la implementación de la audiencia.

Clase 8: El acceso a la justicia. Las acciones colectivas en defensa de derechos colectivos. Cómo el acceso ampliado a la justicia contribuye al control sobre la actividad de los otros poderes y la participación ciudadana.

Metodología

El curso se dicta por Internet en forma combinada por correo electrónico y campus virtual. Los cursantes recibirán por e-mail el contenido de cada una de las 8 entregas según cronograma, las que a su vez estarán disponibles en el campus virtual al que se accederá mediante una clave personalizada.

Dedicación

Por el carácter intensivo de este curso se estima una dedicación de tiempo promedio por parte de los participantes de aproximadamente 1 hora diaria durante sus dos meses de duración.

Evaluación

Se espera que los cursantes intervengan en las discusiones sobre los contenidos del curso que se realizan en el foro o por correo electrónico y resuelvan los trabajos prácticos propuestos por los docentes.

Asimismo, deberán resolver y enviar por correo electrónico un trabajo final, sobre la base de datos que les serán proporcionados junto a las últimas clases, dentro de los 15 días corridos a partir de la finalización del curso.

Certificación

Cursos Ambientales Online y la Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN) expedirán Certificados de Aprobación del curso con la firma de los docentes responsables (Gabriela Vinocur y María del Carmen García) y la Directora Ejecutiva de FARN (Dra. María Eugenia Di Paola), y el Director de Cursos Ambientales on line, Dr. Antonio Brailovsky a todos aquellos que cumplan los requisitos de evaluación (participación en las discusiones y presentación del trabajo final).

Aquellas personas que hagan el curso pero no presenten el trabajo final recibirán un Certificado de Asistencia.

Curso 2: Derecho Ambiental

Carga Horaria

80 hs en total: 60 hs. cátedra, 10hs. por participación en el foro y 10hs. por elaboración del trabajo final.

Equipo de trabajo

Directora Académica: María Eugenia Di Paola

Equipo Docente: Carina Quispe, José Esain

Coordinador de FARN: Federico Sangalli

Coordinador Operativo: Ezequiel Brailovsky.

Programa del curso

- Clase 1: El ambiente en los instrumentos internacionales.
- Clase 2: La constitución nacional (argentina) en el marco del desarrollo sustentable.
- Clase 3: Presupuestos mínimos de protección ambiental.
- Clase 4: Principios de derecho ambiental.
- Clase 5: Principios de derecho ambiental II.
- Clase 6: Acceso a la justicia.
- Clase 7: Herramientas de política ambiental: Ordenamiento ambiental del territorio.
- Clase 8: Herramientas de política ambiental: Evaluación de impacto ambiental.

Metodología

El curso se dicta por Internet en forma combinada por correo electrónico y campus virtual. Los cursantes recibirán por e-mail el contenido de cada una de las 8 entregas según cronograma, las que a su vez irán estando disponibles en el campus virtual al que se accederá mediante una clave personalizada.

Evaluación

Se espera que los cursantes intervengan en las discusiones sobre los contenidos del curso que se realizan en el foro o por correo electrónico y resuelvan los dos trabajos prácticos propuestos por los docentes. Asimismo, deberán resolver y enviar por correo electrónico un trabajo final, sobre la base de datos que les serán proporcionados junto a las últimas clases, dentro de los 15 días corridos a partir de la finalización del curso. En el caso de personas que no reúnan estos requisitos pero que consideren que la formación otorgada por el curso es de especial importancia en las tareas que desarrollan, la Coordinación del mismo evaluará las correspondientes solicitudes.

Certificación

Cursos Ambientales on line y la Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN) expedirán Certificados de Aprobación del curso con la firma de los docentes responsables (Carina Quispe y José Esain) y la Directora Ejecutiva de FARN (Dra. María Eugenia Di Paola), y el Director de Cursos Ambientales on line, Dr. Antonio Brailovsky a todos aquellos que cumplan los requisitos de evaluación (participación en las discusiones y presentación del trabajo final).

Aquellas personas que hagan el curso pero no presenten el trabajo final recibirán un Certificado de Asistencia.

Dedicación

Por el carácter intensivo de este curso se estima una dedicación de tiempo promedio por parte de los participantes de aproximadamente 1 hora diaria durante sus dos meses de duración.

