



SECRETARÍA
**NACIONAL
DE TURISMO**



GOBIERNO NACIONAL
Construyendo Juntos Un Nuevo Rumbo



PROGRAMA NACIONAL DE TURISMO

SECRETARÍA NACIONAL DE TURISMO

“CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE CIRCUITOS TURÍSTICOS, PROYECTO EJECUTIVO DE OBRAS, PLAN DE NEGOCIOS Y LICENCIA AMBIENTAL DE LAS INFRAESTRUCTURAS TURÍSTICAS DEL PROGRAMA NACIONAL DE TURISMO- PRONATUR.” Nº 2453/OC-PR

CUARTO INFORME



PLAN DE NEGOCIO

CIRCUITO VIVENCIAL DEL MUNDO GUARANÍ

Febrero 2015

Presentada por la UTE:

“Paraguay, tienes que amarlo”



Contenido

1. Introducción	4
2. Datos generales.....	7
2.1. Las tendencias cuantitativas y cualitativas del turismo a nivel mundial y el Turismo receptivo en Paraguay.....	9
2.2. El Sistema Turístico del Circuito Vivencial del Mundo Guaraní	14
2.1.3. Demanda Turística.....	14
2.1.4. Oferta Turística.....	14
2.1.5. Espacio Geográfico	15
2.1.6. Operadores de Mercado	16
3. Modelo organizativo de gestión del Sistema Turístico de Circuito Vivencial del Mundo Guaraní.....	18
3.1. El modelo de gestión.....	20
3.1.1 Rol, visión y misión del Sistema Turístico Local	21
3.1.2 Los ejes estratégicos del Sistema Turístico Local	22
3.1.3. La gobernanza.....	25
4. Modelo de Gestión del Circuito Vivencial del Mundo Guaraní.....	28
4.1. Los órganos del Centro de Interpretación	28
4.1.1 El Comité de gestión.....	30
4.1.2 El Comité Científico	30
4.1.3 Comité de orientación cultural	30
4.2. El personal del Centro de Interpretación	30
4.2.1. El Director General	30
4.2.2 El Director artístico.....	31
4.2.3 Comisario artístico.....	31
4.2.4. Responsable Secretaría Organizativa.....	32
4.2.5. Responsable Monitorización y Valoración.....	32
4.2.6. Responsable Administrativo.....	32
4.2.7. Responsable del personal	33
4.2.8. Responsable Comunicación	33
4.2.9. Responsable Marketing y Comercial.....	33
4.2.10. Responsable de la seguridad.....	34
4.2.11. Responsables Servicios educativos	34
4.2.12. Operadores del servicio de vigilancia y custodia	34
4.2.13. Operadores para la gestión de la boletería y el centro artesanal.....	35

4.2.14. Operador para las visitas guiadas y los servicios educativos	35
4.2.15. Empleado para los servicios de comunicación web 2.0	35
4.2.16. Voluntariado Cultural	36
4.2.17. Chef ejecutivo responsable de bar/restaurante	38
4.3 Procedimientos para la gestión del Centro	38
4.4. Gestión financiera	41
4.4.1 Los ingresos	42
5.Circuito Vivencial del Mundo Guaraní, en el Lago Yguazú	45
5.1 Descripción del proyecto.....	45
5.2 Capacidad de carga	47
5.3 Costos	48
5.4. Ingresos	50
5.5 Resultados del plan de gestión financiera	52
5.6 Demanda potencial	52
5.6 Productos, circuitos y paquetes turísticos	55
6.Marketing.....	64
6.1 Visión, Misión & Objetivos	64
6.2 La estrategia	65
6.3 Las herramientas disponibles.....	65
6.3.1 Redes de empresa	65
6.3.2 Sensibilización	67
6.4. Plan de marketing	67
6.4.1 Modelo de Marketing.....	67
6.4.2 Principios de la Estrategia Operativa	68
6.4.3 Prioridades Productos/Segmentos.....	68
6.5 Actividades de Promoción.....	69
6.5.1 Acciones de Marketing de Guerrilla en al menos 3 Ferias	69
6.5.2 Gira con al menos una Etapa en Paraguay y una etapa en el extranjero	70
6.5.3 Actividades De Comunicación	70
6.5.4 Gráfica de la Marca e Imagen Coordinada	70
6.5.5 Realización de Productos Editoriales	71
6.5.6 Gabinete de prensa	71
6.5.7 Portal web y aplicaciones en fase de desarrollo a incluir con recorridos turísticos Georeferenciados.....	72

6.5.8 Viajes de prensa	73
6.5.9 Blog.....	73
6.5.10 Video/Spot	74
6.6. Realización de Instrumentos de apoyo a la comercialización.....	74
6.6.1. Degustación a base de especialidades enogastrómicas del polo	74
6.6.2 Mini Workshop.....	74
6.6.3 Educational tours reservados a los operadores	74
6.7. Política de precios	75
7. Conclusiones.....	77

1. Introducción

En primer lugar, se hace presente que la documentación de base como referencia para la elaboración de los Planes de negocio de los tres centros de interpretación objeto de la presente consultoría para el "Diseño de circuitos turísticos, proyecto ejecutivo de obras, plan de negocios y licencia ambiental de las infraestructuras turísticas del Programa Nacional de Turismo-PRONATUR." Nº 2453/OC-PR" utilizada, incluye los estudios y análisis elaborados en el marco del "Apoyo para la Preparación del Programa Nacional de Turismo", en el contexto de la Cooperación Técnica ATN/SF-11736-PR.

Uno de los elementos que fundamentales para el buen funcionamiento de los Centros de Interpretación es la tipología que se va a adoptar para su gestión. En base a lo indicado en el Artículo 7º de la LEY Nº 2.828/05 DEL TURISMO, en el que se recoge el objeto de la regulación, en el apartado e), el establecimiento de un mecanismo de coordinación y descentralización de la gestión turística integral, con otros organismos y entidades del sector público y privado, el fomento de asociacionismo del sector privado, programa definido en el Plan Maestro, es un elemento pendiente de desarrollo e imprescindible para la implantación de modelos de gestión turística local, en los municipios.

En base a lo recogido en el Informe de Diagnóstico Turístico de Paraguay de los servicios de consultoría "Apoyo para la Preparación del Programa Nacional de Turismo", en el contexto de la Cooperación Técnica ATN/SF-11736-PR, existe un acercamiento de SENATUR a las instituciones privadas través de REDIEX (Red de Inversiones y Exportaciones). En la fase actual la participación es prevalentemente de grandes empresas, quedando pendiente la incorporación de pequeñas y medianas empresas a través de entes asociativos.

En el mismo informe también se afirma que el desarrollo turístico local tiene como única alternativa promover entes de gestión capaces de planificar los elementos turísticos de su área de influencia. Esta visión coincide plenamente con lo indicado en el Segundo Informe de la presente consultoría, en el que se ilustra el enfoque estratégico destinocéntrico con la involucración de todos los actores clave de los diferentes territorios y a los **ejes estratégicos** fundamentales del modelo de desarrollo de los tres proyectos que se resumen a continuación:

- ✓ *Los tres destinos como centros de integración y coparticipación:* El desarrollo turístico pasa necesariamente por la armonización de los esfuerzos de los diferentes actores locales públicos y privados. Es necesario desarrollar alianzas y colaboraciones entre todos los actores turísticos clave del territorio, fortaleciendo sus entidades representativas. En base a esta metodología será necesario fortalecer las asociaciones (redes, alianzas, etc.) mono-sectoriales (empresas del mismo sector como hoteles, etc.) y multisectoriales (empresas de diferentes sectores que trabajen conjuntamente, incluyendo hoteles, restaurantes, guías turísticas, etc.); de la misma manera que se favorecerá el desarrollo de alianzas estratégicas público-privadas para el desarrollo de la oferta turística. Las empresas turísticas que trabajan en los diferentes Destinos pueden aumentar su competitividad a través del fortalecimiento de las citadas asociaciones voluntarias de carácter privado o mixto (público-privado).
- ✓ *Los tres destinos como elemento de valorización de la cultura local* lado, los Destinos y sus actores clave son uno de los instrumentos para valorizar y preservar dichos elementos. La experiencia internacional ha demostrado que la generación de ingresos por medio de actividades turísticas relacionadas con las tradiciones y la cultura locales, han permitido sensibilizar a las poblaciones, favoreciendo la difusión y la preservación de las tradiciones locales.

- ✓ *El modelo de "destino turístico" como elemento de fortalecimiento competitivo de las MiPyMEs turísticas:* la integración entre actores diferentes, necesaria para organizar un destino turístico también se convierte en un elemento importante para favorecer el desarrollo cualitativo de los servicios turísticos de los empresarios turísticos, de forma que se pueda organizar una oferta que satisfaga las expectativas de calidad, identidad y tipicidad del turista nacional e internacional. Es este el verdadero valor agregado que aporta un Destino a los turistas: una identidad cultural e histórica bien reconocible y organizada. Por eso, el modelo de Destino tiene que ser concebido de forma que todos los actores turísticos del territorio actúen como una especie de empresa ampliada y difundida, sin individualidades, basada en una colaboración extendida en todo el territorio, que de esta manera será perfectamente reconocible e identificable para el turista. Se trata de una metodología integral para que los diferentes actores clave y los atractivos turísticos que componen el destino cooperen en la organización de los productos y los paquetes turísticos. El territorio concebido y percibido en su totalidad como conjunto de ciudades, pueblos, parques, culturas diferentes, etc. se valorizará en su totalidad, permitiendo entre otras cosas, una distribución más equilibrada de la renta generada por las actividades turísticas.

- ✓ *El modelo de Destino para la promoción del desarrollo social:* Los Destinos permitirán la participación de las poblaciones locales en el desarrollo turístico. De hecho, favorecerá el desarrollo de micro actividades económicas por parte de la población local, así como el fortalecimiento de las microempresas artesanales existentes así como la atracción de inversionistas para generar un efecto multiplicador de la inversión en fase de realización. Finalmente, cabe señalar que la participación de todo el territorio en la oferta turística también se convierte en un elemento fundamental, por el hecho que los operadores turísticos no viven aislados, sino en comunidades integradas, donde también hay personas que no están relacionadas con el negocio turístico, pero que sin embargo pueden afectar a la calidad de su oferta, así como influenciar las decisiones políticas de las entidades públicas.

Tal y como se recoge en el Informe de Diagnóstico Turístico de Paraguay de los servicios de consultoría "Apoyo para la Preparación del Programa Nacional de Turismo", en el contexto de la Cooperación Técnica ATN/SF-11736, cada una de las tres intervenciones en las diferentes áreas obedece a diferentes razones:

- Chaco'i. Esta intervención responde al interés por el turismo fluvial registrado por la demanda, así como la capacidad de recepción de turistas de Asunción. El Centro de Interpretación permitirá dinamizar el turismo fluvial. Además, su enclave estratégico registra un alto potencial de desarrollo de actividades de recreación, comerciales y fluviales y además ofrece una panorámica de la ciudad de Asunción de gran potencial turístico. No hay que olvidar el objetivo de mejora socio-económica del área, en la que la dinamización de la actividad turística permitirá la diversificación de la actividad económica de su población.
- Chaco Central. Este proyecto permitirá la puesta en valor del Chaco Central a través de la valorización de su flora y fauna local y de sus elementos culturales. Se pretende además mejorar la calidad de la experiencia turística, permitiendo la afluencia a un mayor número de turistas al Chaco Central del Paraguay, posicionándolo con un producto diferencial dentro del mercado turístico internacional.
- Yguazú. Este proyecto estimulará la captación de nuevos segmentos de demanda al destino, especialmente procedentes del Polo Yguazú, que constituye uno de los principales destinos turísticos de América del Sur. El Centro Vivencial del Mundo

Guaraní, a menos de dos horas de Ciudad del Este, permitirá disfrutar de la cultura autóctona guaraní y conocer la interrelación generada por las colonias asentadas para el desarrollo de esta zona siendo éste espacio el motivador para visitas y recorridos a las comunidades cercanas.

En base a los citados ejes estratégicos, y coherentemente con lo indicado en el estudio de "Apoyo para la Preparación del Programa Nacional de Turismo", en el contexto de la Cooperación Técnica ATN/SF-11736-PR, se ha elaborado lo que se podría definir una priorización de las inversiones a realizar en cada una de las áreas correspondientes:

Polo Chaco Central es el territorio más lejano respecto a los circuitos turísticos del país (El Chaco Central). En este caso la intervención deberá ser de mayor envergadura en términos de tamaño e inversión, de forma que atraiga a los turistas que quieran conocer esta faceta diferente del País.

Polo Yguazú. Se trata de un circuito turístico consolidado que cuenta con un flujo de turistas nacionales existente y con un gran potencial a nivel de turismo internacional por su cercanía a la frontera. Es necesario fortalecerlo para atraer a una demanda que tiene diferentes necesidades y que no llega a entrar en el País (procedente de las tres fronteras). Esto se puede obtener mediante la organización de los bienes y servicios de Paraguay en sus áreas periféricas cercanas al Polo, con el objetivo de generar un destino multi oferta capaz de atraer a turistas extranjeros y además desplazar a los turistas nacionales existentes que visitan esta área por otras razones.

Polo Chaco'i se ubica en el territorio de la capital. Asunción goza de una elevada presencia de bienes y servicios, lo que implica que el desarrollo de esta área será objeto una fuerte presión inmobiliaria, por lo que será de enorme importancia poner en marcha un proceso de diálogo con todos los actores implicados. Su fortalecimiento requiere la conceptualización de una serie de bienes y servicios cuyos efectos tendrán repercusión en el área urbana propiamente dicha.

2. Datos generales

En base a los datos del último Barómetro OMT del Turismo Mundial¹ la demanda de turismo internacional en 2013 registró un aumento del 5% a escala mundial, hasta alcanzar el récord de los 1.087 millones en todo el mundo, es decir 52 millones de turistas más que en 2012.

Europa lideró el crecimiento en términos absolutos, con 29 millones más de turistas internacionales en 2013 y un total alcanzado de 563 millones. El crecimiento (+5%) fue el doble de la media de la región para el periodo 2005-2012 (+2,5% anual). El número de turistas internacionales también se ha incrementado en Asia y el Pacífico (+6%), las Américas (+3%), África (+5%), menos en Oriente Medio, que no ha vuelto a crecer, a pesar de que algunos destinos registraron unos resultados bastante buenos.

Estos datos confirman las buenas previsiones a largo plazo de la OMT, incluidas en Tourism Towards 2030², que prevén un incremento de las llegadas de turistas internacionales del 3,3 % anual entre 2010 y 2030 hasta alcanzar los 1.800 millones, consolidando el incremento y la diversificación del turismo de las últimas décadas, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo.

En lo que al continente americano se refiere, en 2013 recibieron a casi 168 millones de turistas internacionales, 5 millones más que el año anterior (+3,2%). Los ingresos por turismo alcanzaron los 229.000 millones de USD (+6%) y una cuota de llegadas mundiales del 15% y del 20% de los ingresos.

América Central (+4%) registró el crecimiento mayor en llegadas de turistas internacionales, seguida de América del Sur (+3%) y América del Norte (3%) con un 5% más de llegadas para EE.UU. un 2% más para Canadá y México (1%).

A continuación se recoge una tabla con los datos detallados correspondientes al área de América del Sur en base a los datos de 2013 de la OMT, que ilustran el incremento del nº de turistas internacionales.

¹ http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp.pdf

² http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_sp_hr_0.pdf

Destinos	Series	Llegadas de turistas internacionales								Ingresos por turismo internacional				
		(1000)				Variación (%)			Cuota (%)	(Millones de U\$D)				Cuota (%)
		2010	2011	2012	2013 ³	11/10	12/11	13*/12	2013*	2010	2011	2012	2013*	2013*
Américas		150.578	155.964	162.721	167.940	3'6	4,3	3,2	100	180.865	198.522	212.911	229.179	100
América del Norte		99.517	102.130	106.404	110.091	2,6	4,2	3,5	65,6	131.284	144.255	156.360	171.044	74,6
El Caribe		19.537	20.117	20.730	21.229	3	3	3,4	12,6	22.765	23.409	24.201	24.828	10,8
América Central		7.908	8.256	8.860	9.192	4,4	7,3	3,7	5,5	6.627	7.787	8.723	9.380	4,1
América del Sur		23.614	25.460	26.727	27.429	7,8	5	2,6	16,3	20.189	23.071	23.626	23.927	10,4
Argentina	TF	5.325	5.705	5.585	5.571	7,1	-2,1	-0,3	3,3	4.942	5.354	4.887	4.411	1,9
Bolivia	TF	807	953	1.114	...	18	17	379	481	532
Brasil	TF	5.161	5.433	5.677	...	5,3	4,5	5.702	6.555	6.645	6.711	2,9
Chile	TF	2.801	3.137	3.554	3.576	12	13,3	0,6	2,1	1.645	1.889	2.150	2.219	1
Colombia	TF	2.385	2.042	2.175	2.288	-14,4	6,5	5,2	1,4	2.083	2.201	2.354	2.491	1,1
Ecuador	VF	1.047	1.141	1.272	1.366	9	11,5	7,4	0,8	781	843	1.033	1.246	0,5
Guayana	TF	152	157	177	...	3,3	12,6	80	95	64
Guayana Francesa	
Paraguay	TF	465	524	579	610	12,6	10,6	5,3	0,4	217	241	265	273	0,1
Perú	TF	2.299	2.598	2.846	3.164	13	9,5	11,2	1,9	2.008	2.360	2.657	3.009	1,3
Suriname	TF	204	220	240	249	7,9	8,9	3,8	0,1	61	61	71	84	0
Uruguay	TF	2.349	2.857	2.695	2.684	21,6	-5,7	-0,4	1,6	1.509	2.203	2.076	1.920	0,8
Venezuela	TF	526	595	710	...	13	19,3	740	739	844

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la OMT

^{*3} Cifra o dato provisional Serie llegadas de turistas internacionales – TF: Llegadas de turistas internacionales a las fronteras (excluidos los visitantes del día); VF: Llegadas de visitantes internacionales a las fronteras (excluidos los visitantes del día); VF: Llegadas de visitantes internacionales a las fronteras (incluidos los turistas y visitantes del día); THS: Llegadas de turistas internacionales a hoteles y establecimientos similares; TCE: Llegadas de turistas internacionales a establecimientos turísticos colectivos.

2.1. Las tendencias cuantitativas y cualitativas del turismo a nivel mundial y el Turismo receptivo en Paraguay

TENDENCIAS CUALITATIVAS EN LA DEMANDA

Viajes más frecuentes y más cortos: se tiende a salir de viaje más frecuentemente, pero por períodos más breves (incluso sólo para un fin de semana) en busca de un cambio de escenario rápido. La consecuencia es una recuperación del interés por los destinos que transmiten "encanto" y son de fácil acceso.

Del relax a las "experiencias": el consumidor cada vez es más exigente; las vacaciones también se convierten en una ocasión para realizar actividades, aprender, cultivar intereses, tener experiencias. A esto se acompaña la búsqueda de mayor variedad y actividad. Para el sistema turístico implica la capacidad de ampliar e integrar la gama de los servicios ofrecidos y de pasar de la programación a micro-escala del destino, a la escala media del destino multi-atracción.

El estallido del individualismo: la demanda expresa una preferencia creciente por productos "a medida", diferenciados, especiales, no "de masa"; lo que implica una multiplicación de los productos turísticos potencialmente desarrollables. Cada vez más se requiere que las empresas sean creativas y capaces de organizar y administrar paquetes-ofertas flexibles, incluso a pequeña escala (de nicho).

Consumidores más exigentes: el turista cada vez es más experto y exigente; quiere calidad (en el confort, en los servicios) y oportunidades lo más convenientes posible. Pretende lo que se le ha prometido y conoce la existencia de organismos de tutela del consumidor. La oferta tiene que favorecer esta exigencia de calidad dotándose de las herramientas que permitan que aumente de forma continua el nivel cualitativo del sistema y el valor añadido para el huésped (marcas de calidad, cartas de los derechos del turista y los residentes, programas de "calidad total" etc.).

Decisiones espontáneas: la toma de decisiones sobre las vacaciones y la reserva de las mismas se hacen con cada vez menos antelación, como resultado de ritmos de trabajo más apremiantes, del deseo de sorpresa, de la conciencia de poder encontrar ofertas baratas. Para la oferta esto significa tener que operar en condiciones de incertidumbre u **optar por formas distributivas más "controlables"** (turismo organizado y/o marketing directo).

Viajes a buen precio: cada vez más se buscan ofertas a precios bajos, una tendencia alimentada por la presencia en el mercado de fórmulas a buen precio (*last minute*, promociones) y por la creciente transparencia que facilita las comparaciones. La oferta puede recuperar "valor añadido" para el huésped por medio de un mejor servicio, más atención, más información, más profesionalidad y trabajar con los clientes dispuestos a apreciar estos aspectos.

Garantía: a lo anterior se añade la exigencia de garantía: una mezcla de servicios claros a un precio fijo. La fórmula "*all inclusive*" no es la que mejor satisface esta exigencia. Para la oferta local significa desarrollar lógicas de "gran complejo turístico abierto", realización de ofertas integradas a precios sin sorpresas, amplia utilización de canales de distribución tanto directos como indirectos, organización en la prestación de los servicios.

La exigencia del bienestar: la demanda de vacaciones regenerativas y anti-estrés con comidas saludables, una moderada actividad física, cuidado del cuerpo y de la mente está aumentando. A esto se une la búsqueda de un destino de calidad, controlado, fácil, "dulce". Para la oferta todo ello implica la necesidad de proporcionar una atención constante

TENDENCIAS CUALITATIVAS EN LA DEMANDA

orientada a mantener la calidad del entorno natural, elevar la del entorno urbano, (tráfico, aparcamientos, áreas verdes, carriles bici, etc.), mejorar las condiciones de vida en las localidades, (información, transportes y servicios públicos, derechos de los ciudadanos y los huéspedes, activar procesos de "cultura de la acogida" para los ciudadanos residentes etc.)

Creciente importancia de segmentos con exigencias particulares: el envejecimiento de la población hace que el mercado de los turistas ancianos con exigencias particulares (menús dietéticos, pequeñas porciones, mayor iluminación, acceso facilitado, animación "dirigida", etc.) aumente sensiblemente. Tampoco hay que olvidar que la población turística minusválida también está aumentando; lo que requiere un compromiso generalizado para facilitar el acceso y eliminar las barreras. Para la oferta significa enfatizar la empatía, aumentar la especialización de las estructuras y la personalización del servicio.

TENDENCIAS CUALITATIVAS DE LA OFERTA

Exceso de oferta: la demanda global de vacaciones sigue creciendo, aunque a un nivel muy inferior respecto a la expansión de la oferta, que ve aumentar año tras año el número de nuevos destinos turísticos. Esta situación de exceso de oferta provoca una guerra de precios y un fuerte aumento del poder de negociación por parte de la demanda, en particular de los intermediarios (TT.OO.), capaces de movilizar cantidades de turistas considerables y que pueden decidir/operar con los destinos que les ofrezcan las condiciones mejores.

Para los destinos que no se presentan como únicos, es decir, carentes de "unicidad" se trata de encontrar nuevas oportunidades, desarrollar nuevos mercados, nuevos canales, nuevas herramientas, nuevos productos; en definitiva se trata de operar en ámbitos y con modalidades más inciertas respecto al pasado.

Creciente globalización: el "mapa" de la competencia es cada vez más global. La distancia ya no es una variable discriminante para definir quién compite con quién, en qué segmentos de mercado: el fuerte abaratamiento de las tarifas aéreas ha estimulado la competencia directa de destinos de larga distancia.

Baja diferenciación-especialización: los sistemas de oferta turística tienden a ofrecerse para todos los usos y todos los clientes, ya que todavía no se ha conseguido consolidar una estrategia de especialización o diferenciación (tanto a nivel de área como de estructuras). El resultado es que todos ofrecen indistintamente todo.

En la política de marketing se ha vuelto decisivo construir elementos de especialización reales, capaces de exaltar las diferencias y de proporcionar posiciones de ventaja reales respecto a los competidores.