2.2-1- Principales competidores directos

COMPETENCIA DIRECTA de los CURSOS ONLINE DE FARN		
País	Organización	Nombre del Curso
España	Acedis Formación	Gestión de Montes y Conservación de la Naturaleza
España	Acedis Formación	Curso de Evaluación de Impacto Ambiental, E.A.E. y A.A.I.
España	Ambientum.com	Gestión ambiental en la empresa conforme a EMAS II
España	Ambientum.com	SGA La nueva ISO 14001:2004
España	Ambientum.com	Elaboracion, implantación y gestión de agendas 21
España	Ambientum.com	Gestión ambiental en Obra Civil
España	Ambientum.com	Fondos Europeos y buenas prácticas en Gestión de Proyectos
España	Ambientum.com	Sistemas de Gestión Integrados
España	Ambientum.com	Auditorías de Sistemas de gestión (ISO 19011:2002)
España	Ambientum.com	Control de sustancias químicas. Aplicación del REACH en la empresa
España	Ambientum.com	Responsabilidad Social Corporativa: elaboración de memorias de sostenibilidad
España	BUREAU VERITAS FORMACION SA	Evaluación de Impacto Ambiental
Argentina	Campus Digital	Monitor de educación ambiental
España	Campus Virtual - Universidad CEU San Pablo	Derecho ambiental
Argentina	Centro de Capacitación Avanzada-Distance Educational Network	Programa de gestión ambiental
Argentina	Centro de Capacitación Avanzada-Distance Educational Network	Programa de Gestión Ambiental
España	Centro de Crecimiento Económico y Empleo (CENCRE)	Curso de Derecho Ambiental
Argentina	Centro de Formación Servicios Normativos (Argentina)	Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001:2004
Argentina	Centro de Tecnología para el Desarrollo	Curso Virtual de Administración de Organizaciones sin fines de lucro
España	CEPADE	Implicaciones Prácticas Y Oportunidades De Negocio Del Protocolo De Kioto Para La Empresa
España	CEPADE	Energía y medio ambiente
España	CEPADE	Política de medio ambiente y energía de la UE
España	CEPADE	Gestión medio ambiental en la agricultura
España	CEPADE	Gestión medio ambiental en la empresa
España	CEPADE	Nuevas tecnologías aplicadas al medio ambiente
España	CEPADE	Ingeniería ambiental
España	CEPADE	Auditoría ambiental
España	CEPADE	Diseño, Contratación, Gestión Y Control De Servicios Públicos Medioambientales
España	CEPADE	Evaluación del impacto ambiental

España	CEPADE	Especialista en Gestión Medio-Ambiental
España	CEPADE	Derecho Medio Ambiental
España	CEPADE	Evaluación Ambiental Estratégica
España	CESDE -CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA EMPRESA	Curso de Legislación Medioambiental
España	Clay Formación Internacional	Técnico en Derecho en Medio Ambiente
Argentina	Ecoportal	Liderazgo de la Sociedad Civil
Argentina	Escuela de Abogados de la Administración Pública	Derecho ambiental
España	Escuela de Europea de Dirección y Empresa	Curso Experto en Economía y Derecho del Medio Ambiente
España	Escuela de Europea de Dirección y Empresa	Técnico en Derecho en Medio Ambiente
Argentina	Escuela Judicial	Elaboración de proyectos de resolución para el fuero federal penal
Argentina	Escuela Virtual de Gobierno y Administración	Gestión de Residuos Sólidos Urbanos
Argentina	Escuela Virtual de Gobierno y Administración	Política ambiental
Argentina	Escuela Virtual de Relaciones Internacionales	Medio ambiente y desarrollo sustentable: crisis actual y alternativas futuras
Argentina	Facultad de Derecho - UBA	Curso sobre los delitos contravencionales y faltas ambientales
Argentina	Flacso	Conflictos Ambientales: Planificación, Negociación y Mediación
Argentina	Flacso	Gestión Socio-Urbana y Participación Ciudadana en Políticas Públicas. Alianzas transversales, cogestión y autogestión en escenarios de transformación social, política y económica. (Edición XV)
Perú	Fondo Verde	Diplomado en Gestión del Turismo Sostenible
Perú	Fondo Verde	Diplomado de Especialista en Gestión Ambiental Urbana
Perú	Fondo Verde	Diplomado en Cambio Climático y Protocolo de Kioto
España	Fundación Asmoz de Eusko Ikaskuntza	Periodismo Ambiental
España	Fundación Séneca	Master en Negociación y Resolución de Conflictos
Argentina	Fundación Unida	Liderazgo de la Sociedad Civil
Argentina	Fundación Unida	Diseño de Proyectos Comunitarios
Argentina	Fundación Unida	Gestión Participativa de Proyectos
España	Fundación Universitaria Iberoamericana	Gestión y Conservación de Espacios Naturales
Argentina	Grupo Consultor Conciencia	Requisitos Sistema de Gestión Medio Ambiental según norma ISO 14001:200
Argentina	Grupo Consultor Conciencia	Requisitos generales norma SA 8000 – Estándar de Responsabilidad Social

Argentina	Grupo Consultor Conciencia	Gestión integral ambiental de residuos peligrosos
Bolivia	Red de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente Redesma) con el Auspicio del Instituto de Ecología de la Universidad Mayor de San Andrés	Bases fundamentales del desarrollo sostenible (3ra. versión)
Argentina	SEA INSTITUTE	Diploma en Higiene y Seguridad Industrial y del Medio Ambiente
Argentina	Tema-e	Gestión Ambiental: la Norma Iso14001
Argentina	Tienda Cooperar	Sensibilización medioambiental
Argentina	TOP - Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública (Asociación civil)	Gestión de la Participación Ciudadana
Argentina	TOP - Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública (Asociación civil)	Gestión de Políticas Ambientales
Argentina	U. de San Martín	Calidad y Medio Ambiente
Argentina	U. de San Martín	Energía y Desarrollo Sustentable
Colombia	Unicolombia	Diplomado en Medio Ambiente
Suiza	UNITAR	Fundamentals of corporate governance
Suiza	UNITAR	Negotiating for conflict and dispute resolution
Suiza	UNITAR	Arbitration and alternative dispute resolution
Chile	Universidad Internacional de Verano (Santiago de Chile)	Comunicación Audiovisual para la Energía Renovable, la Eficiencia Energética y el Cambio Climático - Universidad Internacional de Verano
Bolivia	Universidad Nur	Ecología Humana y Gestión Ambiental - Inscripción Abierta
Argentina	USAL - Centro de Investigación del Agua	Sociología ambiental

2.2-2- Detalle de portales web que ofrecen cursos online

www.ecoportal.net
www.tallerecologista.org.ar
www.portaldelmedioambiente.com
www.medio-ambiente.info
www.educaedu.com.ar
www.ar.magister.com
www.educaweb.com
www.e-learning.com
www.estucurso.com
www.aulafacil.com

www.doncursos.com
www.ciberaula.com
www.directivoglobal.com
www.mundocursos.com
www.formacionsinbarreras.com
www.cursosypostgrados.com
www.mundotutoriales.com
www.academiaonline.org
www.expocursos.com
www.cursos1000.com
www.infocurso.com
www.ambientum.com
www.ecurso.net

4.1- 1 - Cotización de proveedores de e-learning

Se detalla el cuadro comparativo de ofertas de los principales proveedores relevados

Conceptos	E-ducativa		E-abc		Aula Net	
Setup inicial (única vez)	\$ 1.815,00	Plataforma propietaria del proveedor	\$ 2.178,00	Configuración Moodle (todos los módulos deseados)	\$ 242,00	Configuración Moodle (mód básicos)
Servicio mensual	\$ 629,20	Servicio técnico y soporte	\$ 726,00	Servicio técnico y soporte + Hosting	\$ 217,80	Servicio técnico y soporte + Hosting (inc. transmisión clase en vivo, hasta 20 part)
Hosting mensual	\$ 145,20	2 GB en disco		1GB en disco / 6 GB de transferencia		4 GB
Desarrollo/Adaptaciones/Customizing	No cotizó		\$ 605,00	Hora adicional de capacitación funcional por hora	\$ 145,20	
Migración de datos	No cotizó		No cotizó		\$ 96,80	
Espacio adicional disco	No cotizó		\$ 100,00	Espacio adicional disco por GB	No cotizó	
Transferencia de datos	No cotizó		\$ 60,00	Por GB adicional de transferencia mensual	No cotizó	
Gasto total 1er mes	\$ 2.589,40		\$ 3.669,00		\$ 701,80	
IVA	21%		21%		21%	
Costo anual servicio técnico + soporte	\$ 7.980,00		\$ 8.712,00		\$ 2.613,60	
	Nota: empresa muy reconocida en el mercado		Nota: empresa muy reconocida en el mercado		Nota: empresa pequeña con menos trayectoria	

4.1- 2 –Detalle de servicios del proveedor e-ABC

El servicio de uso plataforma de e-learning será provisto desde nuestros servidores en el modelo que se denomina ASP (Application Service Provider) compuesto por el Startup Inicial y el Servicio Mensual. A continuación se detallarán ambos y se incluye un apartado final donde se ofrecen servicios opcionales.