Baja competitividad: la competitividad se concreta en el concepto de "value for money" y se basa en el precio, la calidad del producto/servicio, la eficiencia del sistema de venta, la eficacia del sistema de comunicación/información. La competitividad de un destino nace de la interacción sinérgica entre los recursos atractivos primarios (naturales, humanos, artificiales), las infraestructuras que facilitan su fruición, las empresas turísticas, las industrias complementarias y de apoyo al turístico. La capacidad competitiva no deriva sólo de la de cada una de las estructuras presentes en su territorio, sino que se construye a nivel de macro-área, de distrito, programando el territorio y su funcionalidad turística, interviniendo donde

TENDENCIAS CUALITATIVAS DE LA OFERTA

haya disfunciones o carencias que debiliten el sistema competitivo, favoreciendo la difusión rápida de los procesos de innovación.

TENDENCIAS CUALITATIVAS DEL MARKETING TURÍSTICO

Fuerza creciente de las "marcas" bien posicionadas: la marca, además de reforzar el valor evocativo/simbólico y hacer que un destino sea más conocido, también contribuye a reforzar la promesa y la garantía hacia el cliente potencial y los *partners* comerciales. Desarrollar una marca turística de "calidad" implica la incorporación en cada oferta turística del destino, el valor añadido del *brand*. Los destinos que han apostado por una política de fuerte valorización de la marca, actualmente registran un aumento de su capacidad competitiva.

Marketing institucional cada vez más orientado hacia la venta: la tradicional distinción entre la comunicación (o "promoción") del territorio por parte del sector público y la venta por parte de los actores privados se tambalea, debido al poderoso proceso de integración entre la comunicación y la venta dirigido a llegar directamente al turista y a hacer que éste decida/reserve velozmente. Se ha podido apreciar que las acciones destinadas a crear "encanto" y el deseo de visitar un destino son poco eficaces, si no se acompañan de un sistema de venta directo o intermediado eficiente que facilite la adquisición del producto por parte del consumidor potencial.

La base de este proceso es una estrecha coordinación entre las instituciones públicas y el sector privado para programar conjuntamente las iniciativas a emprender.

Ofertas multi-servicio estructuradas localmente: la industria turística se mueve velozmente hacia la integración horizontal y vertical del sistema local: de los servicios receptivos, del transporte, de los sistemas de reserva, de los servicios de entretenimiento. Actualmente, incluso en las relaciones comerciales con los TT.OO. es fundamental la capacidad de construir ofertas integradas, establecer acuerdos comerciales con los productores de servicios, controlar el buen funcionamiento de la organización. Para ello es necesario el desarrollo de sujetos "inbound" y consorcios de compra/venta que permitan alcanzar la "masa crítica" necesaria para ser considerados interesantes y para conseguir economías de escala.

El proceso de construcción de ofertas debe ser incentivado a nivel de destino, al igual que la identificación de agencias locales con funciones de comercialización.

Marketing directo: la tendencia a hacer marketing directo, a llegar directamente al turista sin intermediaciones comerciales externas está aumentando notablemente; esta tendencia se ha visto facilitada por la difusión de sistemas telemáticos de promo-venta (Internet, centros unificados de información/reservas, televentas, herramientas web-social etc.). Esta tendencia no perjudica las relaciones con los TT.OO., sino que de hecho, es posible ampliar la capacidad local de creación y venta directa al consumidor de paquetes de oferta locales, reforzando al mismo tiempo las formas de colaboración y asociacionismo con los intermediarios, por ejemplo para aumentar la penetración en mercados nuevos y/o lejanos.

Cooperación y patrocinio: en el sector turístico se está incrementando la difusión de acciones de marketing conjunto con empresas y marcas consolidadas en bienes/servicios de consumo. Estas pueden ayudar a apoyar la imagen del destino y contribuir a reducir los costes de campañas y acciones promo-publicitarias.

TENDENCIAS CUALITATIVAS DE LA SOSTENIBILIDAD

La importancia de garantizar la sostenibilidad social: el desarrollo esperado para un territorio es un proceso que se manifiesta en el largo plazo y especialmente en el sector turístico, sobre todo porque el proceso de desarrollo necesita la integración e involucración de una pluralidad de actores. La labor de estos actores no consiste simplemente en participar en la toma de decisiones políticas y estratégicas, sino en creer en las oportunidades ofrecidas por la agregación y la integración con los demás actores del territorio. El turismo se suele denominar "*ceteris paribus*", ya que se trata de un sector de alta transversalidad, como resultado de la integración de actividades implementadas por diferentes actores de diferentes sectores económicos. Y es gracias a esta pluralidad de actores que el turismo permite una difusión de los beneficios en el territorio. El proceso de desarrollo activado con el turismo genera, en primer lugar, un aumento de la calidad de vida de los actores locales que operan directamente en la oferta turística. Además tiene un impacto inmediato sobre las empresas que no están directamente relacionadas con la oferta turística, pero que pueden beneficiarse del incremento de los ingresos generado por las empresas turísticas del territorio (ej. los proveedores de las empresas turísticas). En este círculo, también los residentes pueden aumentar su calidad de vida debido a que pueden beneficiarse de todos los servicios, infraestructuras y demás realizados para fortalecer la oferta turística. Finalmente, el aumento de la calidad de vida y de los ingresos generan como respuesta inmediata un aumento de los volúmenes de demanda de consumo y de capacidad de gasto de los residentes, involucrando así a la totalidad de la economía local en un proceso integrado de desarrollo. En base a ello, es evidente el por qué es importante involucrar, como participantes en el proceso de desarrollo, no solamente a las empresas turísticas y a los actores institucionales, sino a todos los actores que viven en el territorio del Destino (municipalidades, población local, sociedad civil, etc.). En definitiva, además de las actividades típicamente económicas de organización del producto turístico, promoción y comercialización de los paquetes turísticos, para un correcto desarrollo del destino turístico hay que implementar una serie de actividades que permitan estimular a las instituciones y a las comunidades locales para que participen en la oferta turística local con el objetivo de fortalecerla y organizarla como una experiencia única para el turista.

La necesidad de favorecer la auto-sostenibilidad financiera: la multi-sectorialidad del turismo y la consiguiente participación de una pluralidad de actores clave necesaria para su desarrollo, junto con el hecho que el desarrollo económico es un proceso a largo plazo, hacen que la capacidad de activar procesos auto-sostenibles se haya convertido en el elemento prioritario de todos los modelos turísticos. Para alcanzar este objetivo, todos los modelos turísticos actuales se estructuran en base a procesos "unificadores" e "integradores" de todos los actores clave. Además, la crisis económica global de estos últimos años ha acentuado esta necesidad, favoreciendo el desarrollo de diferentes formas de garantizar la auto-sostenibilidad, generando ingresos con los aportes de los participantes y de los actores públicos locales y coparticipando en los ingresos generados por la comercialización de los paquetes turísticos, la venta de servicios específicos a sus participantes y otros actores clave del territorio, etc.

La necesidad de preservar el medio-ambiente: el respeto y la salvaguardia de los recursos naturales y culturales de un territorio se han convertido en los elementos imprescindibles para el desarrollo de cualquier destino turístico. No sólo porque el turista de hoy en día es más sensible a todo lo relacionado con la preservación ambiental, sino también porque en base a la experiencia se ha podido verificar que si el turismo se gestiona de forma errónea, el impacto negativo de esta gestión perjudica fuertemente y a largo plazo al territorio turístico. "El

turismo puede convertirse en una herramienta concreta para los actores clave de un territorio para estimular su desarrollo económico y social. Sin embargo, cada vez que el desarrollo turístico ha sido mal gestionado, sus efectos positivos han sido ampliamente superados por los impactos negativos de la industria turística⁴. Desde una perspectiva social y económica, los impactos negativos incluyen problemas con la propiedad extranjera de las empresas turísticas (relacionada con la repatriación de beneficios), el subempleo y / o las bajas remuneraciones de los trabajadores de la industria del turismo, en particular mujeres y otros grupos desfavorecidos, la falta de vínculos con otras industrias locales (por ejemplo, la agricultura y la pesca); la desigualdad de género, y en algunos casos el trabajo infantil y el turismo sexual. En lo relacionado con los impactos medioambientales, el aumento de las llegadas de visitantes a un destino turístico producen grandes cantidades de desechos sólidos y líquidos; una gran demanda de recursos energéticos y de agua dulce, y los cruceros y las actividades deportivas de los turistas (snorkeling, buceo...) provocan graves daños especialmente a los ecosistemas frágiles. (Zappino, 2005)

TENDENCIAS CUANTITATIVAS DEL TURISMO

El panorama internacional del turismo está cambiando. Además de los destinos tradicionales europeos y de América del Norte, están surgiendo toda una serie de destinos emergentes que están transformando el panorama mundial a nivel turístico. Entre 2010 y 2030, se prevé que las llegadas a los destinos emergentes (+4,4% al año) crezcan el doble que las de las economías avanzadas.

Por lo que se refiere al turismo emisor, el elevado crecimiento que ha registrado Paraguay en los últimos años y los mayores niveles de renta disponible están haciendo que la demanda interna se esté incrementando

Baja el turismo tradicional (ocio, sol y playa) mientras que se incrementan las vacaciones activas: naturaleza, salud, cultura. La tendencia a pasar las vacaciones inmersos en la naturaleza, centradas en los aspectos de la salud y la actividad física, es un fenómeno en continua expansión. Los mayores incrementos se han registrado en el segmento de las vacaciones activas y deportivas, aunque también otros segmentos, como las vacaciones recreativas en las áreas rurales, registran una buena tasa de crecimiento.

La tipología de vacaciones más importante sigue siendo la del turismo de ocio, recreo y vacaciones. En 2011 los viajes de ocio y recreo supusieron algo más de la mitad de todas las llegadas de turistas internacionales (51% ó 505 millones de llegadas)⁵. Sin embargo, en este mercado, los principales países de la cuenca mediterránea, así como la parte caribeña de México, están compitiendo con una disminución del turismo de playa tradicional, por medio de una política de diversificación del producto que promueve y valoriza los recursos naturales, culturales, típicos del interior.

Por lo que se refiere a la tipología de los turistas, las tendencias son las siguientes:

- un incremento continuo de los viajes de personas de media edad y ancianos;

⁴ Vincenzo Zappino, 2005. "Caribbean Tourism and Development: An overview". (ECDPM Discussion Paper No. 65). Maastricht : ECDPM

⁵ UNWTO – Barómetro 2012

TENDENCIAS CUANTITATIVAS DEL TURISMO

- el aumento de las vacaciones breves se debe principalmente a los viajes de la tercera edad (45-59 años). La cuota de viajes al extranjero de este grupo de edad se ha incrementado significativamente, tanto en términos relativos como en porcentajes;
- cada vez menos europeos y estadounidenses han transcurrido sus vacaciones en el extranjero con la familia y los niños, mientras que ha aumentado el número de vacaciones solos - con grupos de amigos.

En relación a las tendencias analizadas, los datos del Turismo receptivo en Paraguay de los últimos cinco años, en la siguiente tabla se puede observar la dinámica del número de visitantes y de los ingresos⁶ relacionados con el sector del turismo que ha registrado Paraguay.

Años	Nº Turistas	Ingresos por turistas (miles de U\$D)	Nº excursionistas	Ingresos por excursionistas (miles de U\$D)	Nº visitantes	Total ingresos turismo (miles de U\$D)
2010	465.264	163.307	2.705.765	54.115	3.171.029	217.422
2011	523.740	183.832	2.841.052	56.821	3.364.792	240.653
2012	579.305	203.336	3.058.767	61.175	3.638.072	264.511
2013	609.901	214.075	2.929.439	58.588	3.539.340	272.664
2014	648.962	227.785	2.805.869	56.117	3.454.831	283.903

Fuente: elaboración propia en base a datos de la SENATUR

Es necesario puntualizar que un porcentaje mayoritario de los visitantes en los cinco años analizados oscila entre el 81% y el 85% son excursionistas y los ingresos que generan oscilan entre el 20% y el 25%, mientras que los turistas, cuyo porcentaje del total de visitantes oscila entre el 15% y el 19%, generan entre el 75% y el 80% de los ingresos.

2.2. El Sistema Turístico del Circuito Vivencial del Mundo Guaraní

2.1.3. Demanda Turística

En base Al Plan de Desarrollo Turístico 2012 facilitado por la SENATUR en el ámbito de la presente consultoría, la demanda esperada es de 54.079 visitantes de turismo receptivo y 57.680 visitantes de turismo doméstico.

2.1.4. Oferta Turística

A continuación se analiza la oferta turística actual de con el objetivo de ilustrar lo que actualmente representa el sector turístico y cuáles son los elementos críticos a considerar para la estrategia de desarrollo turístico.

⁶ Fuente: SENATUR – Dirección General de Migraciones – Banco Central del Paraguay

La metodología de trabajo se ha basado esencialmente en la recopilación de datos secundarios de diferentes fuentes y de datos primarios recopilados en ocasión del trabajo de inventariado realizado en el ámbito de la presente consultoría. En relación a ello, se hace presente que las tareas de recogida de datos han incluido un radio de 50 km. de cada uno de los puntos de intervención, en base a lo acordado con el personal de la SENATUR. Conjuntamente con el cliente, en la reunión celebrada el 12 de marzo de 2014, también se decidió no llevar a cabo el levantamiento en las áreas en las que SENATUR ya cuenta con un inventario actualizado (Moisés Bertoni, Monday, Itaipú y Ciudad del Este).

En base a lo indicado en el Plan Maestro de Turismo del Paraguay 2008-2018, los principales atractivos del País están relacionados con los elementos naturales (hídricos y terrestres) y culturales (patrimonio histórico y religioso, comunidades indígenas, gastronomía, música y danza populares, artesanía, mitos y leyendas).

A continuación se recoge una lista de los recursos presentes en cada una de las tres áreas de intervención, clasificados en recursos naturales y culturales.

Polo Yguazú Kaburé'i

Nº	RECURSOS CULTURALES
1	Mavani Beach
2	Amazonas Acuatic Park
3	Complejo La Esperanza
4	Monumento Científico Moises Santiago Bertoni
5	Itaipu Central Hidro Eléctrica
6	Iluminación Monumental Itaipú
7	Museo de la Tierra Guarani
8	Ciudad del Este
9	Museo El Mensu
10	La Catedral en San Blas
11	Hito de Las Tres Fronteras
12	Puerto Tres Fronteras

Nº	RECURSOS NATURALES
1	Granja Piro'y
2	Playa Nativa
3	Salto del Monday
4	Refugio Biológico Tati Yupi
5	Lago de la República
6	Km 16 Pesque y pague
7	Complejo Eco Piro`Y

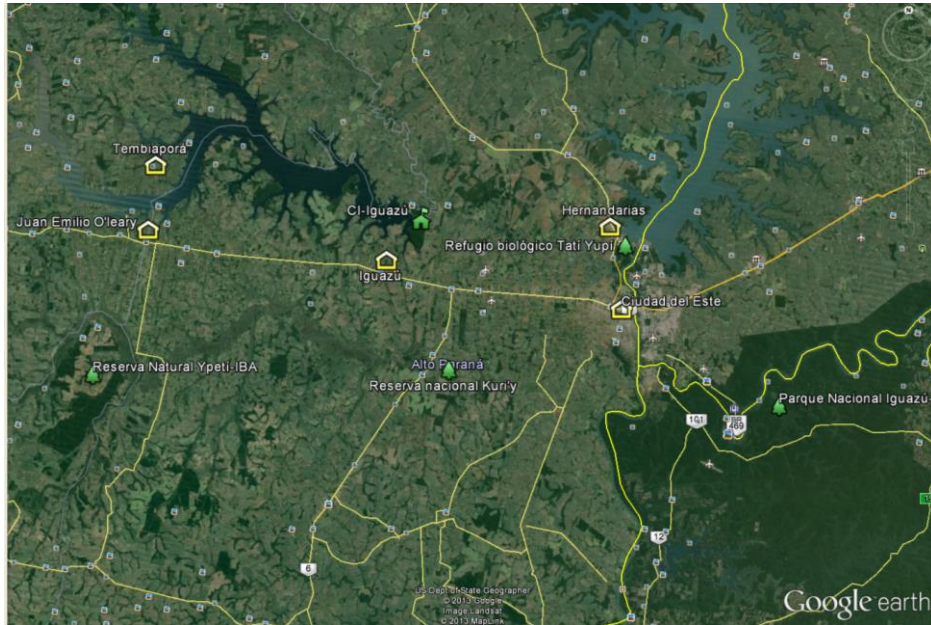
2.1.5. Espacio Geográfico

El lago Yguazú es una zona lacustre de gran extensión en forma de Y inclinada (unos 60 km en su máxima dimensión de Este a Oeste) rodeada por tres pequeñas poblaciones (Yguazú, Juan Emilio O'leary, Tembiaporá) situadas en la frontera entre los Departamentos de Alto Paraná y Caaguazú. El núcleo de población más importante en las proximidades es Ciudad del Este (a unos 50 km de su extremo más próximo y conectado mediante la ruta 7), segunda ciudad del país, con más de 312.000 habitantes.

El clima de la zona es subtropical húmedo con una temperatura media anual de 22°C y un promedio de precipitación anual de 1.850 mm.

Los usos del suelo mayoritarios en el entorno del lago son agrícolas, con presencia de algunos retazos de vegetación natural correspondientes al Bosque Atlántico del Alto Paraná (BAAPA), área relictual meridional de la mata Atlántica.

La ortoimagen siguiente muestra la ubicación del centro de interpretación propuesto y su relación con las principales poblaciones y espacios naturales protegidos del entorno. Las siglas IBA (*Important Bird Area*) hacen referencia a una zona catalogada como de interés para la avifauna por parte de Birdlife International.



2.1.6. Operadores de Mercado

Los servicios turísticos son aquellos servicios que permiten que el turista disfrute el destino donde se encuentra. En particular, un atractivo turístico difícilmente puede ser puesto en valor y aprovechado por el turista si el destino turístico no organiza adecuadamente sus servicios. De hecho, la competencia entre destinos turísticos similares se basa en la capacidad de los actores clave del territorio para desarrollar y organizar sus propios servicios turísticos y así aumentar el interés del turista.

Alojamiento

En base a los datos disponibles de los registros hoteleros de la SENATUR, en 2013 el número de establecimientos de alojamiento en Paraguay ascendía a 616 con un total de 25.281 camas. En base a los datos recopilados en el levantamiento realizado para la elaboración del inventario, tanto para el nº de establecimientos como para el nº de camas, el Polo de Yguazú representa poco más del 5% como estructuras y del 18% como nº de camas, en relación a las cifras nacionales:

Alojamientos	Nº Camas	%	Nº estructuras	%
Yguazu	4518	18%	32	5,2 %
Paraguay	25281	100%	616	100%

Fuente: elaboración propia en base a datos oficiales de SENATUR y al levantamiento realizado

Restaurantes

En lo que a la oferta de restaurantes, bares y afines se refiere, tal y como se puede observar en la tabla, la capacidad del Polo de Yguazú es la siguiente:

Restaurantes	Nº Mesas	Nº Comensales
Yguazu	1947	7897

3. Modelo organizativo de gestión del Sistema Turístico de Circuito Vivencial del Mundo Guaraní

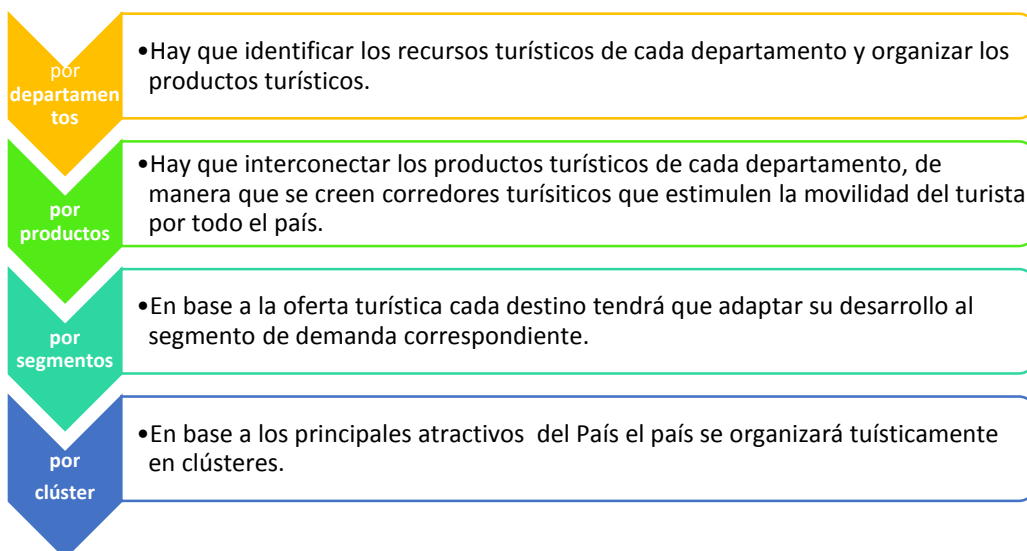
En este apartado se retoma la parte relacionada con el ente gestor de destino de cada una de las tres áreas recogida en el Tercer Informe y se ilustra el modelo que "Paraguay, tienes que amarlo" sugiere adoptar.

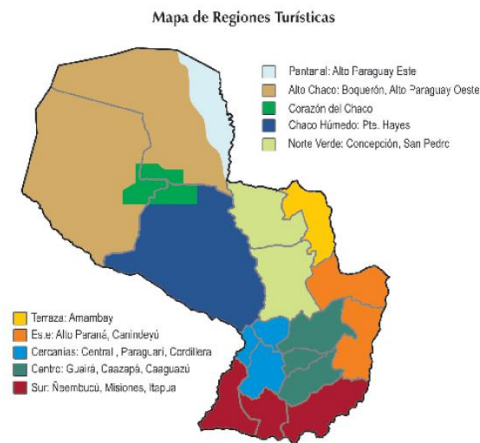
A lo largo de los años se han identificado y desarrollado varios modelos de gestión de un destino turístico, todos ellos basados en la colaboración y la interrelación entre actores especializados ubicados en un territorio específico. En particular, en estos últimos 20 años se ha pasado de modelos sistémicos derivados de la cultura empresarial (*Destination Management*, SLOT = Sistemas Locales de Oferta Turística), a sistemas más modernos basados en la cultura industrial (Distrito turístico, *Milieu* turístico, y Clúster turístico).

En particular, el *Clúster* turístico moderno es una derivación del concepto porteriano de clúster, que lo definía como agrupamientos de empresas que actúan en un espacio geográfico en relación a una cadena de valor que permite crear ventajas competitivas, primero a nivel empresarial, y luego a través del sistema del valor, que incluye la organización de la producción a través de enlaces entre proveedores, productores, distributores y clientes.

En base a este concepto de clúster, la industria turística ha articulado su modelo de desarrollo teniendo en cuenta que los actores clave involucrados en la oferta turística son, cada uno en diferente medida, variados e importantes. En particular, para un desarrollo turístico correcto es necesario tener en cuenta no solamente las empresas turísticas, sino también todos los actores clave que viven y operan en un territorio (sector público, comunidades, sociedad civil, etc.). De esta forma, la cooperación entre todos los actores involucrados en un territorio se convierte en el elemento más importante para el impulso de un clúster turístico.

En base a lo indicado en el Plan Maestro de 2012 de Paraguay, la Estrategia de Desarrollo prevé las siguientes fases de desarrollo: por departamentos, por productos, por segmentos y por clúster o regionalización.





Fuente: Plan Maestro de Turismo – Paraguay 2012

Según esta óptica, la competición entre cada uno de los tres destinos objeto de las intervenciones del presente programa destino turístico y con los demás destinos turísticos nacionales e internacionales reside en la capacidad de los actores clave locales de organizarse e instaurar colaboraciones (alianzas) entre sí para ofrecer productos turísticos articulados que puedan satisfacer las expectativas de los turistas y así contribuir al desarrollo global del Destino País.

Metodología

Los modelos de desarrollo que se adaptan mejor al diseño y la realización de un clúster se basan fundamentalmente i) en la elaboración de incentivos e instrumentos que hagan que su integración produzca una ventaja económica para sus participantes y que sea prácticamente viable, y ii) en la definición de su sujeto o **agencia gestora**.

Ya se ha consolidado la visión según la cual los mecanismos de desarrollo conllevan y exigen a su vez un sistema de transmisión de las informaciones dentro de una situación económica que emprende un camino hacia el desarrollo. Cuanto mayores sean la frecuencia y la velocidad de la información entre los diferentes actores, mayor será el resultado en términos de desarrollo. Esta relación funcional se registra claramente en las áreas con una elevada concentración de empresas industriales que, debido a la naturaleza horizontal de la distribución de funciones y a la complementariedad entre las especializaciones, se definen *distritos o clústeres*. Este modelo en su evolución, se ha aplicado al turismo, extendiendo el análisis de las peculiaridades del distrito industrial típicamente monosectorial y por tanto con un *monoproducto final* a una categoría de empresas (que representan el universo del turismo) muy variadas entre ellas y que responden a la exigencia de producir un *output complejo*, el *producto turístico*.

El valor añadido del modelo horizontal de relaciones entre las diferentes empresas, se obtiene a través de la gestión y la coordinación armónica de una multitud de intereses económicos y otros tipos de intereses, que están representados dentro de un único sistema de *gobernanza* con el objetivo de acelerar la recogida y la transmisión de las informaciones útiles, y en cuya transferencia se basa la eficacia misma de la alianza.

Por lo tanto, el sistema de *gobernanza* del Clúster tiene que garantizar el mecanismo que permita que este intercambio de información se materialice en producciones coordinadas, realizando así el producto final.

El beneficio de este mecanismo es el inicio de un proceso de innovación, relacionado con la frecuencia de los intercambios de información, que a su vez define el perfil de una *learning region* (o sea, los emprendedores mismos, por medio del intercambio de informaciones, comprenden bien el mercado y anticipan sus cambios modificando la oferta). Por otra parte, para el funcionamiento de una alianza de empresas, la necesidad de la difusión inmediata de las informaciones importantes (y de las innovaciones) y por tanto el compartirlas (en contraposición a la exclusión), elimina la posición asimétrica de concentración de los beneficios económicos en manos de pocos (nuclearización) generando un "equilibrio mutuo" entre todos los actores implicados en la producción y de esta manera un desarrollo global de todo el territorio.

3.1. El modelo de gestión

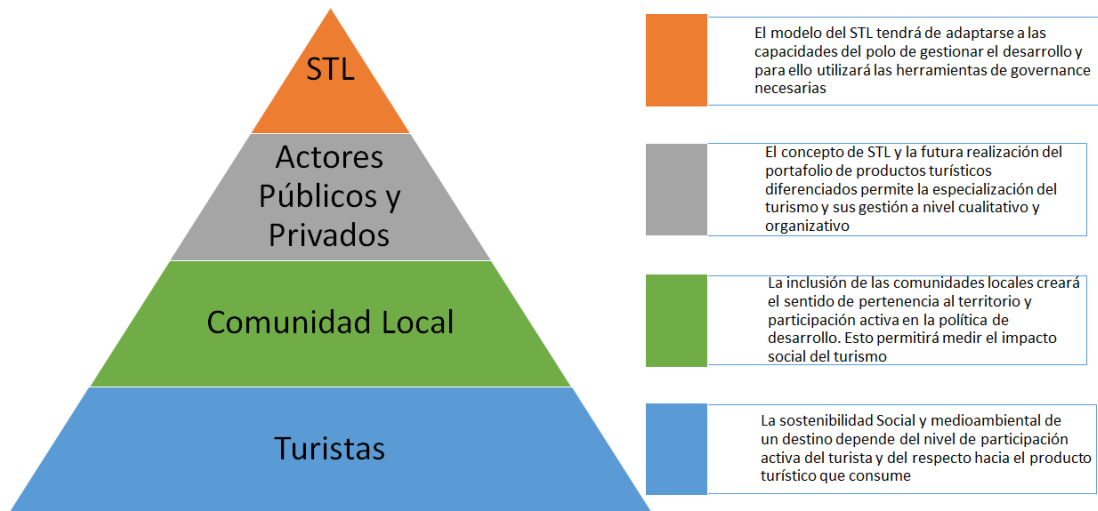
El modelo de Sistema Turístico Local (STL) que se propone está orientado a resolver los siguientes vínculos y a concretizar sus acciones en servicios y proyectos ofrecidos a los diferentes participantes en cada una de las áreas de intervención/destinos.

Los vínculos principales pueden resumirse en los siguientes:

- i. La dimensión geográfica:
El análisis realizado pone de relieve que se trata de un vínculo relacionado con la extensión territorial de cada uno de los destinos; esto implica que en la conceptualización del STL es necesario prever una *gobernanza* capaz de relacionarse con el territorio en su totalidad.
- ii. Las diferencias socio - culturales – económicas:
En la conceptualización del STL hay que tener en cuenta la necesidad de contar con la participación activa de los diferentes actores, de forma que se involucren en el proceso de desarrollo con responsabilidades y roles claros.
- iii. La presencia de productos turísticos reales y potenciales:
La presencia de un recurso no permite conocer su valor en términos turísticos. Es necesario que un atractivo/recurso se desarrolle a través de las relaciones de los diferentes actores privados y públicos de forma que se permita su fruición y se transforme en un potencial producto turístico competitivo. Para ello el modelo de desarrollo del STL tendrá que resolver la tipología de relaciones entre los diferentes actores (privado-privado; privado-público; público-público), acelerando en la mayor medida posible la transmisión de la información entre los mismos.
- iv. Vínculos estructurales – organizativos:
Estos vínculos se traducen en: un *vínculo jurídico*, donde siendo el STL un sujeto designado para el desarrollo de la economía y del contexto social, y en base a lo indicado anteriormente, siendo necesaria una amplia participación de los actores públicos y privados, el STL que lo legitime tiene que ser una asociación sin fines de lucro en la que los resultados de gestión positivos que se obtengan tendrán que ser invertidos en el territorio del Destino para así cumplir con los objetivos establecidos de desarrollo económico y social.
El *vínculo organizativo* reside en la misión y visión a largo plazo del STL .

La consideración de estos vínculos permite encontrar una solución integral para el STL y su correspondiente modelo de sostenibilidad económica, medioambiental y social a través de un modelo que define los diferentes niveles de integración.

Niveles de integración



Para concluir, el modelo descrito está orientado a englobar en la alianza al mayor número de actores directamente o indirectamente involucrados en el turismo para dirigir el desarrollo planteado hacia un resultado final que responda a las necesidades del territorio y de su economía, midiendo los impactos medioambientales y sociales y aprovechando el impacto económico que se podría generar.

3.1.1 Rol, visión y misión del Sistema Turístico Local

El territorio de cada uno de los tres polos debe ser considerado como un gran ámbito de interés turístico que a través de la cultura, el medio ambiente, las tradiciones, la gastronomía, la morfología del territorio, permite disfrutar, gracias una estrategia de diversificación del producto turístico, de toda esta variedad.

A través de la estructura del STL se propone una filosofía de intervención focalizada en el fortalecimiento del portafolio de productos diferenciadores de cada polo, a través de plataformas de intervención, replicables en términos de modelo en los otros portafolios de productos turísticos.

La **Plataforma de intervenciones** es una herramienta de planificación del desarrollo de los STL que tiene que ser vista como un conjunto de proyectos y actividades que permite enfocar las inversiones en el destino para fortalecer la individualidad (talento) de cada uno de los actores.

El **talento** de cada uno de los actores que forman parte del tejido empresarial, social y público del territorio, se puede definir como la aptitud natural a la hora de manifestar sus propias capacidades en el ámbito del desarrollo económico en general y turístico en particular.

1. Por lo tanto, es más útil orientar las acciones de desarrollo hacia la organización de un STL con una fuerte energía dinámica relacionada con los tiempos de actuación y la capacidad de adaptarse a las oportunidades reales o a los diferentes "talentos" que el territorio sepa expresar.

El objetivo esperado es que las Plataformas de intervención estimulen el desarrollo del destino de forma uniforme, en contraposición a un desarrollo discontinuo, localizado/focalizado solamente en algunas áreas con proyectos puntuales.

En esta lógica, el STL se transforma en un gran laboratorio donde el turismo es el fin y representará la última instancia, como resultado de un conjunto de cambios sociales, culturales e infraestructurales.

La misión de la plataforma de intervención tenderá a focalizar el modelo piloto de inversión en el turismo de aventura, en base a la priorización recogida en los términos de referencia de la presente consultoría, para que se pueda replicar la misma técnica en otros portafolios de productos turísticos.

La puesta en funcionamiento de la plataforma sólo necesita que se identifiquen los proyectos y las acciones a implementar, además de toda una serie de actividades de animación territorial para estimular a los actores clave a participar activamente en las fases de crecimiento. De esta manera, cuanto mayor sea el nivel de implicación, mayor será la garantía de consecución de las acciones, y por tanto la garantía de alcanzar el objetivo de plantar la **semilla detonante**⁷ para el futuro desarrollo.

3.1.2 Los ejes estratégicos del Sistema Turístico Local

La estrategia del Plan de negocio del STL es por naturaleza un ejercicio de deliberación, argumentación y construcción de consensos en espacios de tensión y eventual conflicto. Por esta razón, su formulación y adopción se debe inscribir en escenarios de concertación institucional y de participación social, donde se resuelvan situaciones divergentes de acuerdo con los consensos, las expectativas y los intereses de los diferentes grupos de actores sectoriales y de producción turística.

Los ejes estratégicos en que se basa el Plan de negocio del STL se pueden resumir en los siguientes elementos:

1. **Integralidad:** Desarrollar metodologías para la implementación de herramientas de planificación y gestión con componentes que garanticen el desarrollo integral del territorio con énfasis en el concepto de turismo con el fin de:
 - a) Desarrollar el potencial turístico del destino por medio de un crecimiento controlado, es decir por medio de un proceso de conservación y respeto del patrimonio de recursos naturales y culturales presentes, sin olvidar el sistema de valores de la población residente.
 - b) Estimular la cualificación de los factores ambientales, tanto naturales como sociales, tanto macro (a nivel de área), como micro (a nivel de empresa), comprometiéndose a apoyar al sector turístico en el proceso de mejoría de las condiciones de vida de los residentes y los turistas.
 - c) Aumentar el nivel de rentabilidad de las empresas y el impacto económico del turismo en el territorio, haciendo que participen en el desarrollo turístico las áreas que todavía no han sido valorizadas; extendiendo las repercusiones

⁷ El concepto de **semilla detonante** hace referencia a acciones y proyectos que con pequeños esfuerzos permiten generar un gran impacto para la nueva imagen del polo y al mismo tiempo fortalecer el STL y sus miembros. La sencillez de esta tipología de acciones permite su replicabilidad en otros ámbitos en condiciones similares.

económicas hacia otros sectores del sistema local, *in primis* el comercio, la agricultura y la artesanía.

- d) Favorecer el crecimiento de la ocupación, los ingresos y la calidad de la vida local por medio de la transformación del sector turístico en un sector capaz de mejorar la calidad y la cantidad de los servicios para los residentes y de difundir, de forma continua, nuevas competencias y nuevas oportunidades empresariales.

2. Desarrollo turístico a través de las Plataformas de intervención replicables:

Es importante lograr una gestión multiplicadora de los recursos a invertir, a través de plataformas de intervención que tengan como base siguientes acciones:

- a) *La planificación concertada*: que con normas, reglamentos e instrumentos de gestión claros trasciendan las administraciones, permita que el sector privado se oriente hacia las necesidades y las expectativas del territorio y genere confianza para garantizar las actuaciones de los actores clave, públicos y privados.
- b) *La coordinación transversal*: que estimule las acciones estratégicas requeridas por todos los sectores del sistema de acuerdo con los objetivos propuestos. Si el principal objetivo es diferenciar el producto turístico, todos los actores deben poner en marcha acciones estratégicas que incentiven las actuaciones conjuntas.
- c) La **replicabilidad** de las buenas prácticas es clave, ya que permite impactar con un mayor alcance en el fortalecimiento del sistema. Además es necesario para aumentar la eficiencia, adaptando soluciones puntuales "detonantes" a las necesidades específicas de los productos turísticos a desarrollar.

Finalmente, para la definición del modelo de intervención para el desarrollo y fortalecimiento de los destinos es necesario antes de nada considerar que los destinos se definen como territorios que atraen turistas nacionales e internacionales satisfaciendo determinadas necesidades. En base a este concepto es importante considerar las dos dimensiones que la conforman: "**el contenedor y el contenido**". El contenedor se refiere a la estructura física o infraestructura, y el contenido a la cultura de la población que alberga la misma, con las dinámicas de desarrollo económico y social y cultural que se confrontan en esta estructura física. El modelo de intervención se concreta en los siguientes tres componentes:

1. *Componente territorial del destino para desarrollar y/o mejorar las condiciones de la estructura territorial.;*
2. *Componente socio-económico para dinamizar el destino y fortalecer las condiciones socioeconómicas de la población;*

Sumado a esto, y entendiendo que su actuar debe ser de manera simultánea y sincronizada para todo el territorio y el sistema de destinos, es necesario tener en cuenta un tercer componente que posibilite la implementación de una estrategia integral:

3. *Componente institucional para realizar una actuación pública integral mediante una adecuada planificación y gestión del territorio y una prestación de servicios eficiente y de alta calidad.*

Cada componente tiene sus propias actividades al fin de desarrollar y fortalecer los destinos, y esto significa, tal y como se ha indicado anteriormente, que la integración entre estos tres componentes no es simplemente a nivel de destino individual, sino que abarca todo el territorio

y todos los actores clave a involucrar, creando un Sistema de Destinos que caracterice a Paraguay en su conjunto.

Los tres sistemas turísticos locales convergen en un **Sistema Turístico Nacional** formado por una mesa interinstitucional⁸ para que actúe como elemento de conexión entre la estructura del Gobierno Paraguayo y la ejecución del programa PRONATUR que cuente con la participación de:

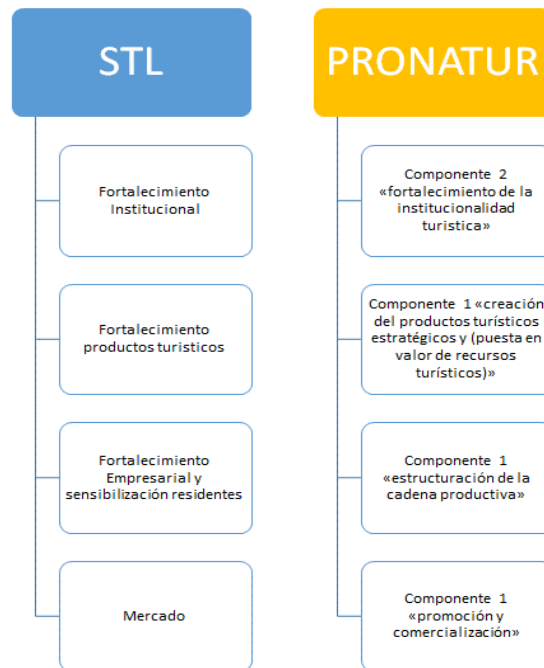
- los diferentes actores institucionales implicados directamente o indirectamente en el sector turístico.
- los representantes de los diferentes gremios y asociaciones de prestadores de servicios turísticos (alojamiento, restaurantes, TT.OO., etc.) a nivel nacional.
- los representantes de cada uno de los diferentes sistemas turísticos locales.

Por lo tanto, el programa PRONATUR, participará apoyando el desarrollo de esta estructura organizativa nacional, con un papel de *facilitador* a través de la gestión del fondo y de los diferentes componentes del programa.



Obviamente, la replicabilidad de este sistema organizativo, permitirá la creación de estos sistemas turísticos locales en todo el país, para aprovechar la oportunidad de la aplicación del programa PRONATUR.

⁸ Principio de la concertación y participación social. Este principio plantea un proceso creativo de diálogo para transformar a los actores en autores capaces de llevar adelante el proyecto. Requiere la participación de todos los actores directos (SENATUR, Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, MEC, SEAM, SNC, Municipios Involucrados, Comunidades, Propietarios, Consultores, etc.) involucrados con la temática



3.1.3. La gobernanza

La estructura organizacional y funcional del STL es bastante simple y se basa en dos macro variables:

- la primera está relacionada con la construcción y consolidación del STL, que genera agregación local directa e indirecta (es decir, implicando a actores del turismo y a sujetos involucrados transversalmente);
- la segunda está relacionada con la ampliación de la alianza a lo largo del tiempo (que determina el proceso de desarrollo de una región⁹).

Por eso, los elementos clave para la constitución del STL son el sujeto gestor y la agregación de los miembros.

El **gestor** es el ente que gobierna el desarrollo a través del STL con una misión a realizar clara y definida, especificando las tareas y las atribuciones, además de los servicios que podrá ofrecer, que serán fundamentales para alcanzar los objetivos.

Respecto a **los miembros**, éstos pueden ser sujetos directamente implicados en el tema del turismo y sujetos satélite que participarán para la sostenibilidad del desarrollo.

En este sistema, se debe considerar el **rol** que deberá jugar en relación con el desarrollo del turismo, cada uno de los actores clave (miembros), que se pueden clasificar en ocho grupos con una diferenciación en base al sector de pertenencia y a su propio "talento":

1. **Transporte.** Se trata de los operadores del sector presentes en cada una de las áreas, que tras la llegada del turista al destino, suelen ser el primer contacto que tiene el

⁹ El término región en este caso se utiliza en su acepción geográfica, no en la administrativa.

visitante con la realidad del territorio. También son aquellos actores que pueden estimular la visita a otros lugares, gracias al conocimiento que poseen del lugar.

2. Establecimientos de Alimentos y Bebidas. Se trata de los propietarios/gestores de estos establecimientos. Su papel es fundamental en un destino turístico, no solo por el servicio que ofrecen al Turista (y a los residentes), sino también como transmisores de las tradiciones y la cultura locales, ya que su labor les permite traducir en términos de "gusto", "sabor", técnicas culinarias, las peculiaridades del destino. Y no sólo en esos términos, sino también en términos de socialización, ya que en estos lugares el turista puede ver con sus propios ojos la forma de relacionarse del lugar e incluso (si así lo desea), participar en ella.
3. Comerciantes. La labor que desarrollan es de vital importancia en el destino, ya que además de ser fuente de información para el turista acerca de posibles lugares a visitar, son transmisores de su propia cultura. No sólo venden objetos, recuerdos, sino que a través de éstos transmiten al visitante la cultura del destino
4. Alojamiento. Se trata de los empresarios de las diferentes tipologías de alojamiento presentes en el territorio. En estas estructuras de alojamiento, el papel transmisor de elementos de la cultura local es fundamental. El turista pide información acerca de los lugares a visitar, donde comer, cómo moverse, etc. La gran oportunidad de estos empresarios es la de transmitir su credibilidad a los demás sectores. El turista ya ha dado su confianza en el momento de la compra de la estancia, de forma que esta credibilidad con que cuenta le permite "extenderla" a otros sectores del destino. Esto no sólo beneficia al turista y a quienes se ocupan de otros sectores, sino que además refuerza el papel de los empresarios del alojamiento como puertas de acceso a la cultura y a las tradiciones de cada una de las áreas¹⁰.
5. Cultura (artesanos y artistas). Se trata de todas aquellas personas que de una manera u otra traducen el viaje en "experiencia", es decir, permiten que el turista pueda conocer los aspectos relacionados con la cultura del territorio. Además dan otra dimensión a la experiencia, traduciéndola en "recuerdo" tangible o intangible.
6. Pequeños TT.OO. y Guías turísticos. Se trata de un sector que gracias a las competencias adquiridas en la realización de su labor cuentan con la capacidad, con el talento de "descubrir" al visitante lugares y experiencias que sólo el sol y la playa hasta ahora no pueden proporcionar.
7. Sector Público. Se trata de un sector con la capacidad fundamental de programar a medio y largo plazo el desarrollo (a menudo infraestructural, pero no sólo), no siempre en sintonía con los empresarios y demás actores. La participación en el STL permitirá la planificación de las acciones a realizar en base a las necesidades reales de quienes operan en el sector del turismo, incluso con acciones a corto (incluso cortísimo) plazo y a menudo con un costo bajo, con efectos de gran impacto.
8. Comunidad Local. Se trata de los actores que pagan en términos sociales y medioambientales gran parte de los costes del turismo. Su talento reside en la capacidad intrínseca que poseen de transmitir su cotidianidad, su forma de vida, su cultura, al visitante y que se refleja en cualquier acción diaria. Fortaleciendo la cultura

turística de los residentes, los impactos negativos del turismo se podrán mitigar a través de la participación activa de estos actores en el STL (mesa decisional).

Será importante fortalecer las conexiones/relaciones entre los diferentes sectores y dentro de cada uno de ellos, a través de un espacio público que articule sus actividades y servicios. De esta forma se permitirán una comunicación y una toma de decisiones más fáciles que generen el impacto esperado en todo el territorio/sistema.

La tipología de relaciones entre los diferentes actores que se verifican son:

- Privado-privado: En este caso el objetivo del espacio de diálogo que se va a crear en el STL, permite la interacción y la colaboración entre los actores para el fortalecimiento de los productos turísticos en términos de mercado. También se podrán identificar las inversiones necesarias para la "producción de la industria turística".
- Privado-público. En este caso el objetivo del espacio de diálogo que se va a crear en el STL, permite una comunicación fluida entre los actores que armonice la política pública a las instancias de desarrollo económico y social generadas por el turismo. También el sector público podrá aprovechar este espacio para proponer y acordar sus líneas estratégicas y sus intervenciones en el territorio, acelerando así los procesos de aplicación.
- Público-público. En este caso el objetivo del espacio de diálogo que se va a crear en el STL, permite la correspondencia entre las acciones puntuales locales y el desarrollo integral del territorio, favoreciendo la integración de eventuales estrategias a nivel de Destino y a nivel de supra destino.

En el desarrollo de un sistema turístico, es necesaria una gestión integral que construya alianzas asociativas y acuerde las acciones de los actores clave para el fortalecimiento de la economía turística. A partir de esto deben desarrollarse modelos de intervención local que encadenen procesos y creen sinergias entre las diferentes intervenciones, para así fortalecer y dinamizar las tres áreas de intervención.

Estas consideraciones parten del concepto de turismo y de sistema turístico. El turismo, que a menudo se considera un estímulo para el desarrollo de la economía local, resiente fuertemente de una competencia a nivel global que obliga a realizar estrategias de organización local. En otras palabras, si no se definen claramente las modalidades para explotar un recurso que representa la peculiaridad de un destino, ésta no es ni será jamás turísticamente relevante.

En los territorios que se asoman por primera vez al mercado del turismo como destino, la mezcolanza que compone este tejido empresarial y público generalmente está muy disgregada y presenta algunas dinámicas que a menudo no permiten planificar políticas de desarrollo.

A nuestro entender, el desarrollo tiene que estar acompañado por la participación en las decisiones de una serie de sujetos que residan en el destino y decididamente tiene que ser un proceso. También se quiere hacer hincapié en la necesidad de que SENATUR forme parte de ente gestor, al menos durante los tres primeros años y más adelante, si lo considera oportuno.

4. Modelo de Gestión del Circuito Vivencial del Mundo Guaraní

Las actividades y los servicios del Circuito Vivencial del Mundo Guaraní estarán manejados por un sujeto jurídico que tendrá que constituirse en base al procedimiento que determine SENATUR para ello.

Se sugiere que para los primeros tres años, el sujeto jurídico sea una organización con finalidad low profit, contará con patrimonio propio y disciplinará las actividades y las responsabilidades por medio de su estatuto y, si es necesario, con reglamentos internos.

Un sujeto con finalidad low profit es un sujeto jurídicamente *no profit* con la capacidad de realizar actividades, incluso comerciales, para la sostenibilidad económico-financiera del Centro en la óptica de la misión de difusión de la cultura.

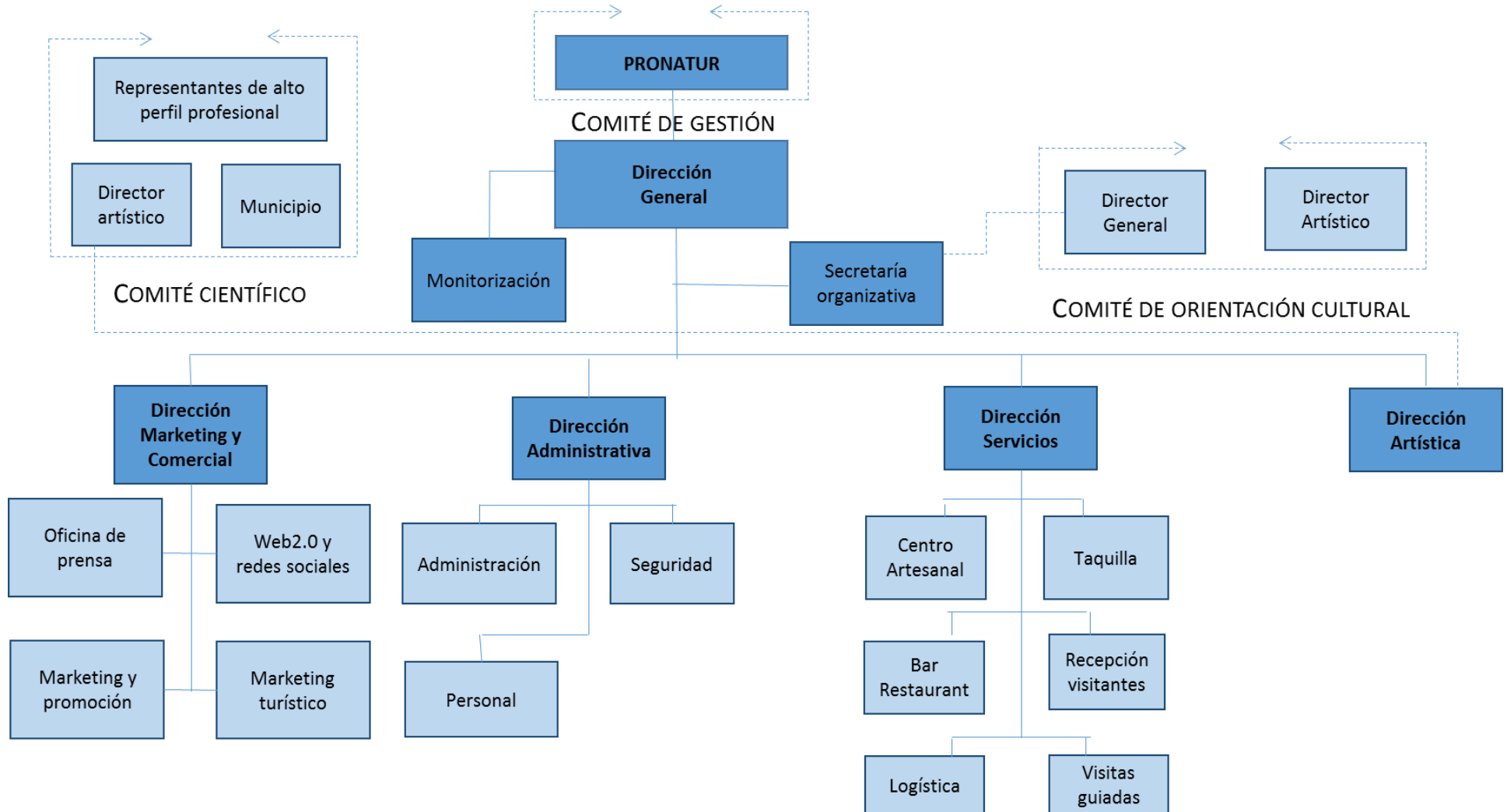
El sujeto gestor tendrá que contar con las competencias necesarias y con experiencia en el manejo de la gestión de espacios y sitios de interés cultural, organización de eventos y actividades culturales, didáctica, didáctica museal, editora, comunicación y marketing, nuevas tecnologías, *fund raising*, voluntariado cultural, mediación cultural.

Una vez finalizada la fase inicial de puesta en marcha, fase que será financiada con fondos del Programa, se sugiere dar inicio a la segunda fase, en la que el sujeto gestor será una empresa privada que gestionará la estructura según el modelo que se recoge en la Ley Nº 5.102/13 "De Promoción de la Inversión en Infraestructura Pública y Ampliación y Mejoramiento de los Bienes y Servicios a cargo del Estado" y su Decreto Reglamentario Nº 1.350 del 12 de marzo de 2014.

4.1. Los órganos del Centro de Interpretación

Para una mayor eficacia, se instituirán una serie de órganos con tareas diferenciadas, un comité de gestión, un comité científico y un comité de orientación cultural.

A continuación se describen los órganos de gestión de forma resumida.



4.1.1 El Comité de gestión

Está formado por representantes de los sujetos jurídicos que manejarán los centros. La tarea de este órgano es el manejo de los servicios ordinarios y el funcionamiento de la estructura, el personal y los servicios y las actividades relacionados, como pueden ser: seguridad, asistencia al público, limpieza, manutención, boletería, servicio de bar/restaurante, centro artesanal, alquiler de espacios y equipamiento, alquiler de espacios para muestras temporales y otras actividades, actividades formativas, servicios educativos, comunicación y marketing. El comité de gestión contará con un Director General y un Director Artístico y sus tareas incluirán la monitorización del Proyecto cultural y la coherencia con las actividades que se realicen.

4.1.2 El Comité Científico

Sus miembros serán representantes de alto nivel profesional en los ámbitos de la cultura, la formación, la didáctica y otras disciplinas relacionadas, además del Director Artístico y de un representante de la municipalidad correspondiente (Villa Hayes, Filadelfia, Yguazú). Este comité dará su opinión no vinculante sobre las actividades culturales, alimentará el proceso creativo y tendrá que reunirse al menos una vez al año.

4.1.3 Comité de orientación cultural

Se trata de un órgano de programación estratégica; lo coordina el Director Artístico y está formado por el Director General y una serie de expertos designados por el sujeto gestor. Deliberará respecto a los programas y las actividades que anualmente, o con otra frecuencia, se realizarán en los espacios de los Centros de Interpretación-y/o, si fuera necesario para el desarrollo y de la valorización de las iniciativas, en otro lugar.

4.2. El personal del Centro de Interpretación

A continuación se describen las figuras profesionales necesarias para desarrollar las tareas. El grupo de trabajo, que constituye la estructura organizativo-operativa, descende del Comité de gestión y lo coordina el Director General.

La organización del servicio se ha ilustrado teniendo presentes las indicaciones en materia de procedimientos para garantizar los niveles de calidad previstos por la legislación paraguaya. Para ello habrá que garantizar la puesta al día y formación continua del personal operante.

4.2.1. El Director General

El Director General es el coordinador operativo del proyecto. Mantiene las relaciones con la Municipalidad, con los miembros institucionales y privados y con los gestores de los servicios. El Director será un profesional de elevada calidad y experiencia en el manejo de proyectos complejos. Su tarea es organizar y dirigir los servicios y las actividades, concretizar los programas del Comité de orientación cultural, del que es miembro de derecho, administrar las actividades del proyecto con criterios de transparencia, economicidad, eficacia y eficiencia, dirigiendo y coordinando las estructuras, gobernar las relaciones con los portadores de interés públicos y privados que tengan relaciones con la estructura del proyecto.

Requisitos mínimos de la figura

- licenciatura
- experiencia decenal en ámbito gestional, administrativo, financiero y organizativo en el ámbito de competencia del Centro
- cursos de formación en los ámbitos indicados,
- conocimiento del inglés,
- conocimiento de los principales sistemas operativos y software de office automation,
- conocimiento profesional del empleo de intranet e internet.

4.2.2 El Director artístico

El Director Artístico se elegirá entre profesionales de elevada calidad y experiencia en la gestión de proyectos complejos. Su tarea es supervisar, coordinar las actividades artísticas y culturales del Centro. También tiene la tarea de coordinar a los diferentes comisarios artísticos de las actividades culturales y desarrollar los programas del Comité de orientación cultural, del que es miembro de derecho.

Requisitos mínimos de la figura

- formación post licenciatura de especialización en las materias pertinentes
- licenciatura en disciplinas artísticas,
- experiencia plurianual, al menos diez años, en ámbito museístico y de conservación público o privado,
- conocimiento del inglés,
- conocimiento de los principales sistemas operativos y software de office automation,
- conocimiento profesional del empleo de intranet e internet.

4.2.3 Comisario artístico

El comisario artístico programa actividades culturales y de valorización de los contenidos del centro, programa y coordina actividades de divulgación de las actividades que idea y realiza. Trabaja en estrecha relación y coordinación con el director artístico.

Requisitos mínimos de la figura

- licenciatura
- experiencia plurianual en el sector de la exposición, valoración, manejo, preservación y administración de bienes artísticos, con específica competencia en el objeto de cada uno de los centros
- planeamiento, coordinación y realización de laboratorios y workshop,
- conocimiento del inglés
- conocimiento de los principales sistemas operativos y software de office automation,
- conocimiento profesional del empleo de intranet e internet.

4.2.4. Responsable Secretaría Organizativa

Es el encargado de la actividad de secretaría del director y de los responsables que éste nombre, garantizando un soporte a la actividad direccional, una adecuada coordinación de las actividades y una comunicación interna eficaz.

Requisitos mínimos de la figura

- diploma de bachillerato,
- conocimiento del inglés,
- al menos cinco años de experiencia en actividad de secretaría organizativa en el ámbito de competencia del Centro,
- -conocimiento de los principales sistemas operativos y software de office automation,
- -conocimiento profesional del empleo de intranet e internet.

4.2.5. Responsable Monitorización y Valoración

Experto en programación, coordinación y monitorización de sistemas y proyectos de valorización y promoción de bienes culturales y territorios de interés cultural. Asegura la monitorización y la valoración de las acciones de marketing del territorio, de los proyectos editoriales, además de los proyectos en ámbito formativo.

Requisitos mínimos de la figura

- licenciatura especializada en Economía y Comercio,
- experiencia de al menos diez años, en el ámbito de la monitorización de sistemas y proyectos de valorización y promoción de bienes y actividades culturales, además de en la investigación y la asistencia técnica en el sector público o privado o en institutos afines,
- conocimiento del inglés,
- conocimiento de los principales sistemas operativos y software de office automation,
- conocimiento profesional del empleo de intranet e internet.

4.2.6. Responsable Administrativo

Es responsable de la gestión administrativa del centro, de la gestión de los recursos financieros y humanos, de los procedimientos legales y del funcionamiento ordinario. Garantiza el control de gestión en ámbito administrativo y financiero del proyecto.

Requisitos mínimos de la figura

- diploma de bachillerato,
- conocimiento del inglés,
- al menos cinco años de experiencia en ámbito gestional, administrativo, financiero y organizativo en el ámbito de competencia del Centro,
- conocimiento de los principales sistemas operativos y software de office automation,
- conocimiento profesional del empleo de intranet e internet.

4.2.7. Responsable del personal

Es responsable del personal en lo relacionado con la gestión administrativa y la gestión de los recursos humanos. Además, asegurará la gestión de los voluntarios que garantizarán el apoyo a las numerosas actividades de las figuras profesionales previstas.

Requisitos mínimos de la figura

- licenciatura,
- al menos cinco años de experiencia en el ámbito de la gestión del personal,
- conocimiento del inglés,
- conocimiento de los principales sistemas operativos y software de office automation,
- conocimiento profesional del empleo de intranet e internet.

4.2.8. Responsable Comunicación

El responsable del gabinete de prensa garantiza las relaciones públicas del Centro y la correcta y adecuada difusión de la misión y las actividades por medio de las modalidades de comunicación oportunas y del material informativo adecuado.

Requisitos mínimos de la figura

- licenciatura,
- experiencia de al menos diez años, en el sector de la comunicación e información, preferiblemente en museos o institutos o Centros culturales,
- conocimiento del inglés,
- conocimiento de los principales sistemas operativos y software de office automation,
- conocimiento profesional del empleo de intranet e internet.

4.2.9. Responsable Marketing y Comercial

Administra, respondiendo directamente ante el director, las actividades de marketing, promoción y fund raising y las estrategias de desarrollo de los sistemas de financiación en relación con las estructuras productivas del territorio.

Requisitos mínimos de la figura

- licenciatura especializada en Economía y Comercio,
- experiencia de al menos cinco años en el ámbito de la gestión del personal,
- buen conocimiento del inglés,
- conocimiento de los principales sistemas operativos y software de office automation,
- conocimiento profesional del empleo de intranet e internet.

4.2.10. Responsable de la seguridad

Supervisa y asegura la gestión de las estructuras y las instalaciones. También es el encargado de supervisar las acciones y los cursos de formación continua de los operadores y asegura el respeto de las prescripciones en tema de protección y prevención de los accidentes laborales.

Requisitos mínimos de la figura

- licenciatura,
- posesión de títulos específicos en materia de seguridad en base a la legislación vigente en Paraguay
- experiencia de al menos dos años en el ámbito de los Servicios de Prevención y Protección,
- conocimiento del inglés,
- conocimiento de los principales sistemas operativos y software de office automation,
- conocimiento profesional del empleo de intranet e internet.

4.2.11. Responsables Servicios educativos

El responsable de los servicios educativos elabora los proyectos educativos y coordina su realización, identificando las modalidades comunicativas y de mediación, utilizando herramientas adecuadas y funcionales para los diferentes destinatarios de la acción educativa. Es el responsable de las relaciones con las escuelas, las universidades y los institutos de investigación para la formación y la puesta al día en los ámbitos disciplinares de competencia.

Requisitos mínimos de la figura

- licenciatura
- posesión de títulos específicos en materia de proyectos educativos en base a la legislación vigente en Paraguay
- al menos Cinco años de experiencia en ámbito de coordinación, programación, realización y promoción de los servicios educativos en el ámbito de competencia del Centro,
- conocimiento del inglés,
- conocimiento de los principales sistemas operativos y software de office automation,
- conocimiento profesional del empleo de intranet e internet.

4.2.12. Operadores del servicio de vigilancia y custodia

El operador de los servicios de custodia y acogida al público es el encargado de la vigilancia del patrimonio museístico dentro de las instalaciones y en las áreas de pertinencia del Centro; acoge el público y proporciona la primera información, desarrolla las funciones relacionadas con el acceso del público, la distribución y la eventual venta de materiales informativos y promocionales del Centro.

Requisitos mínimos de la figura

- diploma de bachillerato,

- posesión de títulos específicos en materia de custodia y mantenimiento en base a la legislación vigente en Paraguay
- al menos cinco años de experiencia en actividad de custodia e instalación de muestras temporales, pequeñas mantenencias.

4.2.13. Operadores para la gestión de la boletería y el centro artesanal

Apoyo al responsable de la gestión administrativa del centro, en la gestión de los recursos financieros, los procedimientos operativos y el funcionamiento ordinario. Respalda el correcto flujo informativo para el control de gestión en ámbito administrativo y financiero del Centro.

Requisitos mínimos de la figura

- diploma de bachillerato,
- conocimiento del inglés,
- al menos cinco años de experiencia en el ámbito del servicio de gestión de la boletería, bookshop,
- conocimiento de los principales sistemas operativos y software de office automation,
- conocimiento profesional del empleo de intranet e internet.

4.2.14. Operador para las visitas guiadas y los servicios educativos

El operador para las visitas guiadas y los servicios educativos lleva a cabo las intervenciones educativas programadas por el Centro adecuándolos a las características y a las exigencias de los diferentes destinatarios.

Requisitos mínimos de la figura

- licenciatura
- curso de especialización en Historia del arte y/o curso de formación y/o máster en pedagogía del patrimonio cultural,
- experiencia de al menos cinco años, en el servicio de visitas guiadas, servicios educativos, conferencias, procesos de participación y mediación cultural, preferiblemente en museos, institutos o Centros culturales,
- conocimiento del inglés,
- conocimiento de los principales sistemas operativos y software de office automation,
- conocimiento profesional del empleo de intranet e internet.

4.2.15. Empleado para los servicios de comunicación web 2.0

El empleado para los servicios de comunicación del web 2.0 programa y administra el sitio web del Centro y garantiza su puesta al día, mantiene las relaciones con los proveedores de los servicios web, proveedor, diseñador web y desarrolladores web. Administra la puesta al día de los contenidos de las redes sociales.

Requisitos mínimos de la figura

- licenciatura

- al menos tres años de experiencia en ámbito de gestión y desarrollo de redes sociales
- conocimiento del inglés,
- óptimo conocimiento y empleo del PC con sistema operativo Microsoft Windows XP, Vista y Windows 7; sistema operativo MAC OS y sus correspondientes programas básicos. Paquetes Office, OpenOffice, Works. Software de gráfica y programas de edición de imágenes como Photoshop y gestión en Autocad. Gestión y creación de base de datos, empleo de FileMaker Pro y Access, manejo profesional de sitios web para la gestión e inserción de los datos sobre páginas y portales web,
- conocimiento de Internet; creación y gestión de un web space. Gestión del correo electrónico en diferentes plataformas, desde Microsoft Outlook a Gmail y otros account.

4.2.16. Voluntariado Cultural

En los últimos años un nuevo actor está asumiendo un papel relevante en la gestión, promoción y valorización de los bienes y las actividades culturales: este actor es el voluntariado. Las motivaciones que empujan a comprometerse en actividades de voluntariado son múltiples y residen en la pasión, la participación, la mejoría al bienestar de la colectividad, en el sentido cívico, en el "amor" por la cultura, en la unión con el territorio, en la necesidad de conservación y valorización de los bienes comunes y como respuesta a la escasez de recursos. El carácter gratuito, de regalo, diferencia el voluntariado del trabajo y caracteriza la vocación principal del voluntariado, que es la cohesión social además de la consolidación de la red de relaciones que constituyen el tejido social.

Los ámbitos en que los voluntarios del sistema cultural operan son diferentes y las motivaciones que les empujan abarcan las ganas de divertirse, el deseo de ser útiles, las ganas de participar activamente en las iniciativas territoriales, el deseo de socializar, la formación y la posibilidad de profundizar los propios intereses culturales.

Además de satisfacer necesidades personales, el voluntariado permite aumentar el propio capital social y permite conocer y compartir experiencias con otros, obtener contactos útiles para el propio trabajo o aumentar el prestigio social, generar nuevas relaciones sociales.

En relación con los Centros, sería una buena opción la de implicar a voluntarios en tareas que requieran competencias tanto básicas como especializadas. Entre las actividades posibles, se recogen las siguientes:

- apoyo al servicio de custodia;
- apoyo a la secretaría y a las actividades didácticas;
- documentación visual;
- implementación de los canales de comunicación, página de internet, newsletter, social network,;
- cuidado de las zonas verdes.

En la gestión de los voluntarios se tendrán en cuenta dos aspectos fundamentales:

- 1) los voluntarios se organizarán y administrarán por medio de un sistema de reglas claro y compartido, indispensable para la convivencia entre voluntarios y personal dependiente;

- 2) se garantizará un ambiente sereno y flexible, valorizando las competencias de cada uno, estimulando un proceso de crecimiento profesional y social que tenga en cuenta los intereses y las exigencias de los individuos.

Las principales fases para la gestión de los voluntarios se resumen a continuación:

- Análisis de las exigencias de la comunidad y de la organización;
- Programación de los recursos humanos voluntarios y sus actividades;
- Definición de las características de los voluntarios y las actividades que deberían desarrollar;
- La búsqueda de los voluntarios: las actividades de alistamiento de los voluntarios;
- La selección de los voluntarios;
- La acogida y la inserción en la organización;
- Las actividades de formación;
- La valoración de las actividades del voluntario;
- La valoración del programa voluntarios.

El reclutamiento se realizará por medio de un aviso que será publicado en la página del Centro de Interpretación y difundido en la página de la SENATUR y en los principales canales de comunicación. Se elaborará una ficha descriptiva que servirá para recoger la información relacionada con la disponibilidad de los voluntarios, el sector en que se quiere hacer el voluntariado, la disponibilidad horaria y las experiencias anteriores, de forma que se pueda realizar un banco de datos de los voluntarios. El objetivo es la "fidelización" de los voluntarios, de forma que se dé continuidad a la trayectoria formativa y se consoliden las relaciones con la comunidad. En la ficha se incluirán los datos personales, el título de estudio, las competencias, la disponibilidad.

La selección de los candidatos se realizará por medio de la evaluación de las candidaturas recibidas y una entrevista con el coordinador de los voluntarios y el Responsable de los recursos humanos. Los criterios de selección utilizados serán la disponibilidad y las experiencias anteriores.

Aunque la prestación es voluntaria, espontánea y gratuita, es necesario establecer mecanismos de supervisión, de manera que el Centro y el voluntario puedan confrontarse y compartir las expectativas recíprocas y los resultados alcanzados, de manera que se pueda valorar la colaboración.

Las actividades de formación para los voluntarios culturales son muy importantes y representan el momento de encuentro entre las exigencias del centro y el saber de cada uno. También permiten compartir conocimientos, capacidades y valores, participar activamente en contextos formativos no tradicionales, hacer experiencia en el campo, asumir responsabilidades, contribuir a la consolidación de la identidad personal y profesional de los participantes.

Además, la actividad de formación representa el momento fundamental en que los voluntarios se ponen en contacto con profesionales, expertos, artistas, operadores culturales y mundo empresarial.

El coordinador de los voluntarios tiene una función comunicativa y organizativa. A la hora de asignar las tareas, tiene que tener en cuenta las exigencias de los voluntarios, permite de mediar entre los voluntarios y el centro.

La relación que se crea entre el voluntario y el Centro se fortalece gracias a algunos beneficios que el voluntario recibe, que permiten el acceso al servicio y la "integración" de los voluntarios. Estos beneficios pueden ser invitaciones para ocasiones especiales como inauguraciones, encuentros, actividades especiales.

Según el principio de inclusión y participación de estas intervenciones, la activación de un sistema de participación de los ciudadanos tan articulado funcionará como bisagra para un modelo gestional que garantizará el acceso al bien común y contará con la implicación de todos los sujetos interesados en su actividad.

4.2.17. Chef ejecutivo responsable de bar/restaurante

Cada centro tiene en su interior un bar/restaurante, concebido en línea con la misión de la estructura como lugar de entretenimiento social en el que las personas o pequeños grupos pueden conversar, leer, escuchar música mientras toman un refresco y comen algo.

La gestión del bar/restaurante será interna y su dirección correrá a cargo de un chef ejecutivo, responsable de la apertura cotidiana y de su funcionamiento.

El responsable tendrá que ser un experto en producción y gestión de suministro de alimentos y bebidas con al menos diez años de experiencia en el ámbito de gestión de bar y servicios de catering.

La estructura también contará con camareros, cuya tarea consiste en atender a los clientes del Bar/restaurante, proporcionándoles alimentos, bebidas, y asistencia durante la estancia.

4.3 Procedimientos para la gestión del Centro

La Gobernanza

A continuación se describen las modalidades organizativas, que podrán detallarse ulteriormente por medio de reglamentos.

Se prevén modalidades organizativas específicas para los siguientes aspectos: la responsabilidad de dirección cultural y de gestión, las modalidades de gestión de las relaciones recíprocas, el empoderamiento.

Los Centros de Interpretación también se dotarán de un Código Ético sobre el comportamiento de los órganos de la estructura.

La responsabilidad de dirección cultural

El comité de orientación cultural es el órgano que promueve y guía el ciclo de programación estratégica del centro, en base a las propuestas y/o de acuerdo con el Director Artístico.

La propuesta de programa se somete a la valoración del Comité Científico, que emite dictámenes no vinculantes sobre las actividades culturales, para alimentar el proceso creativo y proyectivo.

La responsabilidad de gestión

La responsabilidad de la gestión corresponde al Comité de Gestión, que tiene la responsabilidad de la gestión administrativa y financiera de lo previsto en el presupuesto y efectúa la supervisión económica y financiera de las actividades. Además efectúa todas las demás funciones necesarias para la consecución de los objetivos y la gestión del centro.

El Director General ejerce las funciones de representación en base a lo establecido por el Comité de Gestión.

El Director General también es el responsable del flujo de las informaciones entre los miembros el Comité de orientación cultural, el Comité Científico y el director artístico, además de transmitir al Comité de Gestión y a todos los demás actores implicados, directamente o por medio de la secretaría organizativa, copia de las actas, los documentos y cualquier otra material.

Los Centros de Interpretación podrán activar acuerdos puntuales en relación a programas y proyectos específicos, con sujetos locales, nacionales e internacionales, bajo petición del Director Artístico y del Comité de orientación cultural.

La organización de las modalidades de gestión de las relaciones recíprocas.

El Comité de Gestión se compromete a presentar periódicamente el presupuesto provisional de la actividad anual y de cada proyecto al Comité de orientación cultural, al Comité Científico y al director artístico.

El Director General se compromete a utilizar los fondos asignados según las modalidades pactadas en el Comité de Gestión y a:

- proporcionar al sujeto competente de la SENATUR todos los elementos cognoscitivos, financieros, administrativos y contables relativos a las actividades de que es responsable. Esta información se transmitirá periódicamente en los formatos que se acuerden con la SENATUR.
- utilizar el sistema de información y comunicación acordado

Empoderamiento

Se establecerá una distinción en base a dos tipos de funciones: la coordinación general y la coordinación artística. Se establecerán los mecanismos de conexión y vínculo entre los diferentes miembros, de forma que no hay desacuerdos entre las diferentes áreas y que la

comunicación sea permanente. El mecanismo de colaboración y la fórmula de participación en el proceso decisional estarán garantizados por la estrategia de comunicación interna y por el organigrama:

1. Comité de Gestión: responsable técnico y financiero del proyecto, primer órgano decisional de las fases de planificación, programación y control;
2. Director General: principal intermediario entre el centro de interpretación y las instituciones públicas de control coordinará la programación del Centro, la asignación de los objetivos y la comunicación por medio de mecanismos compartidos;
3. Comité de orientación cultural: coordinado por el Director Artístico, se reunirá periódicamente para desarrollar las actividades de dirección del Centro, establecer eventuales divisiones de las tareas y controlar su avance;
4. Comité Científico: compuesto por representantes de alto perfil profesional en el ámbito cultural, la formación, la didáctica y otras disciplinas relacionadas. El comité estará formado por el Director Artístico y representantes de alto perfil con la tarea de proporcionar dictámenes no vinculantes sobre las actividades culturales y de alimentar el proceso creativo; se reunirá al menos una vez al año.
5. Direcciones subdividas por funciones homogéneas: cada dirección asegurará el logro de objetivos mensurables asignados periódicamente, al menos una vez al año, y bajo la guía de un profesional experto. A cada área se le asignará una cuota del presupuesto disponible, la fecha de principio y término de las acciones específicas atribuidas, una vez establecida la batería de los indicadores y el target.

La estrategia de comunicación interna permitirá que la información sobre la situación del Centro, la planificación y todas las decisiones relevantes, fluyan de forma continua para garantizar la máxima transparencia y cooperación.

- Flujo de comunicación de arriba hacia bajo:
 - *raramente*: el Comité de Gestión se reúne al menos 4 veces el año. Las decisiones se comunica directamente a SENATUR por medio de los canales correspondientes;
 - *a menudo*: el director general comunica al comité de orientación cultural los plazos previstos para las actividades programadas y toda la información necesaria para el desarrollo de las acciones. El director artístico comunica al comité científico el plano general anual sostenible en cada ejercicio;
 - *periódicamente* el director artístico asegura encuentros periódicos de cada uno de los departamentos para la elaboración del programa de las actividades;
- Flujo de comunicación de abajo hacia arriba:
 - *raramente*: el Comité de Gestión se reúne 4 veces, el director general lo informa sobre la situación del centro;
 - *a menudo*: el Director responsable de una dirección específica d comunica al director general el estado del área y las necesidades, transmitiendo relaciones técnico-financieras periódicas;
 - *periódicamente* cada responsable de los departamentos responde ante el director artístico del avance del programa de las actividades;
 - *muy a menudo*: cada uno de los responsables de los servicios informan al Director responsable sobre el estado de su ámbito de competencia y proporcionan la información necesaria para la redacción de los informes técnico-financieras.

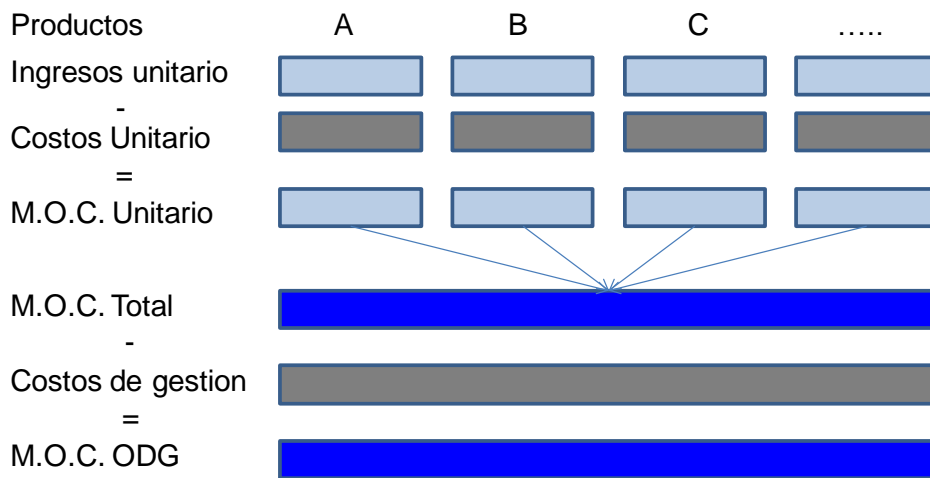
4.4. Gestión financiera

En el siguiente apartado se ilustrará el modelo financiero a adoptar para cada una de las tres intervenciones.

El análisis de estimación financiera, debido a la particularidad de los proyectos y al sistema de STL que se creará, se enfoca sobre todo en la sostenibilidad económica del sujeto gestor, o bien del STL. Por lo tanto el sistema de autofinanciación parte de la consideración que el STL será una entidad capaz de ofrecer servicios, no solamente a sus asociados, sino también a los demás actores del territorio en general. De esta manera, y considerando que los servicios serán vendidos, se elaborará un listín de venta de los servicios con precios corporativos para los participantes en el STL y un listín normal para todos los demás.

Además, siempre tomando en cuenta que el STL ofrecerá algunos de sus servicios con el apoyo de los miembros, para evitar que el STL se estanque en la gestión de recursos humanos demasiado especializados y para que pueda ofrecer el máximo de las competencias requeridas, se sugiere la creación de una base de datos de CVs que permita individuar las competencias en base a las necesidades. La lógica tiene que ser la de disminuir al máximo posible los costes fijos.

En base a lo indicado anteriormente, el sistema del análisis de estimación financiera y las proyecciones para los años siguientes (máximo 3), se ha basado en la imputación de los costes directos y en la participación por servicio en la cobertura de los costes generales. Esquemáticamente, el modelo financiero se puede resumir así:



MOC = Margen Operativo de Contribución

El sistema presupuestario por costes directos se ha utilizado en base a experiencias anteriores, que nos han enseñado que utilizando esta metodología se cuenta con una mayor capacidad de controlar y monitorear los flujos financieros generados por el STL, pudiendo nivelar, cuando sea necesario los ingresos con los egresos generados por las diferentes actividades.

En particular, en la elaboración del sistema del análisis de estimación financiera y en el siguiente análisis de rentabilidad, el STL se ha considerado una empresa "multiservicios sin fines de lucro". Es decir, un Ente que opera en más de un Área Estratégica de Negocio (AEN), cada una de las

cuales contribuye a la determinación de la renta total. Claramente, en base a esta lógica, el objetivo mínimo del STL será la nivelación total del presupuesto.

Con la organización de AENs, existe la posibilidad de aumentar, a largo plazo, los servicios ofrecidos, limitando así el riesgo de pérdidas y garantizando el resultado positivo para la subsistencia y la sostenibilidad del STL mismo. Además, en el análisis financiero del STL, se ha diferenciado el resultado del STL en su totalidad respecto al resultado de cada uno de sus servicios. Esto se debe a que no todos los servicios que ofrecerá el STL serán rentables, sino que algunos muy útiles para los participantes y los turistas en general podrían representar un costo para el STL mismo, ya que no tiene la capacidad de generar suficientes ingresos. Esto significa que para un correcto análisis financiero del STL es importante considerar su presupuesto total, mientras que el análisis de las diferentes AENs sirve sólo para monitorear la nivelación entre ingresos y egresos totales. De esta manera será posible manejar los ingresos en base a las necesidades específicas. Un ejemplo típico se refiere a la posibilidad para el STL de buscar más fondos públicos y/o privados (sponsor) al fin de nivelar eventuales egresos por actividades de marketing, etc.

Además, cabe señalar que el modelo financiero que será importante adoptar para el STL se organizará de forma que garantice un control continuo de los ingresos y egresos, no solamente generales, sino por cada área. Por eso la cuenta económica siempre estará controlada por medio del Margen Operativo de Contribución (MOC), del análisis de los gastos directos y del Margen Bruto Industrial (MBI)

El MOC representa la capacidad de cada AEN de cubrir los costos fijos estructurales del STL. Un MOC positivo significa que el STL tiene la capacidad de generar ingresos suficientes no sólo para cubrir los costos generados, sino también para reinvertirlos en el STL mismo. Se recuerda que, en el presente modelo, el MOC de cada AEN se ha calculado tomando en cuenta todos los gastos, fijos y variables, directamente imputables a cada AEN (metodología del "direct costing"). Mientras que el costo del personal del STL, siendo un costo general de gestión de la Red, no se ha atribuido a ninguna de las AEN, y será compensado con la suma de todos los MOC positivos de las diferentes AEN.

Una información adicional para comprender el modelo financiero utilizado es que la definición de los ingresos que el STL podrá generar se ha realizado en base a la metodología por objetivos. Es decir, los montos indicados en las fichas de la simulación financiera son **valores mínimos** que se espera lograr durante la implementación del STL.

Finalmente cabe señalar que algunos de los servicios que generarán ingresos para el STL no se pueden estimar específicamente, ya que dependen de algunas de las fases del programa de implementación del proyecto de lanzamiento. Un ejemplo es la generación de ingresos por la venta de paquetes turísticos, que dependerá muchísimo del plan de marketing, que no solamente tendrá que identificar el mercado objetivo de los productos culturales del destino, sino que también tiene que definir los precios competitivos de cada paquete para cada segmento de demanda individuado.

4.4.1 Los ingresos

Cada entidad jurídicamente reconocida que desee ser miembro del STL, independientemente del servicio que ofrezca y de su tamaño, abonará una cuota anual.

En base a la tipología de los miembros las cuotas cambiarán de valor y se diferenciarán en:

- ✓ Cuota de los fundadores
- ✓ Cuotas de los miembros transitorios
- ✓ Cuota de los miembros afiliados

Como parte de la misión inicial de los socios fundadores para lograr atraer a más miembros, se difundirán los resultados, los logros del STL mediante boletines informativos dirigidos a quienes aún no se hayan afiliado.

En una primera fase, el socio fundador será SENATUR, que dispone, en base al presupuesto de PRONATUR, de fondos que pueden facilitar el acceso al mercado de cada uno de los centros de interpretación. Esta figura, a lo largo del primer año, una vez que se hayan finalizado las obras de construcción, tendrá la tarea de ampliar el número de afiliados.

Cada uno de los centros recibirá apoyo de SENATUR en todo lo que se refiere a la formación, promoción directa e indirecta, que aunque no aparezcan reflejadas en el plan financiero, hay que considerarlos aportes (ej. Dotación de 99.000 USD para la puesta en valor de las producciones de artesanía y otros elementos atractivos de su cultura en el Circuito Vivencial del Mundo Guaraní; dotación de 440.000USD para el fortalecimiento de las capacidades de los micro y pequeños empresarios locales para atender actividades turísticas en el área del Chaco'i).

Venta de productos típicos en los espacios de artesanía

Se refiere a la venta de productos de artesanía y productos típicos en zonas expositivas (que los centros de interpretación pondrán a disposición para la venta a sus clientes/visitantes).

Participación en Eventos

Se ha hipotizado la organización, por parte del STL, de eventos masivos para la generación de demanda turística nacional e internacional.

Venta de espacio publicitario en la página Web

Estos espacios publicitarios se ofrecerán a empresas de la región y/o relacionadas con el turismo y se incluirán en la página de los STL.

En términos de negociación los parámetros que permiten estimar estos ingresos hacen referencia al número de banners que se pueden vender, al número de pasajes de publicidad y al tiempo de promoción.

Boleto de entrada al centro de interpretación

Para cada uno de los centros de interpretación se establecerá un precio medio, que en base a una estrategia de diversificación se diferenciará en adultos, grupos, estudiantes, niños, residentes/no residentes.

Consumo de gastronomía

Cada uno de los centros está dotado de un área destinada a la restauración en la que se ofrecerán alimentos y bebidas.

Sponsor

Considerando la novedad, la magnitud y el espacio a disposición, será posible recibir patrocinios y esponsorizaciones orientadas a ampliar la oferta expositiva. Las soluciones tecnológicas adoptadas en los centros, permiten diversificar los contenidos con facilidad en base a portaciones futuras.

Los costos incluyen el manejo del STL y los costes generados por la gestión de cada uno de los centros de interpretación que se ilustran a continuación:

- Directos:
 - Personal
 - Consumo
 - Promoción
 - Otros gastos

- Indirectos:
 - Fondo para la manutención decenal
 - Fondo de co-participación para la creación de nuevos eventos y exposiciones
 - Fondo de riesgo

5. Circuito Vivencial del Mundo Guaraní, en el Lago Yguazú.

5.1 Descripción del proyecto

El centro de interpretación estará ubicado a orillas del lago Yguazú, en un territorio que conserva una rica biodiversidad y que constituye una reserva forestal de ANDE (Administración Nacional de Electricidad).

El lago Yguazú es una zona lacustre de gran extensión en forma de Y inclinada (unos 60 km en su máxima dimensión de Este a Oeste) rodeada por nueve pequeñas poblaciones situadas en la frontera entre los Departamentos de Alto Paraná y Caaguazú. El núcleo de población más importante en las proximidades es Ciudad del Este (a unos 50 km de su extremo más próximo y conectado mediante la ruta 7), segunda ciudad del país, con más de 312.000 habitantes.

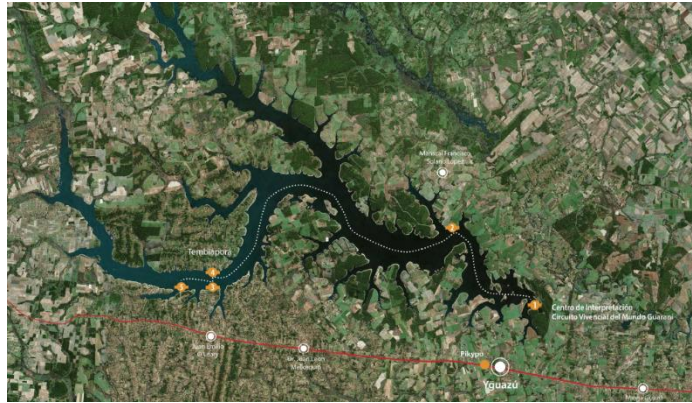


De acuerdo con los objetivos que se plantean en el plan de negocio y desarrollo turístico, se pretende que el centro y las instalaciones:

- Estén fuertemente conectadas con la promoción y comunicación de Paraguay como destino turístico de interés.
- Sean conocidas y difundidas entre la comunidad escolar. Se trata de estimular la visita, capacitar a los profesores para que sean ellos mismos quienes la dirijan y establecer vínculos afectivos con los estudiantes para que hagan suya la instalación.
- Acojan a entidades o personas cuya actividad se relacione con el estudio, uso o conservación de la biodiversidad natural y cultural, así como establecer lazos estables con las comunidades local con el objeto que se sientan partícipes, utilicen y disfruten de las instalaciones, no únicamente como usuarios.
- Ofrezcan un espacio apropiado para actividades comunitarias.



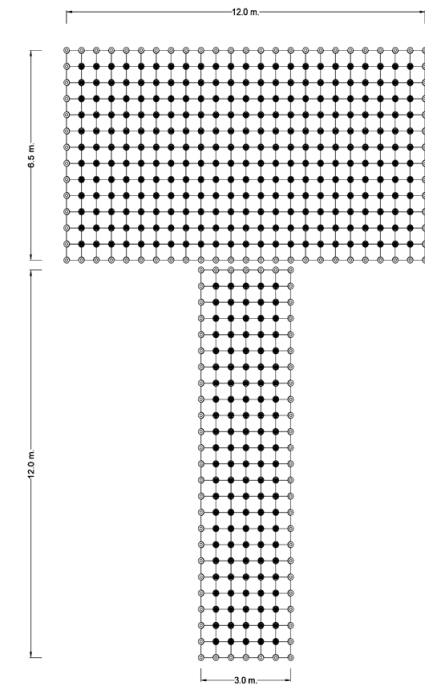
La intervención también incluye la propuesta de PTA para la adecuación de los embarcaderos presentes en el Lago. En base a los requerimientos de las autoridades que estuvieron presentes en la audiencia pública del 26 de mayo en Colonia Yguazú, se ha sugerido la realización de muelles flotantes replicables en los siguientes puntos. La localización de los muelles flotantes, en función de que se den



las condiciones para establecer un acuerdo entre las partes interesadas, representan la propuesta por parte de "Paraguay, tienes que amarlo" para la adecuación de los embarcaderos presentes en las orillas del lago. Se hace hincapié en que estos muelles también se podrán utilizar como estaciones para la movilidad de los residentes de ambos polos.

En lo que a la propuesta específica para la realización del embarcadero, cuyas dimensiones son 114 m² y una carga máxima de 43, la intervención aprobada por el cliente cuenta con las siguientes ventajas:

- Garantía 10 años para usos recreacional
- No tiene costo de mantención
- Durabilidad ilimitada
- Su instalación no afecta ni genera impacto en el Medio Ambiente
- Evita daños que provocan otros muelles a sus embarcaciones
- Excelente resistencia mecánica, alta resistencia a impactos y líquidos corrosivos
- Se adaptan al movimiento ondular de los ríos y sus distintos tipos de corrientes y niveles de marea.
- Su diseño, forma y ubicación son modificables de manera sencilla y sin la ayuda de un experto.
- Permite ampliar la superficie rápidamente, agregando más módulos a su configuración original
- Su bajo peso permite armarlo y desarmarlo con rapidez y facilidad.



5.2 Capacidad de carga

La capacidad de carga antrópica de cada estructura está diseñada en base a una serie de elementos que se ilustran a continuación:

- La duración de la visita aconsejada es de 1 hora.
- El horario de apertura se puede distinguir en horario de verano y horario de invierno y no puede superar las 8 horas diarias, que podría ser en invierno de 07:00 a 15:00 hs. y en verano de 07:00 a 16:00 hs¹¹. Se considera que los flujos de visitantes comenzarán a partir de las 9.30 a.m. Desde las 9.30 hs. hasta las 13.30 hs. serían tres grupos por cada guía y desde las 14 hs. hasta las 16,30 hs. dos grupos por cada guía (con 10 mins. de intervalo entre un grupo y el siguiente).
- Inicialmente, en base a la capacidad de carga, se ha considerado oportuno estimar 3 guías. Por lo tanto, el flujo estimado máximo es de 15 grupos diarios.
- El nº máximo de personas para cada visita en base a los estándares internacionales es de 20 personas por cada guía, de manera que se garantice la máxima calidad de la experiencia¹².
- La capacidad máxima de utilización de la infraestructura de 90.000 visitantes se proyecta en un nº de días máximo de 313 considerando un día de cierre a la semana. A pesar de que las actividades turísticas reciben los mayores aflujos de visitantes en los días feriados, se ha estimado excluir los 13 días de feriados nacionales, por lo que el nº de días de apertura quedaría en 300.
- En términos organizativos para la gestión de la cola, es decir, cuando se registra una afluencia de más de 60 personas que crea intervalos de espera para la visita del museo, se puede visitar el entorno del centro de interpretación (se estimulará la fruición de los servicios del centro de restauración/bar) y del centro de artesanía. Además, tal y como se plantea en los diferentes informes de factibilidad del circuito de arborismo, en el caso en que un privado decida invertir en esta actividad, se puede considerar de forma independiente o como parte de la visita.

Parámetros	Indicadores
Duración visita:	1 hora
Miembros grupo	20
Grupos diarios	15
Nº guías	3
Nº días apertura	300
Total máximo de visitantes anuales	90.000

Fuente: elaboración propia

Considerando estos elementos la capacidad de carga máxima del centro de interpretación en términos de visitas, se puede estimar en un número total de visitantes que asciende a 90.000 al año.

En lo que a los eventos que se vayan a realizar en las instalaciones se refiere, se estima que sería posible organizar un evento para 500 personas a la semana, calculando 50 semanas al año, excluyendo dos por feriados u otros temas.

¹¹ Museo Histórico Puerto Moisés Bertoni

¹² En caso de que el centro decida dotarse de dos guías, es necesario prever un intervalo de 25-30 minutos entre la salida y la entrada del grupo siguiente.

Parámetros	Indicadores
Nº fines de semana	50
Nº máximo participantes	500
Total máximo de participantes anuales	25.000

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, la capacidad máxima hipotizada para la realización de estos eventos en los fines de semana asciende a 25.000 personas al año.

Para concluir, el Centro de Interpretación Mundo Guaraní tiene una capacidad de carga total máxima anual de 115.000 usuarios, considerando los visitantes y los participantes en los eventos.

En base a todo esto, a lo largo de un año, la capacidad de carga máxima del área es de alrededor de 383 personas como carga antrópica generada por el centro de interpretación.

5.3 Costos

A continuación se desglosan los diferentes gastos del Centro de Interpretación, con proyección a tres años, que incluyen los gastos directos de gestión, el personal y los gastos indirectos.

Tal y como se puede ver en la tabla siguiente, los gastos de gestión, que además de los gastos de oficina y los de consumo energético incluyen la parte destinada a la promoción del centro y sus actividades, ascienden a 128.800 USD el primer año, mientras que para el segundo año se ha calculado un incremento del 10% de los costos y para el tercer año un 15%.

GASTOS DE GESTIÓN	H.M.	C.DAD	C. UNITARIO USD	1º año	2º año	3º año
Oficina y gastos varios	ms	12	5.500	66.000	72.600	83.490
Consumo energético	ms	12	1.000	12.000	13.200	13.200
Promoción	anual	1	50.000	50.000	55.000	57.500
<i>Sub – total</i>				128.000	140.800	154.190

Fuente: elaboración propia

A estos gastos de gestión se suman los gastos de personal. En este caso se han considerado una serie de figuras profesionales en base al modelo de gestión planteado en el presente documento, que podrían reducirse o aumentarse en base a lo que considere oportuno, quizás destinando un solo director general y un solo director artístico para los tres centros previstos en el Programa. Los gastos de personal ascienden a 152.400 USD el primer año, mientras que para el segundo y el tercer año se ha calculado un incremento del 4% de los salarios. Para estimar los salarios del personal se ha utilizado como base el decreto Nº 1324 firmado por el Poder Ejecutivo (establece la cuantía del salario mínimo a partir del 01/03/2015), que fija el salario mínimo de 1.824.055 guaraníes considerando lo establecido en el artículo 194 del Código del Trabajo, que establece que el horario normal de trabajo es de 8 horas diarias o 48 por semana (horario diurno).

Se ha considerado oportuno prever 3 personas que se encarguen de la seguridad de la estructura, 1 personas para la gestión de la boletería y 1 persona para la gestión del centro artesanal, 3 guías, dos camareros para el restaurante y 4 personas para las tareas de limpieza del centro, mientras que para el resto de las figuras previstas se ha establecido 1 persona por área.

GASTOS DE PERSONAL	H.M	C.DAD	C. UNITARIO USD	1º año	2º año	3º año
Director General	m/h	12	1.500	18.000	18.720	19.469
Director Artístico	m/h	12	1.200	14.400	14.976	15.575
Responsable secretaría organizativa	m/h	12	500	6.000	6.240	6.490
Responsable monitorización y valorización	m/h	12	500	6.000	6.240	6.490
Responsable Marketing	m/h	12	500	6.000	6.240	6.490
Responsable Administración	m/h	12	500	6.000	6.240	6.490
Responsable recursos humanos	m/h	12	500	6.000	6.240	6.490
Responsable Comunicación	m/h	12	500	6.000	6.240	6.490
Responsable seguridad	m/h	36	400	14.400	14.976	15.575
Responsable servicios educativos	m/h	24	400	9.600	9.984	10.383
Responsable boletería y venta artesanía	m/h	24	400	9.600	9.984	10.383
Operador visitas guiadas y servs. educativos	m/h	36	400	14.400	14.976	15.575
Chef ejecutivo	m/h	12	1.000	12.000	12.480	12.979
Camarero	m/h	24	400	9.600	9.984	10.383
Manejo ordinario y limpieza	m/h	48	300	14.400	14.976	15.575
<i>Sub total</i>				152.400	158.496	164.836

Fuente: elaboración propia

En la tabla siguiente se ilustran los gastos indirectos. Se trata de un fondos de manutención extraordinaria, un fondo destinado a la financiación de nuevas exposiciones y lo que se ha denominado un fondo de riesgo, es decir, un fondo para afrontar eventuales gastos ligados a daños causados a los contenidos del centro (por ej. si durante una visita se dañase una de las pantallas de la estructura, este fondo cubriría el coste de la reparación/sustitución del mismo).

Tal y como se puede ver los gastos indirectos ascienden a 35.000 USD el primer año, mientras que para el segundo año se ha calculado un incremento del 10% de los costos y para el tercer año un 15%.

GASTOS INDIRECTOS	H.M	C.DAD	C. UNITARIO USD	1º año	2º año	3º año
Fondo de manutención extraordinaria	anual	1	10.000	10.000	11.000	11.500
Fondo nuevas exposiciones	anual	1	15.000	15.000	16.500	17.250
Fondo de riesgo	anual	1	10.000	10.000	11.000	11.500
<i>Sub total</i>				35.000	38.500	40.250

Fuente: elaboración propia

En la tabla siguiente se recoge la totalidad de los gastos previstos para el Centro de Interpretación para los tres primeros años.

GASTOS EN USD	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO
Gastos de gestión	128.000	140.800	154.190
Gastos indirectos/fondos	35.000	38.500	40.250
Gastos de personal	152.400	158.496	164.836
Total	315.400	337.796	359.276

Fuente: elaboración propia

5.4. Ingresos

Para calcular las fuentes de ingresos con que contará el STL Circuito Vivencial del Mundo Guaraní, se ha analizado el presupuesto del Programa en que se enmarca la intervención y toda la documentación relacionada con el mismo. De ahí que, coherentemente con el modelo de gestión del STL propuesto, se haya delineado su participación en él como socio fundador, cuya aportación prevista para la "Gestión y mantenimiento del Proyecto Mundo Guaraní" durante el primer año asciende a 88.000 USD se recoge en la tabla siguiente como cuota del socio fundador SENATUR. Para el 2º año, sin embargo, se propone una aportación mínima por parte de SENATUR (de manera que siga presente en el territorio y estimule las adhesiones) de 4.000 USD anuales y de otro socio institucional, que podría ser el municipio en que se ubica el Centro, por el mismo importe. Para el 3º se ha estimado que se contará con un tercer miembro institucional (que podría ser la ANDE), mientras que la cuantía de la cuota aportada permanecerá invariada en 4.000 USD.

Como se puede observar, las aportaciones de los diferentes operadores presentes en el territorio se han estimado a la baja, considerando que el primer año sólo 5 operadores (de los 130 entre hoteles y restaurantes, sin contar agencias, etc. del inventario realizado) decidan formar parte del STL con una aportación de 500 USD anuales, 10 operadores el 2º año (600 USD anuales de aportación) y 20 el 3º año (1.000 USD anuales de aportación).

MIEMBROS DE LA RED	1º año			2º año			3º año		
	Nº	cuotas fijas	Ingresos	Nº	cuotas fijas	Ingresos	Nº	cuotas fijas	Ingresos
Socio Fundador / institucional	1	88.000	88.000	2	4.000	8.000	3	4.000	12.000
Otros socios (Hoteles, Restaurantes otros)	5	500	2.500	10	600	6.000	20	1.000	20.000
Total ingresos cuotas			90.500			14.000			32.000

Fuente: elaboración propia

Además de estos ingresos en base a las cuotas de los participantes en el STL, también se han calculado los diferentes ingresos procedentes del Centro de Interpretación:

- Ingresos anuales por boletería. Para el 1º año se ha calculado una afluencia del 25% de la capacidad máxima de la infraestructura, es decir 22.500 visitantes que abonan 3 USD por el boleto de entrada el 1º año. Para el 2º año se ha estimado una afluencia del 45% de la capacidad máxima, que asciende a 40.500 visitantes y la tarifa de entrada de 3,5

- USD, mientras que para el 3º año se estima que se puede alcanzar el 55% del nº máximo de visitantes calculados, que son 49.500 y 4 USD para el precio del boleto de entrada.
- Ingresos anuales por gastronomía. Se refiere a los beneficios estimados procedentes del área bar/restaurante. Se ha calculado que cada uno de los 3 años el 40% de los visitantes realizará un consumo que el 1º año implicará un margen de ganancia de 5 USD por visitante, 6 USD el 2º año y 7 USD el 3º año.
 - Ingresos anuales del centro artesanal. Se refiere a los beneficios estimados procedentes del centro artesanal. Se ha estimado que un 30% de los visitantes realizará compras en el centro artesanal en los 3 años examinados, dejando un margen de ganancia de 4 USD por compra el 1º año, 4,5 USD el 2º año y 5 USD el 3º año.
 - Ingresos anuales por Eventos /Agenda Regional. Se ha estimado la participación de 500 personas en cada uno de los 5 eventos que se calculan para el 1º año, los 10 eventos para el 2º año y los 20 eventos del 3º año. El margen de ganancia que se ha estimado por participante el 1º año son 10 USD, 12 USD para el 2º año y 14 USD para el 3º año.
 - Ingresos por espacio publicitario en internet. Tal y como se puede ver en la tabla se ha estimado la venta de 5 espacios al mes durante cada uno de los tres años. La tarifa para el 1º año se ha estimado en 300 USD, 350 USD el 2º año y 500 USD el 3º año.

INGRESOS	1º año	2º año	3º año	%
Visitantes Anuales al CI / Visitantes Referencia (1)	30%	45%	55%	
Total Visitantes Anuales	22.500	40.500	149.500	
Tarifa en U\$S	3,00	3,50	4,00	
Ingresos Anuales por Boletería	67.500	141.750	198.000	34,09%
Consumos Gastronomía/Visitantes Anuales				
Consumos Gastronomía/Visitantes Anuales	0,40	0,40	0,40	
Consumo Promedio en U\$S	5,00	6,00	7,00	
Ingresos Anuales por Gastronomía	45.000	97.200	138.600	23,86%
Compras en Tienda / Visitantes Anuales				
Compras en Tienda / Visitantes Anuales	0,30	0,30	0,30	
Compra Promedio en U\$S	4,00	4,50	5,00	
Ingresos Anuales por Tienda	27.000	54.675	74.250	12,78%
Eventos S/Agenda Regional				
Eventos S/Agenda Regional	5	10	20	
Participantes Promedio por Evento	500	500	500	
Consumos Promedio por Participante	10,00	12,00	14,00	
Ingresos Anuales por Eventos /Agenda Regional	25.000	60.000	140.000	24,10%
Espacios banner				
Espacios banner	5	5	5	
Precio	300	350	500	
Meses	12	12	12	
Ingresos por espacio publicitario en internet	18.000	21.000	30.000	5,16%
TOTAL ANUAL DE INGRESOS OPERATIVOS	182.500	374.625	580.850	100,00%

Fuente: elaboración propia

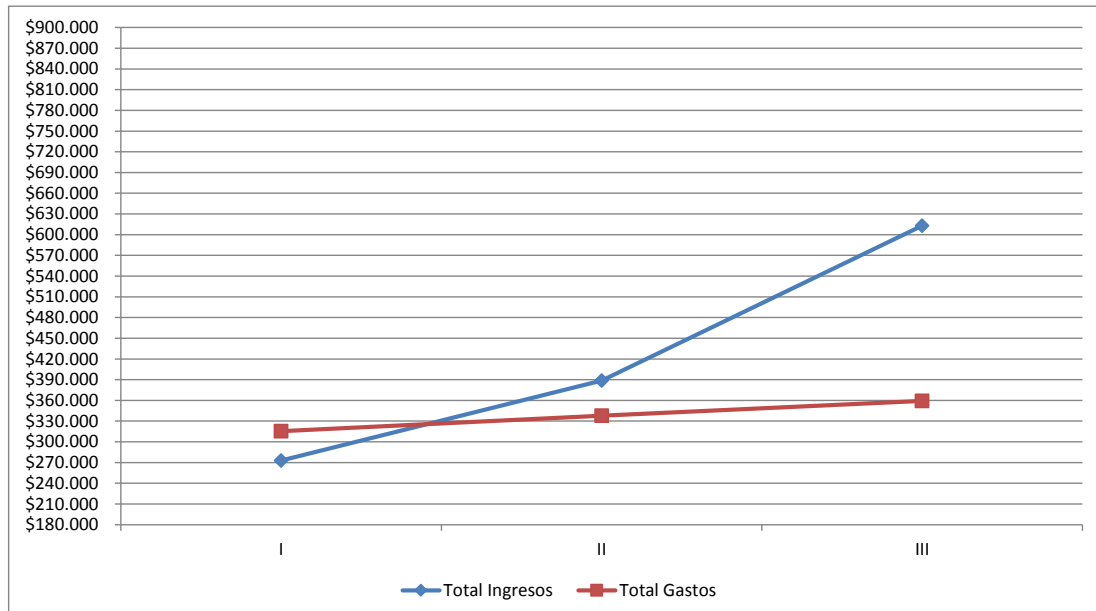
5.5 Resultados del plan de gestión financiera

Para concluir, en este apartado se ilustra el resultado de la gestión financiera planteada, que tal y como se puede ver, registra unas pérdidas el 1º que ascienden a 42.400 USD, mientras que para el 2º año se prevén unos beneficios de 50.829 USD y para el 3º año se registran beneficios por un valor de 253.574 USD.

	1º año	2º año	3º año
Total Ingresos	273.000	388.625	612.850
Total Gastos	315.400	337.796	359.276
Resultado Gestión	-42.400	50.829	253.574

Fuente: elaboración propia

La cifra para no tener pérdidas o para empezar a obtener beneficios, denominada como el "punto de equilibrio" (PdE) se alcanza, tal y como se puede observar en el gráfico siguiente el 3º año a partir de la puesta en marcha del Centro de Interpretación:



Fuente: elaboración propia

5.6 Demanda potencial

El objetivo de este apartado, teniendo en cuenta la escasez de datos disponibles acerca de la demanda actual y potencial por áreas, en base al actual sistema de recogida de datos de SENATUR, es determinar las dimensiones del mercado objetivo que permitan alcanzar, con la cantidad estimada, el punto de equilibrio.

En primer lugar, es importante analizar la evolución de la población en el Departamento del Alto Paraná, en base a los datos del último censo efectuado, lo que nos permitirá estimar el tamaño de la demanda potencial local.

Departamento Alto Paraná

Datos Generales	Años			
	1982	1992	2002	2012
Superficie (Km ²)	14.895	14.895	14.895	14.895
Densidad	13,4	27,3	37,5	52,8
Población	199.664	406.584	558.672	785.747
Hombres	103.389	208.309	284.393	402.543
Mujeres	96.255	198.275	274.279	383.204
Indígena	1.887 ¹³	2.943	4.766	7.042
<i>Economía %PEA¹⁴</i>				
Sector Primario	46,5	32,5	22,6	18,5
Sector Secundario	18,2	14,8	14,9	16,7
Sector Terciario	25,4	43,5	58,6	64,8

Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Anuario 2012 Paraguay elaborado por DGEEC

Hipotizando que en una primera etapa el 20% de la población local visitará el Centro de Interpretación, simplemente debido al efecto novedad, se puede estimar que ya se cuenta con una base de visitantes equivalente a 157.150, cinco veces superior a la capacidad de carga máxima anual de la estructura.

A esta demanda potencial local, se ha añadido únicamente un 1% de la población nacional, que en 2012 ascendía a 6.672.631¹⁵ habitantes, es decir 66.726, que probablemente visitará el centro, gracias a las dinámicas de los paquetes turísticos organizados por los diferentes operadores, que se ilustrará en el siguiente apartado del informe.

También se ha estimado que podría generarse una demanda potencial entre los residente en las regiones fronterizas al Alto Paraná del 10%, que asciende a 180.095.

Departamentos fronterizos del Alto Paraná	Población
Guairá	198.032
Caaguazú	483.048
Caazapá	151.415
Itapúa	545.924
Paraguarí	239.633
Canindeyú	191.447
Total	1.809.529

Fuente: Elaboración propia con datos STP/DGEEC.
«Proyección Densidad Tasa 2012»

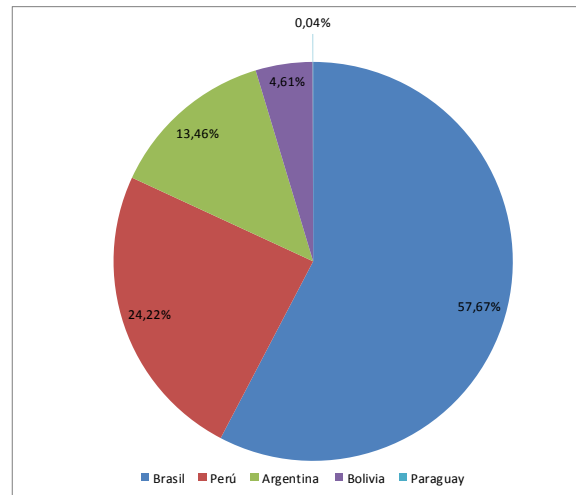


Fuente: Elaboración propia

¹⁴ % PEA por sectores. Datos EPH 2010

¹⁵ Datos 2012 de la DGEEC

En términos de demanda internacional, en primer lugar se sugiere concentrar la atención en la población de emigrantes japoneses que vive en América del Sur, que presenta la siguiente distribución:



Fuente: elaboración propia con datos <http://www.wub.gr.jp>

El total asciende a 260.100, con 150.000 en Brasil, seguido por Perú con 63.000, Argentina con 35.000 y Bolivia con 12.000.

Esta demanda potencial a través de las redes de emigrantes japoneses, puede representar un mercado objetivo interesante considerando la presencia de la colonia local japonesa residente en el área. Alcanzar el 10% de esta demanda significaría recibir alrededor de 26.000 visitantes, lo que cubriría la capacidad de carga anual máxima del centro.

Además, en base a los datos sobre las llegadas internacionales a Paraguay de SENATUR de 2010-2014, considerando los paquetes turísticos mencionados, a estas cifras indicadas anteriormente hay que añadir una demanda potencial de 648.962 turistas y 2.805.869 de excursionistas, confirmados por los datos de tendencia de los últimos años. Se ha estimado que un 10% de estos visitantes podrían visitar el centro de interpretación, lo que asciende a 345.483 potenciales visitantes.

Años	Nº Turistas	Ingresos por turistas (miles de U\$D)	Nº excursionistas	Ingresos por excursionistas (miles de U\$D)	Nº visitantes	Total ingresos turismo (miles de U\$D)
2010	465.264	163.307	2.705.765	54.115	3.171.029	217.422
2011	523.740	183.832	2.841.052	56.821	3.364.792	240.653
2012	579.305	203.336	3.058.767	61.175	3.638.072	264.511
2013	609.901	214.075	2.929.439	58.588	3.539.340	272.664
2014	648.962	227.785	2.805.869	56.117	3.454.831	283.903

Fuente: elaboración propia en base a datos de la SENATUR

	Total	% Demanda potencial	Demanda potencial
Población de Alto Paraná	785.747	20%	157.150
Población Total Paraguay	6.672.631	1%	66.726
Población entorno Alto Paraná	1.809.529	10%	180.953
Emigrantes japoneses en Suramérica	260.000	10%	26.000
Llegadas internacionales a Paraguay (turistas y excursionistas)	3.454.831	1%	34.548
TOTAL			465.377

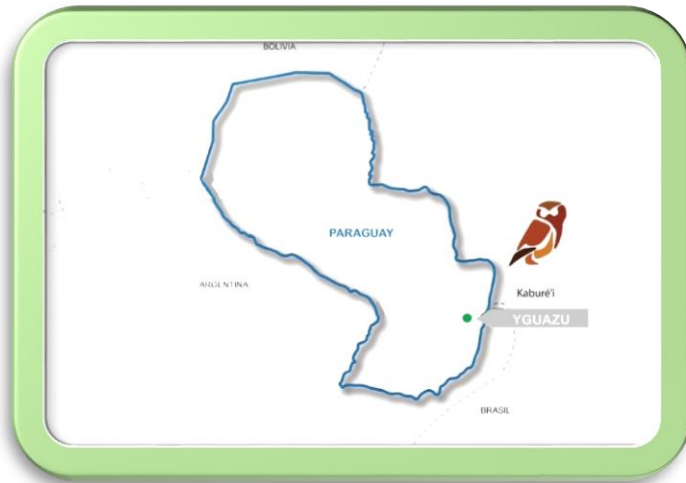
Fuente: elaboración propia

Para concluir, en base a las estimas realizadas, el Centro de Interpretación contaría con una demanda potencial que asciende a 465.377 visitantes.

Finalmente, teniendo en cuenta que la sostenibilidad está directamente relacionada con la llegada de visitantes al Centro de Interpretación, como se puede observar, el cálculo a la baja de la demanda potencial que se ha realizado corresponde a un mercado objetivo muy superior al nº de visitantes necesario estimado para alcanzar el punto de equilibrio.

5.6 Productos, circuitos y paquetes turísticos

A continuación, en base a lo indicado en el Tercer Informe de la consultoría, en el que se priorizaron los productos por área en función de las características de cada uno de los polos en lo que a recursos y servicios se refiere, para articular las diferentes ofertas de recursos a nivel nacional y de polo en forma de propuesta de itinerarios.



Para la realización en cada polo de estos circuitos de forma consolidada, será fundamental el espacio de colaboración e intercambio representado por los STL y el STN propuestos, que permitirá reforzar los productos de cada polo, conjuntamente con todos los operadores incoming de cada una de las áreas.

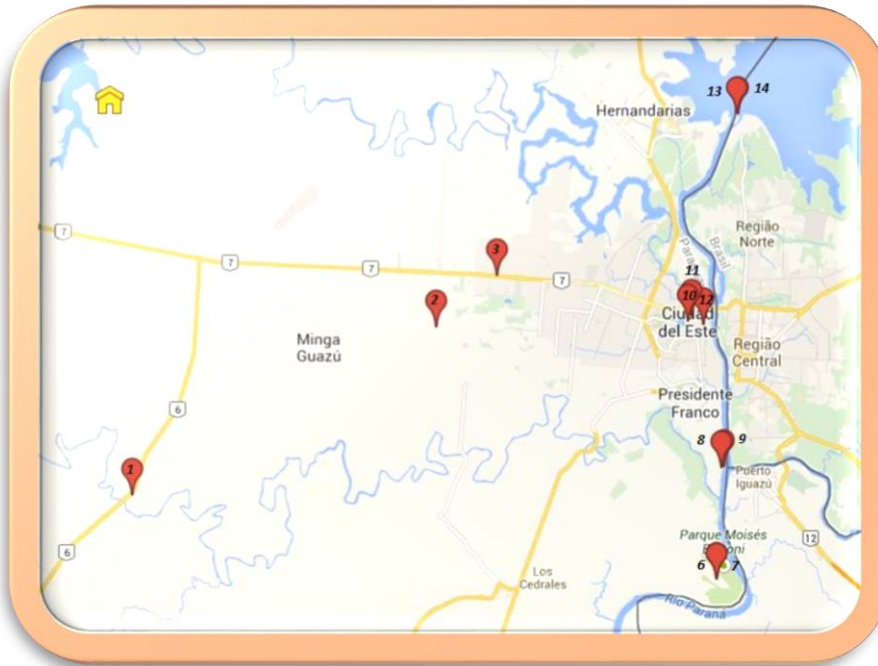
Cada uno de los circuitos temáticos se ha articulado focalizando el elemento aglutinador que representan los centros de

interpretación: aplicación de la relación estrecha entre contenedor-contenido-contexto.

A pesar de la demanda potencial del polo, a que se hace referencia en los TdRs, actualmente el Lago Yguazú no es un producto turístico desarrollado y no forma parte de los circuitos turísticos de Paraguay. Además, en este polo se han identificado recursos de cultura (tangibles e intangibles) y recursos de naturaleza, de forma que podrían formar parte de los circuitos de la misma tipología presentes en el país.

Los símbolos en rojo corresponden a los diferentes recursos culturales, mientras que el símbolo de la casa amarilla corresponde al Centro de Interpretación que se realizará en el polo:

Polo Yguazú Kaburé'i. Circuito turístico cultural



Fuente: elaboración propia

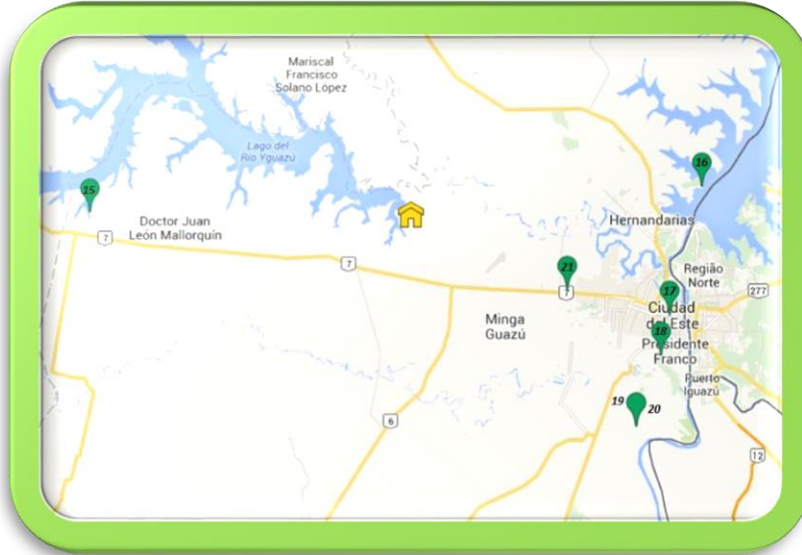
En base al inventario realizado en este polo emergen catorce recursos culturales, ubicados en el mapa con sus coordenadas GPS, que podrían formar parte del circuito.

Nº	NOMBRE DEL RECURSO CULTURAL	Nº MAP
1	Mavani Beach	1
2	Amazonas Acuatic Park	3
3	Complejo La Esperanza	2
4	Monumento Científico Moises Santiago Bertoni	6
5	Itaipu Central Hidro Eléctrica	13
6	Iluminación Monumental Itaipú	14
7	Museo de la Tierra Guarani	14
8	Ciudad del Este	10
9	Museo El Mensu	11
10	La Catedral en San Blas	12
11	Hito de Las Tres Fronteras	8
12	Puerto Tres Fronteras	9

Fuente: elaboración propia

Polo Yguazú Kaburé'i. Circuito de naturaleza

Los símbolos en verde corresponden a los diferentes recursos naturales, mientras que el símbolo de la casa amarilla corresponde al Centro de Interpretación que se realizará en el polo:



Fuente: elaboración propia

Nº	NOMBRE DEL RECURSO	Nº MAP
1	Granja Piro'y	19
2	Playa Nativa	15
3	Salto del Monday	18
4	Refugio Biológico Tati Yupi	16
5	Lago de la República	17
6	Km 16 Pesque y pague	21
7	Complejo Eco Piro`Y	20

Los servicios inventariados presentes en el área que permitirán organizar los productos culturales y naturales se recogen en la tabla siguiente (en lo que se refiere al alojamiento y las diferentes tipologías de establecimientos de comidas y bebidas por municipio). Para el detalle de los mismos se remite al inventario

Restaurantes, Bares y afines	
<i>Municipio</i>	<i>Nº</i>
Ciudad del Este	57
Hernandarias	13
Santa Rita	5

Hoteles y alojamiento extrahotelero	
<i>Municipio</i>	<i>Nº</i>
Ciudad del Este	40
Hernandarias	7
Presidente Franco	5
Minga Yguazú	3

Como se puede observar, Ciudad del Este, siendo la segunda ciudad del país, también es el lugar donde se concentran la mayoría de proveedores, tanto a nivel de alojamiento como de comidas y bebidas.

Tanto para el circuito cultural como para el de naturaleza, se hace hincapié en la posibilidad de complementarlos con el shopping en la Ciudad del Este, que de hecho, forma parte del circuito de compras de Paraguay.

Los paquetes que se proponen a continuación son prototipos y no se trata de ofertas cerradas. Al contrario, son combinaciones de módulos de actividades que pueden ser empaquetados de diferentes maneras. Se considera importante crear y articular no solamente servicios, sino también propuestas integradas de paquetes *all inclusive*. En este sentido, los paquetes articulados tendrán que ser ampliamente desarrollados en base a los estudios de la demanda actual y potencial, la definición de la estrategia de marketing a la tipología de turista meta que emergerá de la consultoría del plan de marketing, en la cual se definirán precios, posicionamiento y plazos, entre otros.

Los paquetes son:

- Circuito de medio día (excursión de 4 horas)
- Circuito de día completo (excursión de 8 horas)
- Circuito con pernocte (fin de semana o 1 noche entre semana, más de 24h)
- Circuito con pernocte regional (fin de semana o 1 noche entre semana, más de 24h)

Los paquetes de 2 días también se pueden combinar juntando dos excursiones de 1 día + alojamiento u otras actividades.

Todos los paquetes incluyen los servicios turísticos básicos: transporte (local), comidas, alojamientos (en el caso de un paquete de por lo menos 2 días) y guías turísticos.

Todos los proveedores de servicios que vayan a participar en los diferentes paquetes tendrán que garantizar (por medio de los STL y del STN, en base a los parámetros que se establezcan) el nivel de calidad que se requiera para ponerse en el mercado.

Los circuitos se han desarrollado en base a los datos resultantes del inventario realizado, cuya validación se ha realizado por medio del *recall* telefónico, aplicando al mismo tiempo la técnica de levantamiento de datos denominada *snow ball*.

Todos los paquetes incluyen un seguro (médico/turístico).

Cada uno de los circuitos propuestos se basa en los recursos mapeados (y los servicios inventariados) cuyos enlaces se recogen al final del presente documento. La herramienta open source google maps utilizada, permite efectuar modificaciones, añadir recursos, etc.

POLO YGUAZÚ				
<i>Circuito de medio día</i>				
I.		Circuito de naturaleza		
Hora	Actividad	Lugar	Capacidad	Duración
10.00 a.m.	Actividades de ocio	Playa Nativa del Lago Yguazú	5 p. (familia)	2.30 horas
12.30 a.m.	Observación de aves	Playa Nativa del Lago Yguazú		1 hora
14.00 p.m.	Almuerzo pic nic	Playa Nativa del Lago Yguazú		1 hora

POLO YGUAZÚ				
<i>Circuito de medio día</i>				
II.		Circuito étnico		
Hora	Actividad	Lugar	Capacidad	Duración
10.00 a.m.	Visita guiada por la ciudad	Municipio de Yguazú	30 p	1,30 hora
11.30 a.m.	Visita del Museo de la comunidad japonesa	Municipio de Yguazú		1,30 hora
13.00 p.m.	Comida típica japonesa	Municipio de Yguazú		1 hora
14.00 p.m.	Fin de la excursión			

POLO YGUAZÚ				
<i>Circuito de medio día</i>				
III.		Circuito de producción		
Hora	Actividad	Lugar	Capacidad	Duración
9.00 a.m.	Visita guiada de las actividades ganaderas que se desarrollan en la Granja Piro'y:	Los Cedrales	15 p.	3 horas
13.00 p.m.	Comida con productos de la granja	Los Cedrales		1 hora
14.00 p.m.	Fin de la excursión			

POLO YGUAZÚ				
<i>Circuito de medio día</i>				
IV	Circuito fluvial			
Hora	Actividad	Lugar	Capacidad	Duración
10.00 a.m.	Paseo panorámico en bote/lancha	Playa nativa Juan E. O'Leary	5 p.	3 horas
13.00 p.m.	Comida	Playa nativa Juan E. O'Leary		1 hora
14.00 p.m.	Fin de la excursión			

POLO YGUAZÚ				
<i>Circuito de día completo</i>				
V	Circuito de naturaleza			
Hora	Actividad	Lugar	Capacidad	Duración
09.00 a.m.	Recorrido guiado por Salto del Monday	Pte. Franco	19 p.	1,30 horas
10.30 a.m.	Traslado a Museo	Pte. Franco		45 minutos
11.15 a.m.	Visita guiada Museo Moisés Bertoni	Pte. Franco		1.45 horas
13.00 p.m.	Traslado a Hernandarias			1 hora
13.00 p.m.	Almuerzo en restaurante	Hernandarias		1 hora
14.00 p.m.	Traslado al Refugio Biologico Tati Yupi			30 minutos
15.00 p.m.	Visita guiada y actividades en el Refugio Biologico Tati Yupi			3.30 horas
18.30 p.m.	Fin de la excursión			

POLO YGUAZÚ				
<i>Circuito de día completo</i>				
VI	Circuito de producción			
Hora	Actividad	Lugar	Capacidad	Duración
10.30 a.m.	Visita guiada de la Central Hidroeléctrica	Hernandarias	19 p.	3 horas
13.30 p.m.	Almuerzo	Hernandarias		1 hora
14.30 p.m.	Visita guiada de las actividades ganaderas que se desarrollan en la Granja Piro'y:	Los Cedrales		4.30 horas
18.00 p.m.	Fin de la excursión			

POLO YGUAZÚ				
<i>Circuito de día completo</i>				
VII		Circuito fluvial		
Hora	Actividad	Lugar	Capacidad	Duración
09.00 a.m.	Entrenamiento para la utilización de equipamiento de pesca	Playa nativa Juan E. O'Leary	5 p.	1,30 hora
10.30 p.m.	Pesca en barco	Playa nativa Juan E. O'Leary		3.30 hora
14.00 p.m.	Almuerzo	Playa nativa Juan E. O'Leary		1.30 horas
15:30 p.m.	Curso de kayak	Playa nativa Juan E. O'Leary		2 horas
17:30 p.m.	Actividad de descanso y ocio	Playa nativa Juan E. O'Leary		1.30 horas
19:00 p.m.	Curso de preparación típica del pescado	Playa nativa Juan E. O'Leary		1 hora
20:00 p.m.	Cena de pescado	Playa nativa Juan E. O'Leary		1.30 horas
21.30 p.m.	Fin de la excursión			

En este caso, una vez que se realicen las estructuras de los muelles flotantes (ver mapa con propuesta de ubicación), tras la aceptación de los diferentes municipios y correspondiente inversión, tal y como ha emergido en la audiencia pública realizada en el polo, se podrá estructurar un circuito completo de la duración de uno o más días en el lago, con diferentes etapas y alojamiento en las estructuras de la zona, así como la hipótesis de un mini crucero. También la articulación de las diferentes actividades deportivas que se pueden realizar en el ámbito del lago, presentes (esquí acuático, kayak, canotaje, etc en playa Nativa) y potenciales (actividades de buceo).

POLO YGUAZÚ				
<i>Circuito con pernocte</i>				
IX		Circuito de naturaleza		
Hora	Actividad	Lugar	Capacidad	Duración
09.00 a.m.	Recorrido guiado por Salto del Monday	Pte. Franco	19 p.	1.30 horas
10.30 a.m.	Traslado a Museo			45 minutos
11.15 a.m.	Visita guiada Museo Moisés Bertoni	Pte. Franco		1.15 minutos
12.30 p.m.	Traslado a Hernandarias			30 minutos
13.00 p.m.	Almuerzo en restaurante	Hernandarias		1 hora
14.00 p.m.	Traslado al Refugio Biológico Tati Yupi			1 hora

Hora	Actividad	Lugar	Capacidad	Duración
15.00 p.m.	Visita guiada y actividades en el Refugio Biológico Tati Yupi	Ciudad del Este		3.30 horas
18.30 p.m.	Traslado al centro de Ciudad del Este			30 minutos
19.00 p.m.	Compras	Ciudad del Este		1.30 horas
20.30 p.m.	Cena y pernocte en hotel	Ciudad del Este		

POLO YGUAZÚ				
<i>Circuito con pernocte</i>				
X	Circuito de producción			
Hora	Actividad	Lugar	Capacidad	Duración
9.00 a.m.	Visita guiada de las actividades ganaderas que se desarrollan en la Granja Piro'y	Los Cedrales	19 p.	3.30 horas
12.30 p.m.	Traslado a Hernandarias			1 hora
13.30 p.m.	Almuerzo en restaurante	Hernandarias		1 hora
14.30 p.m.	Visita guiada de la Central Hidroeléctrica	Hernandarias		3 hora
17.30 p.m.	Visita al Parque tecnológico de Itaipú	Hernandarias		1 hora
18.30 p.m.	Traslado a Ciudad del Este			30 minutos
19.00 p.m.	Compras	Ciudad del Este		1 hora
20.00 p.m.	Cena	Ciudad del Este		1 hora
21.00 p.m.	Traslado a Hernandarias			30 minutos
21.30 p.m.	Iluminación Monumental Itaipu	Hernandarias		1.30 horas
23.00 p.m.	Pernocte en hotel	Hernandarias		

POLO YGUAZÚ	
<i>Circuito con pernocte</i>	
XI	Circuito fluvial

En este caso, una vez que se realicen las estructuras de los muelles flotantes (ver mapa con propuesta de ubicación), tras la aceptación de los diferentes municipios y correspondiente inversión, tal y como ha emergido en la audiencia pública realizada en el polo, se podrá estructurar un circuito completo de la duración de uno o más días en el lago, con diferentes etapas y alojamiento en las estructuras de la zona, así como la hipótesis de un mini crucero. También la articulación de las diferentes actividades deportivas que se pueden realizar en el ámbito del lago, presentes (esquí acuático, kayak, canotaje, etc en playa Nativa) y potenciales (actividades de buceo).

6. Marketing

6.1 Visión, Misión & Objetivos

Cada uno de los polos en que se van a realizar las intervenciones cuenta con los recursos para ser turísticamente competitivos en el ámbito del sistema paraguayo y de la región. Es necesario que la estrategia se base en un desarrollo equilibrado entre exigencias ambientales, tutela y valorización de los recursos naturales-culturales y las exigencias para potenciar, calificar y consolidar todo el "sistema" de oferta receptiva y complementaria, que no siempre responde a lo que requiere el mercado.

Por lo tanto, la visión se basará en tres pilares fundamentales con el objetivo de crear para el turista una experiencia a 360°, y para el sistema económico un sistema integrado que permita y facilite la fruición del producto.

- Convergencia: o sea hacer que las dinámicas de desarrollo converjan en cada polo, asociando también a los operadores y a los actores locales
- División: aumentar el concepto de pertenencia de los diferentes actores, sensibilizándolos respecto al concepto de producto y haciéndolos partícipes de acciones concretas en el territorio para así también ampliar la conciencia de las poblaciones locales
- Peculiaridad: cada área competirá en el mercado con la misma oferta turística para diferenciar la oferta con muchas modalidades de fruición, aumentando la competitividad total a nivel nacional y poniendo de relieve las características de cada uno de los tres destinos.

En un mercado como el actual, en continua evolución y en busca de experiencias auténticas y siempre nuevas, la misión es ofrecer valor añadido y diferencial al turista, comunicando el turismo en Paraguay como el de un destino turístico experiencial.

Para alcanzar este objetivo hace falta mejorar el sistema de la acogida tanto a nivel de los operadores, transmitiéndoles el concepto de producto turístico, como a nivel del sistema de acogida turística, dirigido a asistir al turista antes de su llegada al destino, continuando durante la permanencia del turista e incluso después del viaje.

Un círculo virtuoso que, partiendo de la oferta turística del territorio, no solo receptiva, sino también de las excelencias locales, acompaña al turista, paraguayo o extranjero, en un "cuento" que lo implique ya desde la preparación del tour, con la planificación del viaje en el portal temático que se realizará, durante la duración del viaje y al regreso. El producto turístico formulado también resulta de interés para los operadores del sector, tour operadores, agencias, etc., ya que puede facilitar el desarrollo de ofertas en paquete que los mismos operadores pueden comercializar.

Este objetivo puede ser alcanzado desarrollando un sistema de marketing capaz de generar resultados efectivos, un sistema de creación de producto innovador y un sistema de acogida, promoción, comunicación y promo-comercialización moderno, en línea con la demanda turística.

6.2 La estrategia

El sistema turístico de cada uno de los tres polos es un modelo turístico de destino focalizado en el territorio como atractivo y en la explotación de los recursos para la construcción de la oferta turística, sin una oferta relevante de valor añadido.

Se trata de una concepción turística poco dinámica, dónde los acontecimientos y las actividades están orientadas al enriquecimiento de la oferta. En los últimos diez años, el mercado ha cambiado, siguiendo la evolución de los turistas, hacia una demanda de turismo motivacional o por producto: el destino en sí resulta menos importante respecto a las propuestas tematizadas.

Con el presente plan, el objetivo es pasar de un modelo de turismo fuertemente basado en la oferta hotelera y receptiva a un modelo de destino experiencial. Con este modelo experimental Paraguay tendrá la oportunidad de iniciar un recorrido orientado a transformar una oferta turística poco dinámica en un multidestino competitivo, capaz de atraer visitantes por su riqueza, belleza, diversidad y autenticidad, comunicando su propio valor añadido y los elementos de diferenciación.

En síntesis, la rápida evolución de los principales determinantes de la demanda ha influido en la necesidad de la adopción de nuevas estrategias orientada a:

- la integración de los servicios en base a una lógica de sistema, de forma que se fortalezcan los procesos de co-participación en la producción de los actores del sector turístico;
- la innovación de la oferta, de forma que se amplíe la gama de los productos a disposición de los visitantes y se puedan satisfacer de la mejor manera sus expectativas; una mayor colaboración activa entre operadores de sector y el territorio de referencia, inspirada en los modelos del desarrollo sostenible.

Por lo tanto se activará un proceso guiado y administrado por la SENATUR y los gestores de los sistemas turísticos locales, para la creación de nuevas líneas de productos turísticos, implicando a los operadores turísticos, e introduciendo procesos de re-organización de los productos existentes, renovando los que tienen una más potencial.

6.3 Las herramientas disponibles

6.3.1 Redes de empresa

La colaboración entre el sector público y el privado es fundamental para estimular al empresariado, desarrollar la actividad de las empresas y para la creación de puestos de trabajo en el sector.

En base a los encuentros territoriales realizados, los productos actuales todavía se caracterizan por un enfoque de destino y no de motivación. Además, el sistema territorial está fragmentado, lo que provoca dispersión de esfuerzos y recursos y hace que la coordinación en áreas parecidas o vecinas sea casi nula.

Por estos motivos, es fundamental focalizarse en las empresas turísticas y apoyarlas para que se estructuren en redes de producto que fortalezcan los "main products" haciéndolos más reconocibles, optimizando esfuerzos y recursos y creando un sistema integrado de oferta.

El objetivo del desarrollo de redes de empresas es superar esta debilidad comercial para la creación de un sistema de apoyo y coordinación comercial que aúne los esfuerzos de todo el tejido empresarial para incrementar la competitividad de la oferta y mejorar la rentabilidad del turismo en el área.

El objetivo es estimular formas de asociacionismo lo más elásticas posible, que permitan dinámicas decisoriales bajo un mismo "paraguas".

Los encuentros territoriales han puesto de relieve la fragmentación en términos de oferta, a nivel de gestión y comercialización, lo que limita la capacidad de venta y la penetración del mercado turístico, reduciéndose así los beneficios para los operadores.

La oferta turística es el resultado de una cadena de valor en la que están implicados numerosos actores del territorio. Para incrementar la competitividad, es necesario que todos los elementos de la cadena funcionen de la mejor manera posible, adaptándose a las nuevas tendencias de la demanda. Por consiguiente, para el desarrollo de un modelo turístico de crecimiento eficaz es fundamental mejorar la cooperación entre el sector público y el privado, sobre todo en los procesos de promocomercialización e innovación del producto.

Una estrategia de gestión innovadora implica la asunción de responsabilidad, y la coordinación y la coparticipación por parte de los entes administrativos y de los operadores.

El objetivo de la estrategia de creación de redes de empresas por producto turístico es crear un sistema integrado que permita apoyar al turista, proponiéndole productos turísticos adecuados a sus intereses.

Para apoyar a las redes locales, en las que también participarán los Entes públicos, se pondrán en marcha formas de colaboración interinstitucionales coordinadas por SENATUR (protocolos de acuerdos) para focalizar los esfuerzos en el refuerzo competitivo de la oferta turística.

Para las dinámicas locales se organizarán encuentros semestrales entre los representantes de las redes locales y la SENATUR.

Las formas de colaboración para ser mantenidas tendrán que ser animadas, administradas y respaldadas por la SENATUR y los objetivos son:

- La eficacia de la estrategia durante todo el período del programa y una vez que finalice.
- Mantener las formas de cooperación activas y eficaces a largo plazo
- Activar mecanismos de autonomía para la colaboración entre sujetos

6.3.2 Sensibilización

Las actividades de sensibilización estarán dirigidas a las poblaciones locales y tendrán el objetivo de reforzar el concepto de destino que se quiere transmitir.

Las acciones se desarrollarán conjuntamente con el STL, para reforzar su posicionamiento en el sistema local y estarán dirigidas a tres tipologías de sujetos:

Población local:

- Activación de un concurso para consolidar el concepto e iniciar un proceso de conciencia del recurso sobre la temática del Centros de Interpretación, dirigido a los escolares y las asociaciones juveniles.
- Operadores del turismo:
- Encuentros y concursos con premios a la mejor interpretación del recurso. Las acciones de sensibilización dirigidas a este target también tendrán el objetivo de estimular la agregación de otros empresarios en los acuerdos de red.

Población Paraguaya nacional:

- Una campaña de sensibilización de envergadura utilizando las herramientas "social" que para involucrar a toda la población y difundir los aspectos culturales que representa el Cdl.

Estas acciones se concertarán con el STL y los diferentes entes implicados, además de con los operadores que formen parte de la red para hacerlos partícipes de las iniciativas del proyecto. La redacción de un plan operativo se remite a la suscripción del protocolo interinstitucional donde se definirán papeles y tareas de los actores implicados

6.4. Plan de marketing

6.4.1 Modelo de Marketing

En la actualidad no se cuenta con una estrategia orientada al *storytelling*, que aproveche los nuevos medios de comunicación (blogs y redes sociales), con acciones de co - marketing y en medida menor, de patrocinios, para dinamizar la relación con el turista.

Es necesario poner en marcha acciones de marketing específicas para posicionarse en los mercados de forma competitiva como nuevo destino o como destino alternativo a los existentes. Además, hay que consolidar, por medio de acciones regulares y continuas, la captación de las cuotas de mercado y de los segmentos de la demanda que ya conocen el territorio.

Es necesario tener cuenta que un porcentaje muy elevado de turistas buscan en internet la información necesaria para elegir sus vacaciones, utilizando los portales del destino y los de información turística, y las redes sociales. Por consiguiente, el marketing tiene que incluir una estrategia online y offline con el portal como punto de acceso para descubrir, seducir y convencer al turista, para influenciar su elección y llevarlo a la decisión final. Siguiendo esta estrategia, el modelo de marketing tiene que estructurarse de forma que acompañe de forma activa y eficaz al turista durante todo el ciclo de relación con el destino, es decir en las fases de la inspiración, la búsqueda, la convicción, la decisión, la reserva y la planificación del viaje y la

permanencia y también, en última instancia, del recuerdo y del momento de compartir su experiencia. Por lo tanto, el marketing mix tiene que seguir la siguiente lógica:

1. Crear interés
2. Aumentar la popularidad
3. Incrementar la notoriedad de los productos turísticos
4. Emerger respecto a la competencia
5. Estimular al turista a buscar Paraguay en internet
6. Capturar su atención, seducirlo, proporcionarle toda la información necesaria y apoyarlo en la reserva y la adquisición.

6.4.2 Principios de la Estrategia Operativa

La estrategia prevé el paso de un modelo de destino a un modelo de motivación y experiencia, adoptando un enfoque integral. La estrategia quiere posicionar el producto como destino "Descubrimiento", transmitiendo al turista el valor añadido que lo diferencia de los demás destinos. La estrategia se focaliza en la tematización, targetización y jerarquización para incrementar la comprensión del destino por parte del turista y difundir el valor añadido generado. Las líneas estratégicas del marketing de destino se traducen en un Plan de Productos y Promocionalización, en la reestructuración del Sistema de Acogida, en una Estrategia de Promoción y en las Estrategias de Comunicación offline y online.

Los objetivos de la estrategia operativa son:

- Incrementar el conocimiento y la notoriedad del destino en todos los mercados
- Reforzar el posicionamiento y la visibilidad nacional e internacional con alto valor añadido
- Facilitar al turista el acceso a la información sobre el turismo en el polo y sus ofertas
- Incentivar a los turistas a reservar servicios y estancias en los polos
- Tematizar y añadir valor a la oferta actual de productos turísticos, para alinearlos con la demanda del mercado nacional e internacional
- Hacer más inmediata la comprensión del territorio de parte del turista
- Emocionar y al mismo tiempo proporcionar información práctica al turista, de forma que pueda reservar velozmente y fácilmente su estancia
- Mejorar el rendimiento de la presencia online
- Mejorar el compromiso con el turista y la presencia en las redes sociales y en los canales de relaciones públicas online y offline
- Incrementar la eficacia de las acciones, valorando los resultados conseguidos por la inversión

6.4.3 Prioridades Productos/Segmentos

Actualmente es más importante conocer el motivo por que se viaja, en vez de a dónde se viaja, lo que ha segmentado enormemente el mercado de la demanda y a su vez ha hecho que las herramientas de la comunicación se hayan multiplicado.

Para ser aún más explícitos, en lo que al marketing se refiere, actualmente los turistas no se "clasifican" y se analizan en relación a ciudad de arte, montaña, lagos, sino también, y sobre todo, en relación "a la pasión" que les ha empujado a elegir una determinada localidad, quién hace senderismo, quién va en bici, quién quiere comer bien, etc. De esta forma, de un target,

por ejemplo quién va a la montaña, se ha pasado a más objetivos: el que elige la montaña para esquiar, para pasar unas vacaciones activas, para estar en contacto con la naturaleza.

Un destino turístico, regional o nacional, es un contenedor de atractivos, recursos, personas, cultura y tradiciones, que determinan su identidad y su personalidad. Una estrategia de marketing correcta no se tiene que focalizar exclusivamente en los eslóganes (enfoque publicitario), porque se trata de elementos efímeros y no se prestan para construir una estrategia turística de éxito. Los destinos excelentes y de éxito son aquellos capaces de expresar y transmitir al mercado su personalidad e identidad como propuesta principal.

El objetivo es organizar el sistema de la oferta según las "motivaciones" de las vacaciones reconocidas por el mercado. Este enfoque permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Proporcionar un instrumento para promover ofertas combinadas de alojamiento y servicios complementarios;
- Diferenciar la oferta respecto a la competencia;
- Penetrar el mercado con productos estructurados y sumamente competitivos capaces de reforzar la imagen del destino por segmentos de producto prioritario;
- Utilizar estrategias y canales orientados a la promoción y el marketing en los canales offline, online y en las redes sociales;
- Ofrecer a los operadores incentivos para la especialización del producto y el aumento de la competitividad.

En el turismo, quizás más que en otros sectores, es posible aplicar una estrategia a nivel global, priorizando las "emociones", que son transversales a los targets, respecto a las "prestaciones", que son más fragmentarias según la procedencia del turista, su estatus económico-social, etc., a la hora de elegir dónde transcurrir sus vacaciones. Por este motivo actualmente es extremadamente eficaz lanzar campañas de comunicación por targets específicos formados por personas que comparten una misma pasión por una actividad específica.

6.5 Actividades de Promoción

6.5.1 Acciones de Marketing de Guerrilla en al menos 3 Ferias

Participar en las Ferias turísticas nacionales principales y de los principales mercado-países se debe a la necesidad de conocer las nuevas tendencias del sector por medio del contacto directo con los operadores de la demanda turística para que se pueda intervenir, por consiguiente, en la que es la oferta turística del polo, orientándola para enfrentar los cambios inesperados de un mundo cada vez más globalizado.

Otro aspecto significativo es poder presentar la propia oferta turística a un vasto público, indudablemente interesado, formado por el consumidor final, los operadores de la demanda y los medios de comunicación especializados.

La participación en las ferias irá acompañada de la creación de acontecimientos dinámicos, acciones de marketing de guerrilla en 3 ferias entre las que se recogen a continuación:

- FITPAR – Asunción;
- FIT Feria internacional turismo – La Paz, Bolivia;
- ABAV Feria de turismo de las Américas - Sao Paulo, Brasil;
- WTM Latin America - Sao Paulo, Brasil;
- Feria Internacional de Turismo en América Latina – Buenos Aires, Argentina
- VTN Feria internacional de viajes, turismo y naciones – Montevideo, Uruguay
- Travel and Adventure Show - Los Ángeles, EE.UU.
- FITUR – Madrid, España
- ITB – Berlín, Alemania

6.5.2 Gira con al menos una Etapa en Paraguay y una etapa en el extranjero

Realización de al menos una gira en las principales ciudades paraguayas y latinoamericanas conectadas con vuelos directos. El objetivo de la gira es dar a conocer el destino turístico paraguayo: una oportunidad para todo el sistema turístico de la región. El público podrá experimentar y vivir imágenes, perfumes, sonidos, sabores, música, tradiciones del destino, en un espacio preparado en las plazas más transitadas de cada ciudad. Las etapas de la gira tendrán que aparecer en las publicaciones más prestigiosas nacionales y de los países objetivo, para la presentación de los centros de interpretación, y además se informará directamente a los operadores nacionales del turismo.

6.5.3 Actividades De Comunicación

Las actividades de comunicación tienen que estar orientadas a dar a conocer el polo y a reforzar las garantías y las expectativas de los clientes potenciales y los operadores.

El objetivo es permitir, por medio de acciones de apoyo a la oferta, un conocimiento más amplio de los productos turísticos realizados, focalizando la atención en el mercado nacional y por consiguiente incrementando el flujo de las llegadas, sin olvidar el importante papel de la sociedad civil del destino, en el que habrá que impulsar actividades de animación territorial y participación activa.

El objetivo es aumentar la atracción del área, para favorecer el incremento de flujo turístico en los períodos de temporada media y baja, con un nuevo enfoque promocional multisectorial, que incluya instrumentos innovadores de comunicación, web 2.0, aplicaciones móvil, etc.

6.5.4 Gráfica de la Marca e Imagen Coordinada

Se realizará una marca para el Cdl y una imagen coordinada en línea con las estrategias de promoción del País.

Los destinos que apuestan por una política de fuerte valorización de la marca aumentan su capacidad competitiva. El valor añadido proporcionado por la marca hace que la localidad se perciba como oferta turística de calidad.

La línea gráfica coordinada tendrá que aparecer en toda la documentación en papel y digital inherente a los Cdl y a todos los productos promo-publicitarios (guías, vídeos, carteleros, folletos, mapas plegables, ect.).

6.5.5 Realización de Productos Editoriales

Junto con la creación de una marca tenemos productos editoriales para la promoción de los Cdl. Se creará una línea de material específico para la promoción de cada Cdl, destinada a ferias, workshop y acontecimientos B2C. El material se distribuirá en los puntos de información, hoteles.

Los pdf del material se podrán consultar en el web, serán compatibles para I-phone, Android y los demás sistemas para smartphones y tabletas. Se incluirán otras funciones multimediales, como la posibilidad de cargar vídeos linkados en Youtube y enlaces con las redes sociales.

6.5.6 Gabinete de prensa

La actividad de comunicación administrada por el gabinete de prensa sirve para que los medios de comunicación incluyan noticias sobre la oferta del Polo en los medios de comunicación nacionales a lo largo de todo el año.

La actividad de Marketing Factory y, en general, las acciones de coordinación de la comunicación turística se realizarán por medio de contactos con las redacciones de periódicos y revistas nacionales, la búsqueda de novedades y la recogida de informaciones sobre eventos, noticias, tendencias, la selección de noticias interesantes, el apoyo constante a periodistas y enviados especiales.

Respecto a la innovación y diversificando las fuentes de información, se potenciará la presencia en el web para vehicular comunicados y/o vídeos en los diferentes sitios de información, webtv y noticiarios online. En principio se realizarán las siguientes iniciativas:

- Programación y gestión de una campaña de comunicación para el consumidor con actividades clásicas (gabinete de prensa, ruedas de prensa, vista a las redacciones, etc.) y la cooperación con los medios de comunicación.
- Elaboración de una base de datos de periodistas, líderes de opinión y empresas potenciales partners.
- Realización y actualización de textos base de presentación y comunicados de prensa sobre el Polo.
- Gabinete de prensa y ventanilla informativa, con actividad cotidiana de contacto con los medios de comunicación, responder a las solicitudes de información efectuadas por parte de periodistas, búsqueda y preparación de material editorial, actualización de la base de datos de contactos, clasificación de artículos, contactos con potenciales partners para acciones de cross-marketing y co - branding.
- Newsletter mensual a las direcciones de la lista de contactos email con propuestas, eventos, noticias de juegos y concursos; newsletter sobre target o productos específicos.
- Apoyo a nivel de prensa, en el caso de participación en ferias turísticas.
- Organización de eventos con medios de comunicación y líderes de opinión en apoyo a las ferias turísticas.
- Monitorización de las noticias que los medios de comunicación difundan con referencia al territorio y al turismo local.
- Evaluación mensual de la reseña de prensa producida,.

- Evaluación anual.

6.5.7 Portal web y aplicaciones en fase de desarrollo a incluir con recorridos turísticos Georeferenciados

El portal web funcionará como soporte a las actividades informativas realizadas y contendrá todos los elementos necesarios para una mejor visión de los itinerarios y para planear los viajes; además tendrá que incluir un enlace con los recorridos georeferenciados. La tarea del portal es valorizar la marca y los elementos que la componen.

El portal, además de elementos como la webcam, el meteo, mapas, informaciones sobre los transportes y productos, etc, se podrá enriquecer con secciones con las opiniones de los usuarios, blogs, foros, que estimulen la interacción con ellos (juegos, sondeos con premios,...).

Además el portal tendrá que ser coherente con la comunicación institucional y los sujetos privados en términos de reserva y venta de los productos.

También tendrá que ser apto para vehicular las propuestas de tour operadores incoming, consorcios y otras estructuras locales de comercialización (STL), también para productos especializados (club de producto). Se trata por tanto de construir, en una lógica consensual ampliada a todos los sujetos, un instrumento esencial de la estrategia de marketing regional turístico.

El portal por una parte adelantará la experiencia del viaje y por otro proporcionará al turista servicios útiles para la organización y la fruición del destino. Esta tarea de desarrollo se basa en los siguientes aspectos:

- reorganización de los contenidos utilizando los productos/target de la estrategia, elaborando el perfil de los usuarios y mejorando la fruición y la navegación, por productos / temas, según el perfil o por mapa;
- implementación de los contenidos e integración con el material multimedial;
- integración en el portal de las cuentas de las redes sociales;
- desarrollo del blog para recibir e incluir relatos de viaje (IN) y de un centro de contactos específico para responder a las preguntas de los usuarios (OUT);
- implementación de las funciones relacionadas con la geolocalización (a potenciar en la versión móvil);
- implementación de un configurador de itinerarios/tripplanner.

El objetivo estratégico del portal turístico es permitir una navegación "basada en la experiencia", focalizándose en el usuario (qué puedo hacer, qué me puede gustar más, cuál es la propuesta más cercana a mis sueños) interactiva, rica en servicios, fácil e intuitiva.

El Plan de promoción turística del Polo tiene que apostar fuertemente por la comunicación on line, en particular el web 2.0, las redes sociales, los blogs y las community para llegar "en tiempo real" hasta los consumidores finales que, por el "boca a boca" virtual, alcanzan dimensiones y una difusión impensable con otros medios.

Realización de aplicaciones para poder acceder que los contenidos principales del portal temático por medio de Smartphones en 2 idiomas: español e inglés. La App permitirá visionar, descargar o compartir presentaciones interactivas y multicanal. Por medio de esta plataforma podrán realizarse documentos promocionales con fuerte impacto emotivo, con animaciones flash, módulos Iframe para visionar y navegar en portales, template gráficos, galerías de fotos, módulos compatibles con YouTube y la posibilidad de distribuir el documento por mail, Facebook, Twitter, Delicious de forma simple y eficaz.

6.5.8 Viajes de prensa

También se apostará por la organización de viajes de prensa dirigidos a la prensa especializada, con al menos 5 periodistas extranjeros procedentes de los países target y 10 periodistas paraguayos de las publicaciones más prestigiosas del sector.

Por lo que se refiere a los mercados extranjeros de referencia se operará considerando, en los límites de los recursos disponibles, los mercados consolidados y los más importantes para Paraguay, apostando, en este caso, por nuevos productos y destinos. El viaje de prensa tiene el doble objetivo de generar interés hacia los polos y generar artículos en los mercados objetivo nacional e internacional.

6.5.9 Blog

Con las acciones de comunicación por medio de los Blog se trabajará en los segmentos / nicho, se entrará en el territorio del polo para crear productos que incluyan las pasiones de la gente y se apoyará cada línea de producto con acciones de marketing creativo en las redes sociales, blogs especializados y Youtube.

En práctica, la actividad de promoción de los bloggers servirá para contar las experiencias de los polos en los blog especializados en las líneas de producto, y escribirán comentarios sobre las páginas de Facebook temáticas, incluyendo contenidos multimediales y vídeos interesantes en Youtube además de en el portal institucional y tratarán de conseguir el mayor número de seguidores en la comunidad de Twitter.

Los contenidos que se incluirán en los blogs temáticos, además de producir efectos en la blogosfera dónde otros blogger hablan de ti, también pueden ser retomados fuera de los sitios tradicionales. No hay que olvidar que en los resultados de la búsqueda Google y los demás motores de búsqueda tienen muy en cuenta los blogs.

Se realizarán un Blog Trip dirigido a 7/8 bloggers paraguayos especializados en turismo y seleccionados en base al número de seguidores con que cuentan. El proyecto se desarrollará en las siguientes fases:

- Teasing, inicio conversaciones, pre-blogtrip en las principales redes sociales.
- Artículo de presentación a publicar unos días antes de los eventos y amplificado en internet y en las redes sociales (Twitter, Facebook, Google +)
- Blog trip en el destino de la duración de 3 días / 2 noches con 7 u 8, bloggers
- Storytelling coordinado sobre la experiencia en marcha

- Producción de contenido live: fotografías (mínimo 100), tweets, actualizaciones de estado en páginas Facebook, vídeos breves publicados en muchas plataformas (Instagram, Vine, Facebook, Twitter, Google+).
- Los Post serán redactados por los blogger que participen en el blog trip y contarán los diferentes aspectos de la experiencia, algunos de estilo práctico e informativo, otros bajo forma de storytelling. Los artículos se publicarán a partir del regreso del blog trip.
- Producción de contenido post blog trip: artículos (al igual que en el punto anterior), nuevas fotografías, tweets, actualizaciones en páginas Facebook.
- Control de la fase de publicación Posts con la redacción de un plan editorial elaborado por la coordinación bloggers, para evitar la salida contemporánea de contenidos y mejorar la involucración y las conversaciones online.

6.5.10 Video/Spot

Producción y realización vídeos emocionales a vehicular en la web, en las giras y en los eventos colaterales. El Vídeo Emocional contará las experiencias del polo en los blogs especializados, en las páginas de Facebook y Youtube, además de en el portal institucional, con el objetivo de conseguir el mayor número de seguidores posible entre las diferentes comunidades de las líneas de producto. Los contenidos también tendrán que incluirse en los blogs temáticos.

6.6. Realización de Instrumentos de apoyo a la comercialización

6.6.1. Degustación a base de especialidades enogastronómicas del polo

Realización de una degustación, reservada a al menos diez agentes y a los operadores comerciales presentes, en ocasión de al menos tres ferias sectoriales de la lista indicada anteriormente

6.6.2 Mini Workshop

Los Workshop son la fórmula de comercialización preferida por los operadores que tratan con operadores pequeños y medianos del Turismo Organizado, o que desean tener relaciones con mercados más lejanos o targets con dinámicas más complejas.

El objetivo de los Workshop es favorecer el encuentro directo entre la demanda (nacional e internacional) y la oferta del destino, presente en los eventos, para ampliar la presencia del producto turístico del polo en los catálogos y en las ofertas de los TTOO paraguayos y suramericanos.

El proyecto prevé la realización de mini workshop con la presencia de al menos diez agentes y los operadores comerciales presentes, en ocasión de al menos tres ferias sectoriales de la lista indicada anteriormente.

6.6.3 Educational tours reservados a los operadores

La realización de dos Educational tours para fortalecer las relaciones con el mundo de los TT.OO. y de los líderes de opinión, figuras que desarrollan un papel fundamental en las decisiones sobre

los destinos turísticos, por el "boca a boca" ("buzz marketing"). Hace falta estimular el conocimiento del producto turístico por parte de los participantes, permitiendo así apreciar y conocer en primera persona lo que ofrece el destino, el sistema receptivo, el patrimonio turístico en su conjunto, los operadores de la oferta. Los educational tour se realizarán por producto específico y por mercado, coincidiendo también con citas o eventos culturales del polo.

6.7. Política de precios

Para determinar el precio del boleto de ingreso de los visitantes en cada uno de los Centros de Interpretación se ha tomado en cuenta un precio medio para el consumo de "productos similares" en Paraguay, poniendo en relación diferentes precios, tal y como se ilustra en la tabla siguiente:

Actividades culturales generales		
Producto	Precio en guaraníes	Cambio en dólares
Cine	30.000/ 40.000	7,44
Teatro	25.000/ 540.000	60,08
Festival de música	100.000/550.000	69,12
Concierto de música	125.000/ 1.250.000	143,55
Atractivo Catarata de Yguazú		
Producto	Precio en guaraníes	Cambio en dólares
Visita Ecomuseo	17.000	3,62
Refugio biológico	34.000	7,23
Circuito especial	108.500	22,97
Iluminación de Barrangero	25.500	5,42
Visita panorámica	44.000	9,36
Polo astronómico	32.000	6,81
Media de precio	107.600	22,88

Fuente: Elaboración propia con cambio guaraníes /dólar USA a 4.702

Tomando en cuenta la media de 22,88 USD y la variación entre el precio mínimo de 3,62 USD y máximo de 74,01 USD se puede establecer como precio del boleto de ingreso una tarifa que variará en base a este mecanismo:

Tipo de tarifa	Precio en dólares
Adulto residente	3,00
Niños residente	Gratuito
Residente mayor de 65 años	1,50
Adulto Nacional	7,00
Niños Nacional	3,50
Mayor de 65 años	3,50
Adulto Extranjero	10,00
Niño extranjero	5,00
Mayores de 65 años	5,00

Fuente: elaboración propia

Este tarifario tiene que ser considerado como precio al público del visitante que llega autónomamente al centro de interpretación. Para la puesta en el mercado de la intermediación, el tarifario tiene que considerar un porcentaje de ganancia para la agencia de viajes de alrededor del 10% y 20% excluyendo a los residentes. Este tipo de tarifario al neto de la comisión se configurará de la siguiente manera:

Tipo de tarifa	Precio neto ADV	%	Precio público ADV
Nacional	5,95	15%	7,00
Niños Nacional	3,20	10%	3,50
Mayor de 65 años	3,20	10%	3,50
Extranjero	8,00	20%	10,00
Niños extranjero	4,25	15%	5,00
Mayor de 65 años	4,25	15%	5,00

Fuente: elaboración propia

Este tarifario, tal y como se puede observar está dentro de la medio de ingresos por boleto estimada, cuyo precio seguramente es bajo para el tipo de producto que el centro de interpretación ofrece.

Por lo que se refiere al uso del espacio para seminarios y meetings, el precio estimado incluye la visita y un buffet de precio medio de 10 U\$D y tendrá que gestionarlo el responsable del restaurante/bar, que tendrá que definir para cada ocasión el precio del evento, sin bajar margen debajo de 10 U\$D.

Por lo que se refiere al margen de contribución por comida y refresco, se estimó un precio de 5 U\$D que no tiene que ser considerado el precio final, sino solo el margen de contribución. El chef tendrá la tarea de elaborar un menú que respete estos márgenes medios.

El centro de artesanía dará espacio a los productos de los artesanos locales, que podrán exponer su producción en el área destinada al efecto del Centro de Interpretación. Se ha estimado un margen de contribución por venta de productos de artesanía medio de 4 USD por visitante. Esta contribución se puede organizar de dos maneras diferentes:

1. Contrato de suministración. El artesano entrega al centro artesanal, que las recibe, las piezas que se acuerde, comprometiéndose a cuidarlas con la debida diligencia, manteniéndolas en perfecto estado de conservación y lugar adecuado para su exhibición. Estas piezas las recibe el centro artesanal para ser exhibidas públicamente y el artesano autoriza, expresamente, al centro artesanal para que pueda vender las piezas según el precio estipulado y que se ha hecho constar expresamente en el acuerdo que hayan firmado.
2. Compra anticipada por parte del centro.
3. Producción específica para el merchandising por parte de los artesanos. Se tratará de piezas que tengan como objeto temáticas directamente relacionadas con el Cdi.

7. Conclusiones

Tal y como se puede observar en los análisis de los tres centros de interpretación, el planteamiento recogido a lo largo de los diferentes capítulos exige la aplicación de una estrategia que permita limitar los riesgos, en el sentido que es necesario mitigar el resultado de la gestión de los tres centros de interpretación, cuyos resultados difieren entre sí.

Cdl Yguazú	1º año	2º año	3º año
Total Ingresos	273.000	388.625	612.850
Total Gastos	315.400	337.796	359.276
Resultado Gestión	-42.400	50.829	253.574

Fuente: elaboración propia

Cdl Gran Chaco	1º año	2º año	3º año
Total Ingresos	228.900	308.028	466.320
Total Gastos	287.400	308.076	328.307
Resultado Gestión	-58.500	-49	138.013

Fuente: elaboración propia

Cdl Chaco'í	1º año	2º año	3º año
Total Ingresos	485.250	721.000	1.399.200
Total Gastos	450.000	486.360	518.690
Resultado Gestión	35.250	234.640	880.510

Fuente: elaboración propia

Los datos con los que se ha trabajado corresponden al resultado del análisis de la capacidad de carga de los diferentes centros y de la estima de flujo de visitantes en base a la demanda potencial para cada uno de ellos, considerando que esta última no incide directamente en el resultado financiero.

Las variables que se puede manejar para medir este riesgo son las recogidas a continuación:

En primer lugar, es necesario hacer hincapié en el hecho que las estimas presupuestales son muy prudentes. Considerando el tamaño de la inversión y los precios aplicados, mediamente el porcentaje de 20% de flujo de visitantes para el primer año es realmente bajo y se podría aumentar de por lo menos un 10% adicional. Este límite también se debe al número de guías acreditados que pueden acompañar a los visitantes durante el recorrido por los centros. En fase de estimación de los flujos, tal y como se recoge a lo largo del informe, se tomaron en cuenta grupos de visitantes en base al número máximo de personas por guía. Aumentando el número de guías se puede aumentar el número de visitante, hasta alcanzar la capacidad diaria, que asciende a un grupo cada 10 minutos por 8 horas de visitas

Es posible unificar el primer año las figuras de director general y director artístico, de manera que con un solo profesional para cada cargo se ahorren un total de 22.400 USD.

El presupuesto de aportación previsto en el Programa puede cambiar de rubro en base al resultado del plan financiero, redistribuyendo las cuotas en base a la siguiente tabla:

Intervenciones	Cuota actual	Redistribucion	Medicion de riesgo
Yguazú	88.000	100.000	- 30.400
Chaco Central	77.000	100.000	- 35.500
Chaco ì	99.000	64.000	0

Fuente: elaboración propia

También es importante destacar que el plan financiero incluye algún asiento que en realidad no implica un gasto efectivo. Se trata de los fondos de riesgo, cuyos importes se van recuperando en los años siguientes

Para concluir, es necesario considerar que el presupuesto del programa PRONATUR cuenta con algunas acciones de formación que podrían ser útiles para reducir ulteriormente los primeros gastos, aprovechándolas como fondo de capacitación continua, es decir, contratando recursos humanos con perfiles intermedios (entre expertos y Senior) y capacitando a los junior con estos fondos. Esto implicaría una disminución en lo que a los sueldos de algunos perfiles se refiere en los primeros meses de ejecución

Además el primer año los centros pueden ahorrarse la parte destinada a los gastos de marketing considerando que serán fuertemente promocionado con el fondo disponible en el programa PRONATUR relativamente al plan de marketing (se sugiere de promover este concepto en la fase de definición del plan mismo).

Finalmente se tiene que subrayar que la estructura del STL – STN es sin fines de lucro y por lo tanto el escenario que se presenta en base al plan financiero a tres años permite afirmar que a partir del segundo año se generará una disponibilidad de gasto suficiente a renovar las instalaciones de los centros, de manera que por un lado se puedan aprovechar las tecnología utilizadas y por otro se "renueve" el efecto novedad, que puede generar una demanda repetitiva

Con estos ajustes al presupuesto financiero, sin cambiar el plan de negocio presentado, se puede concluir afirmando que los centros son rentables y que se garantiza la operatividad de la gestión de los centros. Será en base a los acuerdos con lo demás actores del territorio, en base a la política del Ministerio, y en base a la disponibilidad del BID de modificar de rubro el presupuesto del programa.

La inversión prevista para la realización de un embarcadero (que incluye la preparación de obra, etc., no únicamente el sistema de muelle modular. Ver documento "Planilla presupuesto Yguazú_exterior") asciende a algo más de 134.000 USD (cambio medio diciembre 2014/enero 2015 Gs=USD 4722,00).

La realización de los embarcaderos en el Lago Yguazú estará ligada a la firma de los acuerdos correspondientes entre la SENATUR y los municipios/las instituciones (ANDE) propietarios de los predios en que se ubicarían, y a la captación de fondos para su financiación.

El modelo de gestión es replicable para todos los embarcaderos que se vayan a realizar. El elemento fundamental de este modelo prevé que las asociaciones/empresas/cooperativas/comunidades se encarguen de su gestión y mantenimiento tal y como lo han venido haciendo hasta la fecha, de manera que se garantice la inclusión de la población local y se aproveche el *background* de estos operadores.

Otra de las actuaciones previstas en el Programa en que se enmarca la presente intervención, es la formación, que en el caso específico del embarcadero puede concretizarse en la realización de cursos para el montaje del muelle (en el caso de que en el futuro se decida ampliar o modificar la forma del embarcadero) y su mantenimiento ordinario y extraordinario (tras las inundaciones que se puedan verificar).

Por lo tanto, para concluir, la SENATUR financiará la construcción y la formación a los gestores del embarcadero y la gestión del mismo será responsabilidad del sujeto con quien SENATUR formalice el acuerdo.

Para empezar con la promoción antes de la construcción la UTE "Paraguay tienes que amarlo", en el marco de la presente consultoría se ha elaborado una página web que se puede utilizar para ir proporcionando información acerca de los centros en fase de construcción y seguir su avance. Esta página, acompañada por una buena comunicación social a través de Facebook y de Twitter generará un sentido de expectativa en toda la población involucrada, lo que se considera una campaña promocional preparatoria a la inauguración de los centros.

Esta página está a disposición del cliente y se puede cargar en los server de PRONATUR o de SENATUR cuando se nos comuniquen los datos de acceso correspondientes.

La gestión de la página web de proyecto será realizada por el responsable marketing y el responsable comunicación de cada uno de los centros de forma coordinada entre sí, por lo que no será necesaria la contratación de otro adepto para estas actividades.

Tampoco hay que perder de vista el aporte de algunas de las municipalidades en que se ubican las intervenciones, como es el caso del Centro de Interpretación de Villa Hayes, en el que el municipio ha firmado un acuerdo de cooperación y desarrollo con la Secretaría de Turismo que prevé el pago de los tributos, pavimentos, energía eléctrica, agua corriente, alcantarillado sanitario y otros servicios para la estructura.