4.1- 3 – CV resumidos de docentes invitados para realizar los cursos

- **DANIEL RYAN:** JD, Cordoba National University; Argentina. 1987-1993, “1993 Distinguished Graduate Award”. 14th out of a graduating class of 630 students. LLM Degree in Environmental Law. University of London; United Kingdom. 1995 -1996. Graduate Degree on Direction of Non Profit Organizations. Torcuato Di Tella University, San Andres University and Center of State and Society Studies (CEDES); Argentina. 1997 - 1998. PhD. candidate. Department of Government (Political Science). University of Texas at Austin. 8/2004 - present. PhD expected: December 2010. Instructor for the following institutions and programs: International Programme on the Management of Sustainability, Graduate Program on Environmental Management. Buenos Aires Technological Institute, United States Defense

Institute of International Legal Studies, University of Texas- Austin, Department of Government. Author of numerous publications, including: “Quality of Democratic Governance and the Judicialization of Public Policy. A qualitative comparative analysis (QCA) of policy conflicts in Argentina” (upcoming), “Citizenship and Government Accountability in the Matanza Riachuelo Basin” (2004), “Dialogo Argentino: Mesa sobre Ambiente y Desarrollo Sustentable. Documento Base” (2003), “La Región Metropolitana Sustentable. Un aporte jurídico institucional para su construcción” (2002). Former deputy director of FARN.

- **MARCELA FLORES:** Abogada y escribana de la Universidad Nacional de la Plata. Master en Derecho Ambiental, Universidad de San Sebastián, España y tribunal de Justicia de la Unión Europea. Especialización en Derecho Ambiental y recursos naturales en la Universidad de Oregon (USA) y Universidad Austral (Argentina). Especialista en Solución internacional de litigios respecto a los recursos de gas, petróleo, energía eléctrica y minería, IDLI (Italia). Doctorando, Universidad Nacional de la Plata, Argentina. Asesora de empresas en materia ambiental, miembro de la comisión de Derecho Ambiental de la UICN, Bonn, Alemania. Profesora universitaria en University of Oregon, Secretaria Académica y Profesor en el Programa de Postgrado Anual de Derecho Ambiental y Energético, Universidad Austral. Profesor en las Maestrías de Derecho Empresarial; Derecho Administrativo y de la Magistratura Judicial, Curso de Posgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Austral. Profesora de la Maestría de Economía y Derecho Ambiental. UBA y de la Especialización en Derecho Ambiental de la Universidad de Belgrano. Asesora de Gabinete de las Autoridades de Aplicación Ambiental de la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y asesora de la Comisión de Medio Ambiente de la Legislatura de la Pcia. de Bs. As. Consultor y Especialista para Programas del BID, BIRF, PNUD y GEFT. Miembro del Equipo de Redacción del Suplemento Ambiental de la Revista La Ley y autora de artículos publicados en Jurisprudencia Argentina, Lexis Nexis, PNUD-GEFT, Fundación del Banco Mundial, Argentina, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

- **NORMA RATTO:** Norma Ratto es doctora por la Universidad de Buenos Aires, área Arqueología; tiene un master en Estudios Ambientales (UCES) y título de grado de licenciada en Antropología (FFyL-UBA). Desde 1992 se desempeña como investigadora-docente de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires con lugar de trabajo en el Museo Etnográfico Juan B. Ambrosetti a partir del año 2002. Es profesora titular de la Escuela

de Arqueología de la UNCa. Dirige el Proyecto Arqueológico Chaschuil-Abaucán en el sudoeste de la provincia de Catamarca (Argentina) desde 1994.

- **DR. PABLO FILIPPO:** Dr. Pablo Filippo. Abogado Universidad de Bs. As. Especialista en Derecho de los Recursos Naturales por la Universidad de Bs. As., Argentina. M.A. International Development Policy y Certificado en Latin American Studies, Duke University. Certificado en Evaluación Ecológica Global, Brown University. Consultor legal en pesca y acuicultura, Provincia de Río Negro. Consultor en pesca marítima de la Provincia del Chubut. Actual Coordinador del Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia.

5.1- 1 – Detalle de costos de start up

Costos de Start Up	\$
Equipamiento + Plataforma	\$ 12.381
Computadora puesto coordinador	\$ 5.000
Diseño de Plataforma e-learning	\$ 2.783
Costo mensual plataforma	\$ 968
Equipamiento general de oficina	\$ 3.630
Materiales / Abastecimiento	\$ 2.000
Material promocional (folletos, mostradores, etc.)	\$ 2.000
Servicios profesionales y honorarios	\$ 22.736
Difusión de los cursos vía web	\$ 500
Diseño folletos	\$ 500
Capacitación plataforma e-learning (costo proveedor)	\$ 1.936
Coordinador de capacitación	\$ 19.800
Total Costos de Start Up	\$ 37.117

Glosario

NESST: Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team ó Grupo para la Sustentabilidad de Organizaciones de la Sociedad Civil. Su trabajo está focalizado en resolver problemas sociales importantes en países considerados economías emergentes, desarrollando y apoyando actividades empresariales sociales que fortalezcan la sustentabilidad financiera de organizaciones de la sociedad civil y permitan maximizar su impacto social.

E-learning: educación a distancia o semipresencial a través de los nuevos canales electrónicos (nuevas redes de comunicación, en especial Internet), utilizando herramientas o aplicaciones de hipertexto (correo electrónico, páginas web, foros de discusión, chat, plataformas de formación, etc.) como soporte de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Mediante las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), los estudiantes "en línea" pueden comunicarse con sus compañeros "de clase" y docentes (profesores, tutores, mentores, etc.), de forma síncrona o asíncrona, sin limitaciones espacio-temporales.

Open Source: es una marca de certificación propiedad de la Open Source Initiative. Los desarrolladores que diseñan software para ser compartido, mejorado y distribuido libremente, pueden usar la marca registrada Open Source si sus términos de distribución se ajustan a la definición Open Source de la OSI. El software Open Source se define por la licencia que lo acompaña, que garantiza a cualquier persona el derecho de usar, modificar y redistribuir el código libremente.

Campus virtual: puede ser definido como el conjunto de procesos de comunicación e intercambio de información (y a la infraestructura que le da cobertura), a través de una computadora, que tiene lugar a través de una red explícitamente diseñada para la gestión de enseñanza a distancia.

Core-business ("núcleo del negocio" o "corazón del negocio"): el negocio o actividad principal de una organización.

Fidelización de clientes: se entiende por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras. Esta definición contiene dos elementos clave en el concepto de fidelización: largo plazo y rentabilidad. Además, al referirse a obtener una alta participación en sus compras, indica que el

objetivo no es que el cliente nos elija de forma exclusiva, sino que de forma preferencial se decante por nosotros y nuestros productos.

Twitter: es un servicio que permite a sus usuarios enviar y publicar mensajes breves (alrededor de 140 caracteres), generalmente de sólo texto. Las opciones para el envío de los mensajes varían desde sitios web, SMS, mensajería instantánea o aplicaciones ad hoc. Estas actualizaciones se muestran en la página de perfil del usuario, y son también enviadas de forma inmediata a otros usuarios que han elegido la opción de recibirlas. El usuario origen puede restringir el envío de estos mensajes sólo a miembros de su círculo de amigos, o permitir su acceso a todos los usuarios, que es la opción por defecto.

Facebook: es un servicio web gratuito de red social. Una red social es una estructura social compuesta de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes, intercambios económicos, relaciones sexuales, o que comparten creencias, conocimiento o prestigio.

Marketing viral: término empleado para referirse a las técnicas de marketing que intentan explotar redes sociales y otros medios electrónicos para producir incrementos exponenciales en "renombre de marca", mediante procesos de autorreplicación viral análogos a la expansión de un virus informático.

Banner: formato publicitario utilizado en Internet. Consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web, generalmente en forma gráfica. Su objetivo es atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante que paga por su publicidad.

Moodle: es un paquete de software para la creación de cursos y sitios Web basados en Internet, el cual se distribuye gratuitamente como Software libre (Open Source).

SLA (Service Level Agreement): es un protocolo plasmado normalmente en un documento de carácter legal por el que una compañía que presta un servicio a otra se compromete a prestar el mismo bajo unas determinadas condiciones y con unas prestaciones mínimas. El nivel de servicio se

basa en indicadores que permiten cuantificar de manera objetiva determinados aspectos del servicio prestado.

Marketing relacional: consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente (a menudo, pero no siempre, relaciones a largo plazo), de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan. Esto se logra a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas.