

43 004

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Autoridades:

Secretario General del Consejo Federal de Inversiones

Ing. Juan José Ciácerá

Directora de Coordinación

Ing. Marta Velásquez

Jefa del Área Red de Información

Lic. Alicia Noemí Rapaccini

PROVINCIA DE MISIONES

Autoridades:

Sr. Gobernador de la Provincia de Misiones

Ing. Carlos Eduardo Rovira

Sr. Ministro de Ecología, Recursos Naturales Renovables y Turismo

Ing. Luis Arnaldo Jacobo

Sr. Subsecretario de Turismo

Ing. Jorge Carlos Bettaglio

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL PROYECTO PILOTO
DE ECOTURISMO EN ANDRESITO**

Informe Final

C.P.N. Oscar Alfredo Iriani

INTRODUCCIÓN	5
PLAN DE NEGOCIOS PARA EL PROYECTO PILOTO DE ECOTURISMO	
I. Consideraciones previas	7
II. OFERTA DE SERVICIOS DE ECOTURISMO	8
II.1 Qué es un Ecolodge?	8
II.2 Infraestructura del Proyecto Piloto de Ecoturismo	9
II.2.1 Ubicación y Accesibilidad	9
II.2.2 Aspectos constructivos del PPE	9
II.2.3 Consideraciones ambientales de la oferta	21
II.2.3.1 Consumo de agua	21
II.2.3.2 Manejo de residuos	22
II.2.3.3 Consumo de energía eléctrica	23
II.3 Infraestructura para turismo accesible	24
III. OPERACIÓN DEL PROYECTO PILOTO DE ECOTURISMO	26
III.1 Elección de la estructura empresarial	26
III.2 Perfil de empresa y proceso de selección	26
III.3 Propuesta de esquema de organización	27
III.4 Organigrama	29
III.5 Perfiles necesarios	30
III.5.1 Coordinador de Actividades de Recreación	30
III.5.2 Coordinación de Servicios al visitante	30
III.6 Recursos humanos - Áreas de Servicios	31
III.7 Relación con la comunidad local	32
IV. SERVICIOS, PRODUCTO TURÍSTICO y COMERCIALIZACIÓN	35
IV.1 Nombre Comercial	35

IV.2 Servicio de administración	35
IV.3 Producto turístico	36
IV.3.1 Servicios de transporte	36
IV.3.2 Servicios al visitante	37
IV.3.2.1 Base de ocupación del Campamento	37
IV.3.2.2 Servicios básicos	38
IV.3.2.3 Actividades de recreación	39
IV.4 Comercialización del producto turístico	40
IV.4.1 Paquete todo incluido	40
IV.4.2 Pasajeros individuales	42
IV.5 Red de comercialización	44
IV.6 Material y estrategia promocional	46
IV.6.1 Desarrollo de pagina web	46
IV.6.2 Desarrollo de material promocional	47
IV.6.3 Publicidad	47
IV.6.4 Famtours o tour de familiarización	47
IV.6.5 Presencia en Ferias y workshops	48
V. MERCADO - Estadísticas y Tendencias	49
V.1 Competencia regional	51
V.2 Macrotendencias	51
V.2.1 Demográficas	51
V.2.2 Salud	51
V.2.3 Niveles de educación	52
V.2.4 Tecnología de la información	52
V.2.5 Principios ambientales	52
V.2.6 Seguridad	52
V.2.7 Experiencia y calidad de la visita	52
V.2.8 Costumbre y calidad de vida	52
V.2.9 Crecimiento del mercado verde	52
V.3 MERCADOS OBJETIVO	53
V.3.1 Alemania	53
V.3.1.1 El turismo sostenible para los alemanes	54

V.3.2 Inglaterra	56
V.3.2.1 Gasto vacacional de los británicos	57
V.3.2.2 Preferencias del turista inglés	57
V.3.2.3 El turismo responsable en el Reino Unido	57
VI. PROYECCIONES FINANCIERAS	59
VI.1 Estado de resultados	61
VI.2 Flujo de fondos	63
VI.3 Información complementaria	64

Anexos en formato virtual

Detalle de costos de construcción	excel
Documento del proyecto	pdf
Informes contingentes JICA	pdf
Plan Básico del Proyecto Piloto de Ecoturismo	pdf
Presupuesto 2005	pdf
Área del Proyecto	pdf
Folleto del Proyecto	pdf
Mapa zona norte	pdf
Planos del campamento	pdf
Relevamiento Fotográfico ordenado por sector	jpg

Bibliografía

- Aves del Iguazú** - Tito Narosky - Juan Carlos Chebez
- Ecoturismo. Nuevas formas de turismo en el espacio Rural.** Miguel de Reguero Oxinalde
- Turismo, Derecho y Economía Regional.** Aida Kemelmajer de Carlucci y otros
- Ecotourism and Sustainable Development.** Marta Honey
- Planificación del Espacio Turístico.** Roberto C. Boullón
- Ecotourism A guide for planners and managers.** Vol. 1 y 2 Kreg Lindberg y otro
- Ecolodge Development.** The George Washington University
- International Ecolodge Guidelines.** The International Ecotourism Society

Políticas y Estrategias para la participación Comunitaria en el Ecoturismo. The International Ecotourism Society

Planeación Física y diseño arquitectónico de edificios e instalaciones para el ecoturismo. Héctor Ceballos Lascuráin

Desarrollo del Ecoturismo. Un manual para los profesionales de la conservación. Volumen 1 y 2 Andy Drumm y otros

Ecotourism, principles, practices & policies for sustainability - Megan Epler Wood

Guía para la elaboración de un plan de negocios para empresas de Biocomercio. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt

Logros y Retos del Turismo Costarricense. Lawrence Pratt. (INCAE)

Directrices para el desarrollo del turismo comunitario - wwf 2001

Otros trabajos y bibliografía es citada como notas al pie



INTRODUCCION

La provincia de Misiones alberga una de los principales atractivos turísticos de Latinoamérica, las Cataratas de Iguazú, destino designado Patrimonio Natural de la Humanidad que exhibe crecimiento constante en la llegada de visitantes. Esta situación da lugar al desarrollo de nuevos atractivos y actividades y a nueva oferta de alojamientos y servicios turísticos en su entorno y localidades cercanas, en función de los distintos atributos que estas exhiben.

Se reconoce la vocación por parte del gobierno de Misiones de conservar áreas de naturaleza prístina, y para ello ha creado un importante sistema de áreas naturales protegidas. No obstante, gran porcentaje de selva que aún se conserva se encuentra en propiedades privadas, muchas de las cuales son lindantes con el Parque Nacional Iguazú y los parques y reservas provinciales.

Con el fin de integrar a las áreas protegidas públicas con las propiedades privadas con atributos naturales en buen estado de conservación, el gobierno provincial, conjuntamente con la Administración de Parques Nacionales, el Municipio de Comandante Andresito y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), impulsaron la implementación de un proyecto de conservación para mejorar el manejo ambiental de los parques y reservas y áreas vecinas en el Departamento de General Belgrano.

Uno de los componentes del proyecto es el desarrollo de un **Proyecto Piloto de Ecoturismo (PPE)**, consistente en la construcción y operación de un campamento ecoturístico en la localidad de Andresito, que está equipado con 5 unidades de alojamiento, infraestructura para servicios de gastronomía y equipamiento para actividades náuticas.

El objetivo que persigue el **Proyecto Piloto de Ecoturismo**¹- es el de constituirse en un centro de capacitación y entrenamiento que reciba de forma experimental a visitantes monitores, para luego volcar la experiencia al sector privado,

¹ Anexo I - Borrador del plan básico del Proyecto Piloto de Ecoturismo

en un intento de facilitar la utilización de la selva como atractivo turístico a partir de sus particulares características de fauna y flora.

El presente trabajo, persigue aportar una herramienta para resolver aspectos de administración del proyecto, en cuanto a costos operativos, sistema de administración y comercialización, y perfiles y necesidades de recursos humanos. Aspira además a conformar el “**producto turístico**” a ser comercializado, y

1. las áreas donde se llevarán a cabo las actividades (públicas o privadas), y una definición sobre el contenido de las mismas.
2. la figura jurídica del prestador de servicios y la cantidad y calidad de recursos humanos para la prestación de los servicios.
3. las inversiones en infraestructura de apoyo (transporte, embarcaciones, etc.),
4. las inversiones en mejoras y ampliaciones edilicias
5. el mercado objetivo (nacional, internacional, precios de comercialización, etc.)

El daño causado por fracasos en emprendimientos turísticos en el manejo de la conservación a largo plazo, puede ser mayor que si éstos no se hubieran emprendido. Andy Drumm.

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL PROYECTO PILOTO DE ECOTURISMO

I. Consideraciones previas

Un plan de negocios es una herramienta que permite planificar las actividades de un emprendimiento además de hacer proyecciones estratégicas y presupuestarias. La dinámica de los cambios que supone la actividad turística en la zona requerirá su actualización constante, situación que permitirá a quienes tengan la responsabilidad de conducir el PPE, organizar los servicios, actividades propuestas, identificar prueba y error, tomar decisiones y hacer seguimiento a las metas propuestas.

Al momento de solicitarse el trabajo, el Proyecto Piloto de Ecoturismo, había finalizado su etapa constructiva conforme a un diseño y concepto consensuado por las partes componentes. Esta realidad delimita y acota el campo de actuación de esta consultoría a la elaboración de un plan sujeto a esos condicionantes de diseño. Más importante resulta la cantidad de unidades de alojamiento. Estas son insuficientes para alcanzar un volumen de negocios que permita aprovechar eficientemente los costos fijos.

Tomando en cuenta estas limitantes, se harán consideraciones y sugerencias agrupadas y ordenadas que se estiman indispensables para alcanzar los objetivos de desarrollo local vinculado con el ecoturismo. Se hará una recomendación para la selección de la estructura empresarial y luego, ordenado por áreas, se detallarán generalidades que puedan ser aplicadas a cualquier emprendimiento en el futuro.

El hecho de haber postergado la presentación de este informe para participar en la primera experiencia de atención a visitantes, ha permitido a esta consultoría detallar aspectos relacionados con el adecuado acondicionamiento de la infraestructura. Además ha permitido observar las cuestiones relativas a modalidades de trabajo, capacidades, condiciones de transporte público, proveedores y aspectos prácticos de acceso a los insumos que no hubieran sido previstos sin esta posibilidad.

II. OFERTA DE SERVICIOS DE ECOTURISMO

II.1 Que es un Ecolodge?

Aunque no existen trabajos realizados que puedan determinar acabadamente que servicios de alojamiento prefieren los ecoturistas, en general se admite que buscan alojamientos locales, auténticos y atendidos por la comunidad local.

El término Ecolodge o –ecoalojamiento en español- es una etiqueta que emplea el sector turístico para identificar un albergue turístico que es acorde con la filosofía del ecoturismo" (Hawkins 1995)

Un ecolodge debe ofrecer al turista una experiencia educacional y participativa, y debe ser planeado, desarrollado y administrado en una forma ambientalmente amigable. Es importante enfatizar que "lo más importante de un ecoalojamiento es que el ecoalojamiento no es lo más importante" (Ceballos-Lascuráin, 1997), es decir, que la calidad del ambiente que lo rodea es lo que más cuenta: las atracciones naturales y culturales que se encuentren en su proximidad, la forma en que los circuitos ecoturísticos se establecen, operan y comercializan y la manera en que las comunidades locales son involucradas activamente en el proceso. Será entonces sobre las actividades y el involucramiento de la comunidad, las áreas en donde el proyecto piloto deberá enfocar los esfuerzos para lograr posicionar al a Colonia Andresito como destino Ecoturístico.

Algunos estudios, mediante encuestas en destino, reflejan que hay un mercado muy importante que opta por comodidades tradicionales, ya que en muchas áreas rurales no se ofrecen ecolodges.

Por otro lado, el visitante opta entre una variedad de comodidades que van desde lo modesto hasta lo adecuado al presupuesto, midiendo su relación costo-beneficio.

Estas posibilidades de alojamiento, frecuentemente no exhiben prácticas amigables con el ambiente, y adolecen de falta de infraestructura, tales como el tratamiento de efluentes, agua potable y presentan zonas desmontadas para calefacción y construcción, además de la destinada a actividades agrícolas. En general

estos establecimientos no tienen acceso a las iniciativas de conservación, facilitando que el turista ignore las prácticas turísticas amigables con el ambiente, al no tener alternativas sustentables para su alojamiento.

El ordenamiento de la oferta, especialmente en cuanto a la prestación de servicios apropiados, la aplicación de buenas prácticas turísticas, depende de decisiones de los gobiernos locales, tendientes a evitar el sobredimensionamiento, mediante regulaciones apropiadas.

Esta necesidad de reglas modernas, deberá acompañar la puesta en marcha del Proyecto Piloto de Ecoturismo, como una posibilidad de aprovechar desde el sector público, la interacción con la actividad privada que brindará el proyecto.

II.2 INFRAESTRUCTURA

II.2.1 Ubicación y Accesibilidad

El acceso a los atractivos es inmejorable: los traslados a la seccional Uruzú del parque Uruguay, o a las bajadas de canoas, no se encuentran a más de 30 minutos del campamento. La terminal de ómnibus, así como la comunicación por cinta asfáltica hacia Wanda, que conecta a Puerto Iguazú y a Posadas. La asistencia de traslado turístico puede considerarse aceptable en calidad, frecuencias y precios. El acceso a los insumos para los servicios en el área del campamento es aceptable y algunos proveedores entregan sus productos a domicilio.

Debe preverse un sistema de seguridad permanente, para evitar sustracciones, ya que la ubicación y el entorno hacen que el PPE sea accesible por varios lugares. Los caminos de acceso muestran en ocasiones basura acumulada en sus banquetas y requieren mantenimiento periódico apropiado, situación que deberá ser contemplada por el Municipio local.

II.2.2 Aspectos constructivos del PPE

El proceso constructivo no observó adecuadamente el impacto y proceso erosivo que le son propios, cuyos efectos subsisten hasta la fecha, por lo que se considera particularmente importante implementar una estrategia de:

- **Restauración de las áreas impactadas.** Se considera importante reforestar con especies nativas, para recuperar el piso. Es aconsejable lograr un cerco natural para obtener privacidad hacia las vías de acceso.



Se observa desde el sector de alojamiento, el portón de acceso y la calle.

Impacto de la construcción. Camino para acarreo de materiales en área de visitantes.

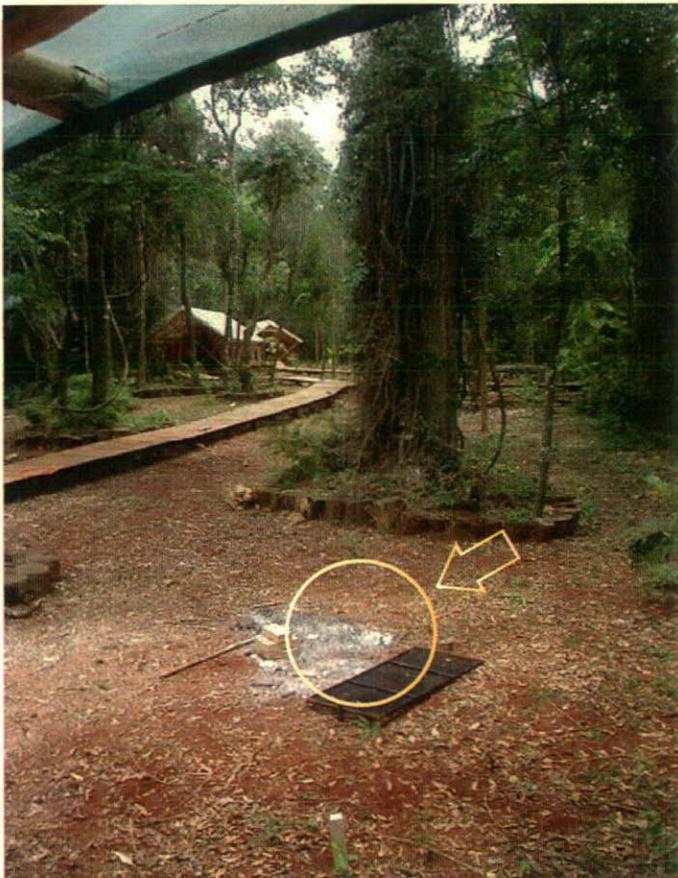


Área para restauración con nativas.



Visión desde el portón de acceso y calle.
Sugerido para cerco natural que separe
estacionamiento del sector visitantes.

- **Capacitación al personal de obra.** Este recaudo, generaría concientización ambiental, formando conductas hacia futuro, tendientes a evitar el impacto propio de los procesos constructivos tales como la generación de residuos (cables, restos de aserrado, colillas, botellas, etc.)



Fogón en piso de área de uso público.

- **de continuar obras en el predio** y para las futuras ampliaciones, disponer de obradores y senderos no visibles ni accesibles desde las áreas de uso múltiple, a los fines de permitir la recuperación del suelo.



Obra en sector de baño, visible desde unidades de alojamiento. Alto impacto del proceso constructivo en árboles.



Área de trabajo de motosierra en zona de paso de visitantes. Esta vista se tomó desde el camino de acceso a las unidades de alojamiento 2 y 3. Con visitantes en el campamento.



Terminación de servicio de agua
en zona de senderos.
De fondo unidad 2

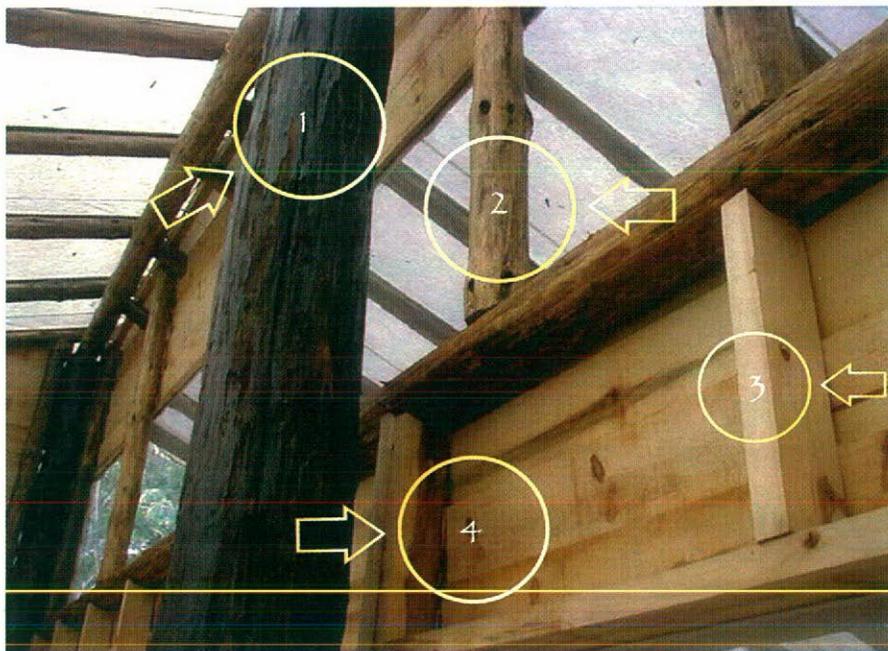


Acopio de materiales de
construcción en entrada.



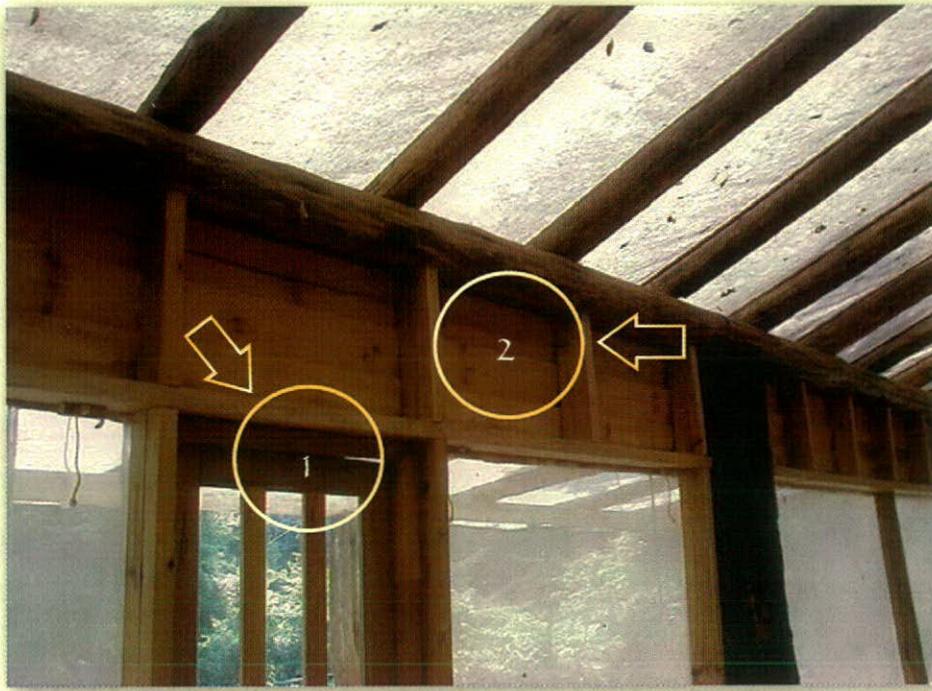
Movimiento de materiales con
maquinaria pesada en área de
circulación de visitantes.
Compactación del piso.

En materia de diseño, el proyecto piloto es un concepto innovador que ha logrado un estilo propio que debe aprovecharse. Se observa la utilización de materiales diferentes para la misma finalidad. Así, pueden observarse columnas de distintos tipos de madera en los mismos ambientes, donde coexisten el estilo rústico y el de obra. Modificar estos detalles tienen un alto impacto estético, además de exponer características de construcción típica local. Se deberá adecuar las terminaciones para hacerlas estéticamente agradables uniformando estilos con buen gusto y materiales locales que no insumen grandes costos. El estilo rústico en los muebles y en las columnas debería guiar el proceso de decoración en el interior del comedor y las áreas comunes.



1. Columna en madera rústica.
2. Diferente especie y color.
3. Madera obra.
4. Área para revestimiento en estilo rústico - costaneros.

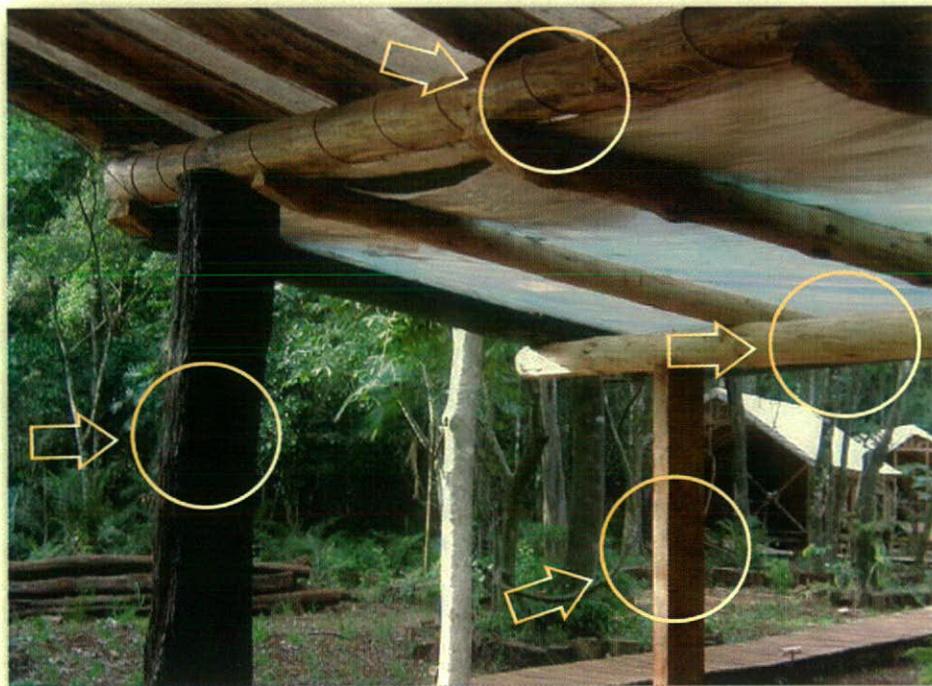
Vista interior del comedor - diferentes estilos y colores.



1. Puerta. Sugerido cambio por estilo rústico.

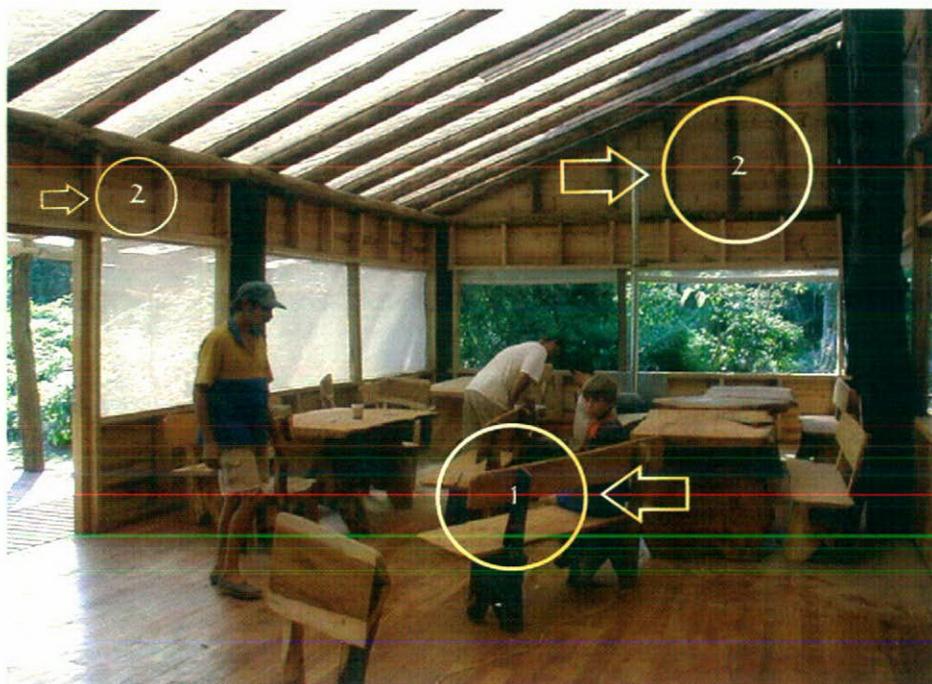
2. Área para revestimiento rústico. Apta para exhibir artesanías o fotos.

Interior del Comedor



Vigas y tirantes en distintos estilos, calidad y colores.

Área de estar



1. Muebles rústicos.

2. Sector para decoración y revestimiento rústico.

Terminación de muebles para comedor

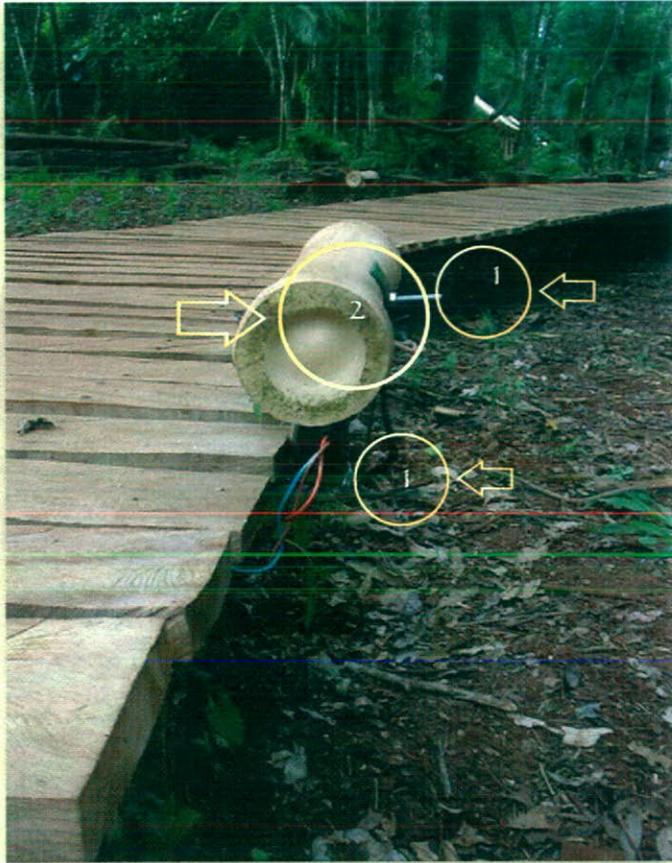
Por otro lado, se han detectado trabajos de baja calidad estética en el área iluminación, donde se pueden observar cables a la vista, que además del impacto visual, no alcanzan los niveles mínimos de seguridad exigidos. En lo referente a la iluminación de los senderos que unen los salones de uso múltiple con las unidades de alojamiento, se han utilizado diferentes estilos y colores en las luminarias los que se recomienda unificar. También deberá revisarse la instalación que presenta deficiencias estéticas y de seguridad. Se considera necesario implementar un sistema de bajo consumo o de alimentado por una fuente de energía solar, para las áreas que deban permanecer encendidas durante la noche (Senderos, baños).



1. Cables expuestos en luminaria de estilo rústico.

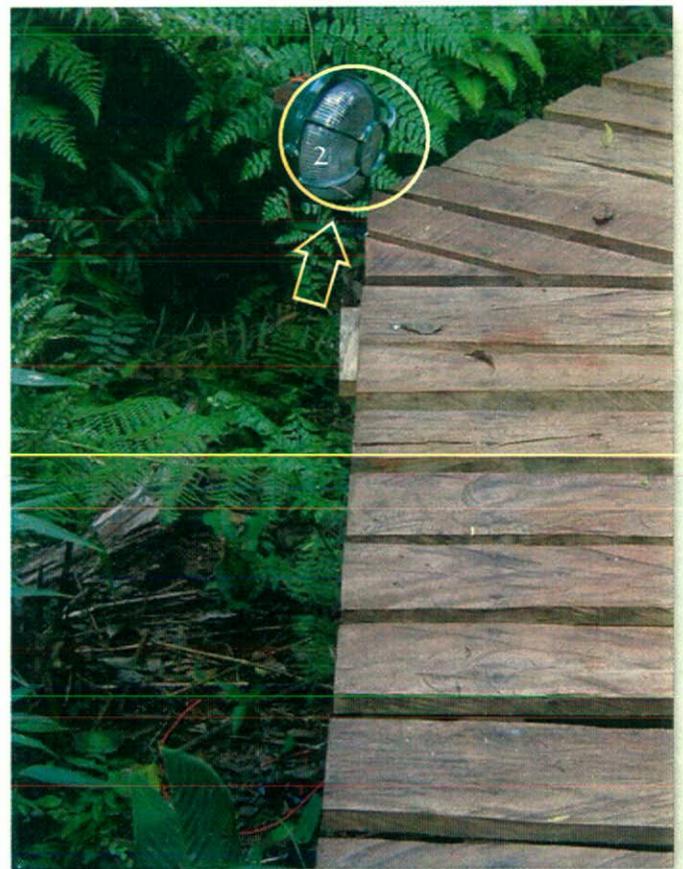
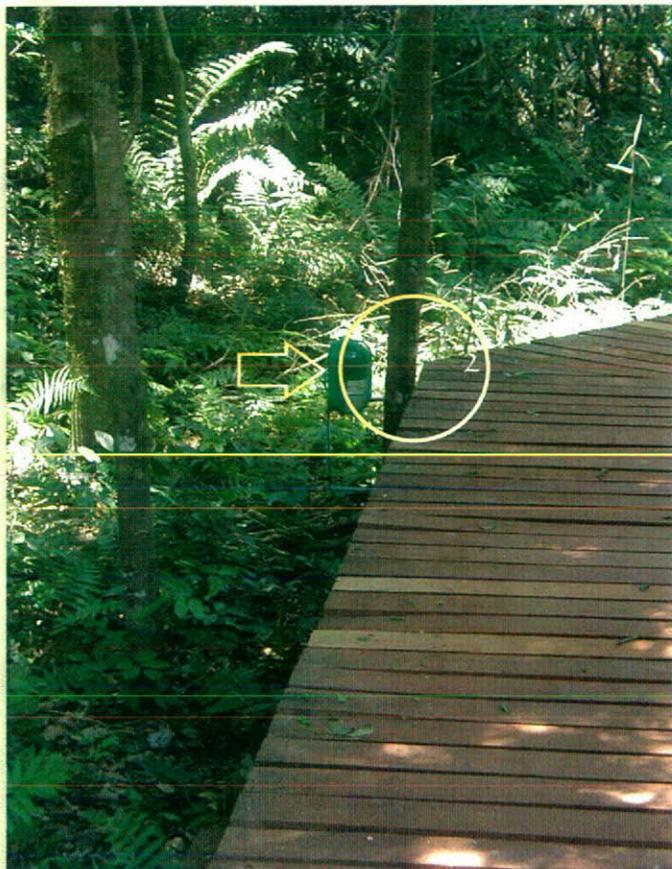
2. Canilla a la vista.

3. Transporte de cables. Debe enterrarse.



1. Trabajo con terminación deficiente.
Cables expuestos, tornillos sin cortar.

2. Diferentes estilos de luminarias
para el mismo servicio.





1. Manguera visible desde senderos de comunicación.

2. Caja electricidad a la vista.

También referido a la instalación eléctrica, debería trabajarse sobre un plano de electricidad, instalando un tablero general, que permita detectar desperfectos por sectores, con llaves térmicas debidamente individualizadas por área. Existe un tablero en el área de comedor que al margen del impacto estético, no cumple con las mínimas normas de seguridad y de operación al no estar identificadas las llaves térmicas respectivas.

Se considera importante la urgente instalación del generador como complemento y sustituto de la energía eléctrica en aquellas áreas donde es imprescindible su uso: cocina y comedor-no heladeras- en las horas de prestación de los servicios de comida, y en los senderos, en condiciones que permitan su entrada en funcionamiento automáticamente en caso de corte de suministro.

En cuanto a la temperatura interior de las unidades de alojamiento, en tanto las mismas reproducen la temperatura exterior, deberá buscarse una manera de mejorar el

aislamiento de los techos, utilizando media sombra o materiales locales. Pej. Tacuara o pindó. El mismo proceso debería aplicarse al comedor.

Baños: Las unidades de alojamientos no poseen baños. Se establece prioritario el diseño y adaptación de servicios sanitarios en todas las unidades de alojamiento para acceder a los mercados objetivo planteados en el informe, lo que no supone una inversión muy importante. Su diseño no tiene complicaciones y los servicios mínimos necesarios son: una ducha, un lavamanos y un WC.

Comedor: La cantidad de mesas debe estar relacionada con la cantidad de unidades de alojamiento teniendo en cuenta el máximo de pasajeros alojados. 5 mesas con capacidad para cuatro comensales cada una, en formato de rectángulo, para favorecer su utilización en talleres o reuniones especiales. El diseño y material existente es adecuado para el ambiente que equipan y el decorado que se espera.

Cocina: Se deberá dotar a la cocina con lavavajillas y freezer, además de un sector para parrilla- quincho accesible desde el exterior para uso de los visitantes.

Unidades de alojamiento: se considera necesario, dentro de un programa de inversiones a 5 años llevar la oferta a 12 unidades, para acceder a un volumen de negocios que permita rentabilidad al lograr un mejor aprovechamiento de los costos fijos. Las unidades de alojamiento son el medio para informar al visitante e invitarlo a contribuir activamente con el logro de metas de sostenibilidad concretas, como la reducción del consumo de agua, la adecuada disposición de los desechos y la forma de contribuir al desarrollo local. Por eso debe aprovecharse el área de dormitorio y estar para ofrecer información sobre la base de un diseño claro y agradable de actividades, compromisos y objetivos del Proyecto. Las unidades deben decorarse con elementos sencillos y materiales locales, fotos, artesanías.

Áreas comunes. Debe construirse un ambiente para atención al visitante distinto a las oficinas administrativas, que debería operar como recepción y centro de informes. Las paredes deben aprovecharse para mostrar mapas con las actividades, áreas protegidas, fotos de especies, y abundante información en castellano e inglés.

También deberá construirse un espacio para vestuario y descanso del personal de servicio.

II.2.3 Consideraciones ambientales de la oferta

El uso de **energías alternativas**, y de nueva tecnología de bajo costo para economizar energía y agua, es un punto de interés que no está debidamente desarrollado en el proyecto desaprovechándose el ahorro de costos y los beneficios ambientales de su utilización. En cada caso se especifican las modificaciones sugeridas, no solo para la economía de costos sino para transferir la experiencia de su utilización a la comunidad. El consumo de agua, de energía eléctrica y el manejo de desechos son temas extensos cuyo tratamiento de fondo se recomienda tratar en obras específicas de la materia, por lo que se harán recomendaciones generales adaptadas a las posibilidades actuales del PPE.

II.2.3.1 consumo de agua

Otro de los puntos salientes de la operación de eco-alojamientos es la difusión de prácticas que estimulan la reducción del consumo de agua entre los visitantes, y la reutilización de las aguas grises, materia sobre la que será importante avanzar en el futuro. Las áreas de mayor consumo de agua serán las de uso común, duchas, baños compartidos, cocina y baño japonés.

Deberán registrarse periódicamente los consumos para permitir fijar metas de ahorro y poder monitorear los resultados de esas políticas. En razón de tratarse de una fuente de suministro propia (bomba sumergida sobre la napa) se sugiere la instalación de un medidor en la cañería de ingreso para permitir registrar la variación de las cantidades de agua utilizada. Si fuera económicamente viable sería deseable instalar medidores por áreas de operación. Cocina, baños y baño japonés. Paralelamente se debe establecer un programa de mantenimiento de cañería e instalaciones sanitarias que debe cumplirse estrictamente, ya que las pérdidas en los depósitos sanitarios y canillas constituyen una parte importante de los sobreconsumos. El encargado de mantenimiento será responsable de realizar los informes por escrito.

Existen en el mercado, a bajo costo, dispositivos para reducir el consumo de agua en áreas claves que deberían ser utilizados: descargas de inodoro con menor cantidad de agua y economizador manual y temporizadores en las canillas de los lavatorios y en las duchas. En un futuro deberá preverse el tratamiento de las aguas

grises para su reutilización en aquellos dispositivos o servicios que no requieren calidad apta para consumo humano: depósitos de inodoros, riego,

Dado el tamaño de la cocina, es aconsejable y estratégico la instalación de un lavavajillas, en tanto ahorra agua y minimiza el uso de detergentes.

Paralelamente a esta política de restricción en el consumo de agua, en el que participaran los empleados debe comunicarse a los clientes del objetivo que se persigue y la manera en la que ellos pueden ayudar a ahorrar agua.

Para ello, debe entrenarse al personal, sobre como informar al visitante los propósitos ambientales e incluirse información escrita en las unidades de alojamiento.

Las aguas de extracción subterránea que se utilicen para consumo humano deben analizarse periódicamente para evitar contaminaciones que pueden causar problemas de salud entre los visitantes.

En cuanto al agua caliente de las duchas, asocia el consumo de agua con el de energía, por lo que debe revisarse periódicamente el buen funcionamiento de las duchas eléctricas para evitar consumos excesivos.

II.2.3.2 manejo de residuos

Si bien no existen métodos para eliminar la basura, la mejor manera de tratar los residuos es previniendo su generación, modificando comportamientos.

Como principio básico para el **programa de manejo** debe reducirse el consumo excesivo de aquellos productos que generan desechos difíciles de reciclar. Para ello deberá elaborarse y entregarse el programa de manejo de desechos en un escrito de simple lectura, a los encargados, al personal, a los vendedores, y a las visitantes, destacando los valores y metas ambientales que se persiguen.

La política de manejo de desechos debe cumplir los siguientes requisitos mínimos:

- Paquetes que contengan las máximas cantidades en una sola unidad, en reemplazo de paquetes individuales. La política de compras es esencial en el control y manejo de los residuos. Comprar artículos de calidad, durables y reparables.
- No comercializar envases descartables de gaseosas y otros productos, del mismo modo que los servicios de mesa.

- Motivar al visitante para no dejar plásticos de ningún tipo en sus visitas a las áreas protegidas, así como informarle de los esfuerzos que realiza el establecimiento para el manejo de residuos..
- Clasificar los desechos en su lugar de generación, ya sea en las unidades de alojamiento como en cualquier área de servicio del Campamento, para lo que habrá que disponer recipientes adecuados. Estos recipientes deberán tener tapa y rótulos para separar y depositar los desechos (aluminio, plásticos, vidrio, papel y orgánicos.
- Llevar registros sobre el tipo y cantidad de residuos que se generan según áreas de operación.
- Estimular al personal a participar en la planificación para reducir los desechos mediante formas creativas
- Poner en practica un programa de reutilización y reciclaje, donde se aprovechen los residuos orgánicos para el abono, impresión de papeles de ambas caras y reutilización del ya utilizados entre otras.
- Crear un lugar adecuado para almacenar los desechos antes de su disposición final, ya que actualmente la misma se almacena en un lugar de transito de personal.
- Concientizar al visitante sobre la necesidad de su involucramiento en la generación de residuos y el posterior manejo.
- Constante capacitación de empleados y funcionarios.

II.2.3.3. Consumo de energía eléctrica

La energía eléctrica representa, en promedio, el 60% de los gastos operativos de un establecimiento y se originan en el consumo de heladeras, aire acondicionado, duchas eléctricas, e iluminación de lugares comunes. Planteada la importancia de contar con una política de reducción en estos gastos se considera importante redactar un sencillo programa de ahorro de energía que involucre tanto a los empleados como a los clientes, que plasme los siguientes requisitos:

1. Registro del consumo de energía del establecimiento, en lo posible sectorizado por área de servicio.
2. Instalar instrumentos de control, células fotoeléctricas para encendido y apagado automático, temporizadores y otros elementos para restricción.

3. Preparar un programa de revisión y mantenimiento de las instalaciones eléctricas, y de los aparatos en forma y periódica.
4. Utilizar sistemas de energía alternativa siempre que sea posible según fue considerado en cada sector del informe.
5. Utilizar colores claros en las paredes.
6. Utilizar lámparas de bajo consumo.
7. Establecer una hora para apagar motores, bombas, equipos de sonido, radios y computadoras. Esto redundará en menor impacto sonoro.

II.3 Infraestructura para turismo accesible

El turismo accesible se conforma por las actividades de turismo y recreación que posibilitan la integración funcional y psicológica de las personas con capacidades restringidas. Establece pautas de integración durante la actividad para este conjunto de personas con capacidades diferentes que se manifiestan por una deficiencia física (motora, sensorial, patológica o visceral) como también por circunstancias transitorias, cronológicas y/o antropométricas.²

Ofrecer nuevos productos y servicios, crear nuevos atractivos, diversificar la oferta y procurar mejor calidad de servicio significa propiciar la integración de personas con capacidades diferentes que al margen de ser una obligación desde la gestión pública, es una buena inversión. Por ello se considera importante incorporar a la oferta del Proyecto Piloto de Ecoturismo, vías de acceso, circulación y uso de la infraestructura turística para este sector de público.

² www.turismoaccesible.com.ar

Algunos datos respaldan esta decisión: los discapacitados permanentes (motrices, sensoriales y mentales) representan alrededor del 10% de la población del mundo sin diferencia de clases sociales o niveles económicos. Viajan por lo general con acompañantes o su núcleo familiar, por lo que cada discapacitado trae el aporte de varias personas. Este amplio conjunto involucra además otros segmentos como el grupo de la tercera edad, mujeres embarazadas, personas enyesadas, etc., que según las estadísticas generales en conjunto conformarían el 40% de la población mundial. Quienes tienen necesidades especiales analizan cuidadosamente sus destinos turísticos y sólo visitan aquellos que les aseguren las facilidades que necesitan. Distintas guías turísticas de primera línea identifican las localidades o establecimientos aptos para estas personas.

III. OPERACIÓN DEL PROYECTO PILOTO DE ECOTURISMO

III.1 Elección de la estructura empresarial

Se consideran viables a estos emprendimientos, modelos de decisión no estructurados al estilo de la administración pública, ni condicionados al cumplimiento de sus complejas formalidades para las adquisiciones, mejoras en inversiones, contratación de recursos humanos y la innumerable cantidad de transacciones que supone la explotación de un complejo ecoturístico de las características de este Proyecto.

Debe conformarse una unidad de negocios que en su condición de persona de existencia ideal o física, este habilitada para adquirir derechos y contraer obligaciones en su nombre, adaptándose a las exigencias que forman parte del negocio turístico en cuanto a la toma de decisiones relacionadas con:

- Necesidades de inversión
- Contratación de personal, capacitación, etc.
- Configuración del producto turístico
- Política de precios y de comercialización

En consecuencia, se considera importante avanzar sobre un proceso que permita trasladar la responsabilidad de la operación del PPE, hacia una organización comercial distinta a las partes que hoy componen el proyecto.

III.2 Perfil de empresa y proceso de selección.

Teniendo en cuenta el contexto, se deberán detectar emprendedores locales con visión empresarial, con arraigo económico y cultural, para que guíen los destinos del Proyecto Piloto de Ecoturismo. Es apto el formato de un contrato de concesión para relacionar a las partes, por un tiempo determinado no menor a 5 años, condicionado a:

- un cronograma de inversiones de ampliación y mantenimiento
- un compromiso con la conservación y la promoción ética
- contratar personal local para mantener roles activos en el emprendimiento, en los servicios de guías y en el transporte

- consumir productos locales para los servicios de gastronomía
- promover la comercialización de artesanías y productos locales.
- un estricto programa de **capacitación constante** de los recursos humanos del emprendimiento y de la comunidad local

La licitación pública es un procedimiento administrativo que consiste en una invitación a contratar de acuerdo a bases previamente determinadas con la finalidad de obtener la oferta más beneficiosa para la Administración, pero muchas veces exhibe la lentitud de contratación del estado y no necesariamente garantizan obtener la oferta más conveniente.

El proceso de selección y adjudicación sujeto al pliego, deberá consistir en un concurso de proyectos de desarrollo comercial del ecoturismo, donde se evalúe:

- la creatividad,
- las inversiones, y el concepto aplicado al desarrollo comercial
- el compromiso local, las actividades
- el flujo de fondos debidamente justificado.

Dentro de este esquema de licitación, el Proyecto Piloto, dispone de algunas herramientas que pueden ser aprovechadas para el plazo de la transición hacia el efectivo gerenciamiento privado. Esta herramienta consiste en asignar responsabilidades al personal cuyos haberes solventan las partes, dentro la operación ecoturística, en los cargos de Coordinador de Actividades de recreación y Coordinador de Servicios al visitante. (**ver propuesta de esquema de organización interna**). Este esquema establece un sistema de operación y administración mixta por un plazo limitado, que permitirá

- al concesionario economías de costos durante el periodo de lanzamiento;
- a las partes, monitorear y conducir los procesos de operación y capacitación previstos en los objetivos

La relación del concesionario con el personal de las partes, se establece mediante un convenio de cooperación y asistencia técnica bajo condiciones que deberá fijarse oportunamente.

III.3 Propuesta de esquema de organización interna

Atento al carácter múltiple de la organización de decisión (JICA-APN- Provincia de Misiones), se considera necesario seleccionar en el corto plazo un **director**

ejecutivo del proyecto de ecoturismo a quien le corresponderá actuar en nombre y representación del Comité Conjunto, ante los distintos actores que integraran el negocio turístico.-operadores, agentes de viajes, personal, proveedores, visitantes, y el sector publico relacionado durante el periodo de transición entre la actual situación y hasta el efectivo traspaso a la nueva persona jurídica adjudicataria.

El perfil profesional que se sugiere, deberá contar con la capacidad de desarrollar sus conocimientos y habilidades para innovar y aplicar tecnologías acordes a las prácticas del turismo sostenible, dominar los conceptos de administración operativa, financiera y de costos, legislación y acuerdos que promueven el ecoturismo con la finalidad de transferirlos a la organización comercial que se haga cargo de la conducción del PPE en forma privada.

Se estiman como condiciones necesarias las siguientes:

- Experiencia previa en manejo de personal hotelero-gastronómico.
- Experiencia en la operación, armado y comercialización de paquetes turísticos, preferentemente en aquellos vinculados con áreas protegidas o atractivos culturales.
- Manejo de idiomas.

Tendrá bajo el área de su responsabilidad:

- Desarrollar las actividades organizacionales y administrativas y el modelo de prestación de servicios de alojamiento y gastronomía con la colaboración del coordinador del área.
- Proponer y coordinar los programas de educación y capacitación de los recursos humanos, y verificar el cumplimiento de las normas referidas al cumplimiento de las normas laborales e impositivas en todos sus aspectos.
- Proponer y dirigir las reformas estructurales, los proyectos de desarrollo y ampliación del campamento, los trabajos de mantenimiento y acondicionamiento del emprendimiento y su entorno.

- Desarrollar la oferta de actividades, visitas guiadas, modificar y coordinar la prestación de servicios acorde a los distintos visitantes, con asistencia del coordinador del área.
- Conducir personalmente la estrategia de Promoción y Comercialización del concepto-producto ecoturístico, en los diferentes mercados, interactuando con los distintos niveles de la administración pública.

Se considera necesario contratar a un profesional local en administración tributaria que permita llevar adelante las tramitaciones municipales, provinciales y nacionales necesarias para cumplir las normas de facturación y la adecuada administración de RRHH.

La situación actual del proyecto brinda la oportunidad de evaluar incorporar en los cargos de coordinación que se plantean en el organigrama (**cargos A y B**), a personal cuyos haberes estén total o parcialmente cubiertos por cualquiera de las partes integrantes (Ministerio de Ecología, Turismo y Recursos Naturales Renovables, la Agencia de Cooperación Internacional de Japón, Municipalidad de Andresito o Administración de Parques Nacionales). De este modo se facilitará la viabilidad financiera del proyecto en la etapa de lanzamiento, situación que está siendo puesta en práctica por las partes al cierre de este informe.

III.4 Organigrama propuesto



III.5 Perfiles necesarios:

III.5.1 Coordinador de Actividades de Recreación:

- Experiencia en operación de circuitos de turismo en la naturaleza, interpretación de recursos naturales y culturales. Preferentemente local con manejo de los principios del ecoturismo.
- Aptitudes para transmitir los conceptos y manejo de actividades de capacitación específica.

Personal a cargo: guías, personal de apoyo de actividades, choferes y mantenimiento y guarda de equipos.

Responsabilidades:

- Coordinación de actividades en la agenda de los visitantes y con el resto del personal de apoyo.
- Desarrollo de contenidos de interpretación.
- Protocolo de seguridad de las actividades. Informe diario de novedades.
- Selección de prestadores de servicios de recreación, propuesta de convenios, monitoreo y seguimiento de la calidad de la visita.
- Capacitación de guías y asignación de grupos y tareas.
- Propuesta de nuevos circuitos.

III.5.2 Coordinación de Servicios al visitante: Su responsabilidad es asistir al Coordinador Ejecutivo del proyecto en lo concerniente a la administración interna, las reservas y el control de la prestación de servicios de alojamiento y gastronomía.

Personal a cargo: cocina, salón comedor, servicio de unidades de alojamiento, mantenimiento, nocturno y de seguridad.

Responsabilidades:

Asistir al coordinador ejecutivo del proyecto en funciones administrativas. Participar en la selección de personal y necesidades de capacitación específica. Establecer horarios, funciones y controles de personal.

Determinación del menú diario. Pedidos a proveedores, recepción y conformación de entregas.

Control de calidad, cantidad y precios de los insumos.

Manejo de personal a cargo. Prioridades de mantenimiento y reemplazo de elementos.

Informes sobre consumos de agua y manejo de desechos. Informe diario de novedades

III.6 Recursos humanos- Áreas de Servicios

El principal objetivo del proyecto tiene que ver con el desarrollo local y este se exterioriza principalmente con la contratación de personal local. Esto requiere ineludiblemente el condicionar las contrataciones al cumplimiento de la legislación laboral en todos sus aspectos:

- Jornadas de trabajo acordes a la categoría laboral.
- Recibos en forma, aportes y contribuciones al día.
- Aseguradora de los riesgos del trabajo.
- Equipos y uniformes de trabajo acorde a diseño e imagen institucional.
- Altos estándares de salud ocupacional y de seguridad laboral.
- Áreas de descanso aptas para las tareas que se realizan.
- Régimen de ascensos y capacitación.

Se considera valioso, lograr que en los procesos de capacitación, cada uno se instruya y especialice en varias áreas, para evitar la monotonía en las tareas y tener personal de reemplazo en casos de alta rotación. Para lograrlo deberá iniciarse un proceso de capacitación integral que comprenda:

1. procesos de concientización y capacitación comunes a todos los sectores de trabajo, donde se transmitan códigos de ética y comportamiento, políticas de sostenibilidad seguridad turística; primeros auxilios; cómo brindar información al turista; legislación laboral y turística; conocimientos básicos de la comunidad y el entorno natural y cultural. Es importante que este paquete básico de capacitación, lo reciba TODO el personal operativo que tenga contacto con el visitante.
2. capacitación operativa: calidad del servicio; Este punto se refiere a la especialización según área de servicio y debe ser ofrecido por instituciones

preferentemente de origen provincial o regional en torno a las siguientes necesidades:

Cocina: Higiene y manipulación de alimentos. Técnicas básicas, seguridad y lenguaje de cocina internacional. - Presentación. Deposito y conservación de alimentos, refrigeración, cocción, - Evaluación de desechos.- Control de insectos, - Utensilios, higiene personal.- - Ropa protectora.-

Mozos de Salón: Descripción de tareas. Desempeño y formas de expresión. Servicio de mesa-Elementos de trabajo, higiene y seguridad. Técnicas básicas del servicio.

Mucamas: Interacción y trato con el visitante. Manejo de quejas, sistemas de ahorro de insumos, rutina de labores de la mucama, higiene y desinfección, técnicas de limpieza sobre diferentes superficies, manejo y cuidado de los blancos y lavandería.

Administración hotelera: Front Desk. Trato con el visitante. Comunicación internacional. Reservas y cancelaciones. Registros habituales. Manejo de caja. Check in/check out. Introducción al inglés.

Para el personal vinculado a las actividades recreativas, deberá continuar la capacitación en materia de interpretación abarcando la siguiente temática: Historia, Geografía, Interpretación Ambiental, Relaciones Humanas, Destinos Turísticos de Argentina, Técnicas de Interpretación del Patrimonio, Técnicas de Observación de Aves, Manejo de Grupos, Técnicas de comunicación y animación, entre otros.

III.7 Relación con la comunidad local

Del mismo modo que la contratación de personal local genera beneficios directos, se espera que la el PPE adopte medidas específicas para incrementar los aportes positivos a la economía local y el desarrollo integral de la región. En ese sentido pueden aprovecharse los servicios de la denominada Feria Franca, que funciona los días martes y viernes por la mañana en el predio de la Terminal.

Se hace necesario resaltar que deberá trabajarse en:

- Capacitación sobre manipulación de los alimentos que requieren frío. (lácteos, carnes, etc), atento a las elevadas temperaturas y la falta de elementos adecuados en su exhibición. (heladeras, freezer).
- Preparar una base de datos de los feriantes, con los productos y el periodo del año en que se ofrecen, atento a la estacionalidad en la producción.

- Instruir a los mismos sobre la necesidad de especializarse en ofrecer distintos productos que son necesarios en el área, para no competir feria adentro y mejorar el valor agregado.
- Orientar a los feriantes para obtener un producto final acorde a las necesidades del campamento. (envases, peso, presentación)
- Iniciar un proceso de certificación de la producción local con vistas a mejorar sus valores de venta, y estimular las huertas orgánicas mediante el consumo prioritario de estos insumos.
- Asistir a la feria en la accesibilidad al mercado con transporte regular de sus productos.

El cumplimiento de los objetivos planteados en el PPE, requiere practicas de integración efectivas con el entorno, impulsando su desarrollo mediante el apoyo y divulgación de información respecto a los valores y proyectos de la comunidad.

Algunas iniciativas tendientes al cumplimiento de estos compromisos pueden consistir en:

- Informar a la comunidad en general que existe disposición a comunicar a los visitantes para que participen en proyectos o actividades locales. Esta información al visitante debe ser clara y escrita, para lo que deben aprovecharse las reuniones de programación de actividades.
- Un detalle breve también se incluirá en el material promocional, folletos, pagina web, etc.
- Utilizar los espacios de uso múltiple (comedores, estar) para exhibición de las artesanías y productos locales, difundiendo la manera en que se fabrican, los materiales, procesos y culturas asociadas, tratando de utilizar las mismas en la medida que sea práctico y estético en la prestación de los servicios.
- En la medida de las posibilidades, se considera importante guiar los procesos dentro de la comunidad aborigen para diseñar el material promocional y la puesta en valor de su producto turístico, respetando su independencia de criterio
- Crear un espacio de comunicación para contar la historia y costumbres del lugar, exponiendo la información como parte de la decoración del establecimiento, colocando fotos antiguas donde se evidencien los procesos de colonización y

cambios en la selva, cultivos de productos, maquinarias utilizadas. Invitar periódicamente a una persona mayor de la comunidad para contar estas historias es un valor agregado importante.

- El canje de servicios de alojamiento y comidas es una manera de recibir investigadores y expertos para que den charlas abiertas en ramas de interés biológico o cultural a bajo costo.

Facilitar las instalaciones u otros recursos, para apoyar el trabajo de las organizaciones involucradas en conservación, rescate y promoción de la cultura y desarrollo local, es una buena forma de integración que no supone erogaciones importantes.

IV. SERVICIOS, PRODUCTO TURÍSTICO y COMERCIALIZACIÓN

IV.1 Nombre Comercial

Como elemento importante y urgente, debe asignarse un nombre comercial al emprendimiento, siendo aconsejable identificarlo con alguna especie animal o vegetal típica de la zona. No se aconseja el uso del nombre Cabure-i, en razón de que resulta confuso al relacionarse con el paraje cercano que lleva el mismo nombre.

Deberá también evitarse el uso de la palabra campamento, generalmente asociada a ofertas de servicios de menor calidad a la que se ofrecerá en el Proyecto Piloto.

Ecolodge es una buena opción, ya que esta categoría de alojamiento, ha sido aceptado por los viajeros internacionales y los buscadores en la red, asocian la palabra al Ecoturismo y a una categoría de servicios vinculadas con áreas protegidas o sitios con atributos naturales o culturales valiosos. En ocasión de asistir a reuniones con la comunidad Mbyá Caaguí Porá, se pudo advertir la oportunidad de nombrar al emprendimiento con el nombre “Ywirasý”, denominación Mbya del palo rosa. Esta propuesta surgida del Ministerio de Ecología, Turismo y R.N.R, se estima aceptable, acompañada de la palabra Ecolodge. En consecuencia Ywirasý Ecolodge es considerado apto como nombre comercial.

IV.2 Servicio de administración:

Son las actividades administrativas que se realizan para dar apoyo a la operación de los servicios y actividades que se desarrollan en el emprendimiento. Forman parte de las tareas a cargo del director ejecutivo y el personal administrativo que este considere necesario entre las cuales figuran:

- Programas y procedimientos para los servicios de cuarto, gastronomía y mantenimiento. Coordinación de actividades.
- Selección y contratación de personal
- Control de Ingresos y gastos.
- Administración de reservas.

Se recomienda adquirir un sistema de gestión hotelera para PC con prestaciones que permitan el seguimiento on-line de reservas, procesos administrativos, formularios e informes, además de los procesos de compras y asignación de costos.

El centro de reservas debe estar situado físicamente en el PPE, y las mismas deben ser administradas por una sola persona y por quien esta delegue en caso de ausencia. Esta responsabilidad recae sobre el director ejecutivo que recibirá las reservas y será su obligación hacer seguimiento y control del estado de las mismas. Deberá administrar todos los recaudos para la efectiva prestación de los traslados de entrada y salida y la coordinación interna de actividades y servicios. Las reservas y/o pedidos deben ser tramitadas por escrito para lo que se considera importante redactar un procedimiento de distribución automática donde se establezca claramente cuando una reserva es considerada firme y el régimen de cancelaciones. La forma de recibir las mismas debe limitarse al fax, e-mail o personalmente. Tendrán una fecha de vencimiento no menor a 15 días antes de la entrada del visitante en alta temporada y 7 días en baja temporada salvo convenio escrito en contrario. En todos los casos debe solicitarse una seña equivalente a 1 día de alojamiento en carácter de garantía de no-show, aunque la relación con operadores admita manejos especiales. La no-presentación del pasajero significa la pérdida del importe a favor del prestador de servicios.

Es importante la respuesta inmediata de todas las solicitudes y la coordinación con todos los involucrados en las actividades. Esta planificación debe ser escrita entre personal del PPE y la tercerización de los servicios.

IV.3 Producto turístico

Producto es cualquier bien o servicio, o una combinación de ambos, que poseen un conjunto de atributos que el consumidor considera aptos para satisfacer sus deseos o necesidades. El **producto turístico** es esencialmente una combinación de servicios-transporte, alojamiento, gastronomía, recreación- que forman parte de la economía turística.

IV.3.1 Servicios de transporte:

Uno de los temas que sobresalen por su importancia estratégica es la necesidad de **transporte** que debe resolverse involucrando transportistas inscriptos con su personal habilitado y los seguros en condiciones. La **RESOLUCIÓN 382/2005** de la Comisión Nacional de Regulación del Transporte detalla las condiciones bajo las cuales deberán equiparse las diferentes unidades de transporte aptas para esta modalidad de servicio.

El producto **paquete** debe ofrecerse con el traslado optativo pero dando opciones para facilitar la llegada. Debería ser de calidad uniforme, no mutar entre camioneta 4x4, remisse, colectivo, camión, etc., siendo que resulta la primera imagen que el visitante percibe del servicio.

Atento a que el paquete turístico tiene incluidos servicios de transporte, tanto para acercar al visitante al PPE como para acceder a las distintas actividades, sería valioso contar con transporte propio para un mínimo de 8/10 pasajeros. Esto permitirá, además de resolver la operación turística, aprovechar la llegada o la salida por el camino del parque (101), ya que la misma conforma un buen atractivo donde un guía preparado puede presentarlo como otro paseo interpretativo incluido y de alta calidad. Por otro lado los traslados hacia y desde los diferentes atractivos y actividades requieren manejo flexible, teniendo en cuenta las complejidades que en ocasiones ofrece el terreno.

En un principio puede subsanarse con una alianza estratégica con transportistas de la región, cuyo convenio podría incluir la obligación de plotear la camioneta con el isologo del campamento, ya que esta modalidad constituye parte de una estrategia promocional sin costo.

IV.3.2 Servicios al visitante

IV.3.2.1 Base de ocupación del Campamento:

Configuración propuesta	Número de unidad
2 unidades dobles	unidad 2 y 5
2 unidades triples	unidad 3 y 4
1 unidad cuádruple	unidad 1

La intención es dotar al campamento de una distribución acorde a la demanda normal, lo que sumaría en full ocupación 14 visitantes. Ante eventuales modificaciones en su configuración y atendiendo a que existe mobiliario para armar 20 plazas, el personal deberá estar preparado e instruido para cambiar la distribución sobre la base de cada necesidad. Se aconseja adquirir un juego de cama matrimonial para configurar una unidad de alojamiento.

Deberían asignarse nombres a las diferentes unidades, cada una representando una especie animal o vegetal para su identificación, evitando los números.

IV.3.2.2 Servicios básicos

Recursos humanos necesarios - Área servicios al visitante

Área de servicios	Calificación profesional	Horario tentativo
Cocina	1 cocinero/a	10 a 14 18 a 22
	1 ayudante capacitado	06 a 11 17 a 21
Servicio de comedor	1 mozo	11 a 14 18 a 23
Servicio de cuartos	1 mucama	07 a 11 16 a 20

Todo el personal del emprendimiento debe estar uniformado con su identificación. El uniforme debe consistir en prendas cómodas, de colores claros, con la imagen institucional estampada. Este uniforme debe ser provisto a los choferes, guías interpretes, personal de mantenimiento, serenos y todo el personal de servicios que tiene contacto con el visitante

Servicios Incluidos:

Alojamiento con pensión completa- desayuno, almuerzo, cena. Bebidas no incluidas

Desayuno:

Café, leche, té, jugos de frutas, manteca, mermeladas regionales, frutas, jamón, quesos. Sistema de buffet auto servicio.

Almuerzo y cena:

Entrada: buffet frío de ensaladas y productos regionales (fiambres y otras conservas)

Plato principal: Cocina típica de la zona. Se considera que se darán 4 comidas (dos días), por tanto deberá preferentemente variarse en 1 carne roja, 1 carne de ave, 1 pescado y 1 pasta.

Postres: frutas, y regionales variando diariamente. Debe contarse con frizzer para conservar helados, ya que conforman un postre de calidad y sin elaboración.

Las bebidas no están incluidas. Deben confeccionarse vales por los consumos, los que deben identificar a la unidad de alojamiento y el visitante, quien firmara los mismos. El cobro se hace a la salida para evitar movimientos de caja de personas no autorizadas. Deberá estar a disposición de los pasajeros diariamente el menú del día y una lista con las bebidas alcohólicas y no alcohólicas que se disponen.

El día turista, comienza y termina a las 12:00 horas

IV.3.2.3 Actividades de recreación

Las características de conservación que exhibe el entorno del Proyecto Piloto, presentan el marco adecuado para la prestación de actividades ecoturísticas de **alta calidad**, dentro y fuera de las áreas protegidas. Las mismas han sido descritas en detalle en el Primer informe de avance y ya se ha probado su eficaz prestación en el PPE.

Estos recorridos, en términos generales no son ofertados en la región a excepción del área Iguazú, donde se encuentran concesionadas, pero el Proyecto Piloto de Ecoturismo, tiene la capacidad suficiente para generar su propia oferta de Ecoturismo con programas especiales que permitan a los visitantes complementar la experiencia en el Parque Nacional.

Las actividades planificadas involucran los Parques y Reservas y propiedades privadas, aptas para la realización de actividades tales como observación de flora y fauna, canotaje, trekking, cicloturismo, safaris fotográficos y otras.

No obstante, la oferta de alojamiento que ofrece el Proyecto Piloto es insuficiente para atender a la demanda que puede generarse espontáneamente a partir de la promoción de estas actividades.

Por ello, las actividades en la naturaleza debe plantearse y planificarse, de manera que pueda atenderse pasajeros que llegan al área por un día o que se alojan en otros emprendimientos. Deben atenderse, con personal y medios del Proyecto Piloto, y promocionadas por la Provincia de Misiones y el Municipio local. Esta situación permitirá posicionar Andresito como destino de naturaleza, generar otras ofertas de

alojamiento adecuadas, capacitar guías y estimular el desarrollo de pequeños emprendimientos para prestación de servicios complementarios.

IV.4 Comercialización del producto turístico

La oferta y comercialización del producto turístico se hará bajo las siguientes modalidades: a) paquete todo incluido b) pasajeros individuales.

IV.4.1 paquete todo incluido

Se ofrecerá un producto conformado por servicios de alojamiento, con pensión completa y actividades incluidas con diferentes atractivos y todas sujetas a evaluación en cuanto a factibilidad de operación, influencia del clima, calidad de la experiencia desde el visitante, costo y recursos humanos. La duración óptima es de 3 días/2 noches con un diagrama de actividades tentativo, como se detalla a continuación. Para los primeros meses de operación, es recomendable conformar un producto sólido, a modo de paquete con todo incluido, tratando de darles días de entrada fijos para ordenar la operación del campamento. Debería entonces promocionarse las entradas los días sábados, lunes y miércoles, tratando de conformar grupos no menores a 6 pasajeros.

Paquete básico 3 días- 2 noches de alojamiento

Actividades y Servicios incluidos:

Día 1: Llegada en horas del medio día- Alojamiento y Almuerzo

Charla introductoria a cargo del Coordinador de Actividades para comunicar el programa previsto, transmitir los principios que aborda el proyecto y el código de conducta. Resulta aconsejable comenzar las actividades de menor a mayor en cuanto a exigencia física y experiencia a transmitir, intercalando los distintos ambientes y atractivos naturales y culturales.

15.30 Salida para realizar una caminata interpretativa por senderos del parque Urugua-i en cualquiera de las seccionales. Duración aproximada: 3.5 horas

Personal y equipo necesario: 1 chofer y vehículo para traslado. 1 guía interprete. Handyes. Grupo deseable; 8 personas

Día 2:

06.30 hs Desayuno

07:00 Actividad náutica. Bajada del río Iguazú desde la Blanquita hasta desembarcar en el muelle Sedler.

Refrigerio. Duración aproximada 4 horas.

Personal y equipo necesario: 1 chofer para traslado de pasajeros y trailer para embarcaciones. 1 guía interprete y 1 monitor apto para el manejo de la técnica en el medio. Grupo deseable 6 personas

12.30 hs. Almuerzo

15.30 hs Visita a la comunidad aborígen. Duración aproximada 2.5 horas.

.20.30 hs. Cena

Día 3:

07:00 hs. Desayuno

07.30 hs. **Visita a la Cooperativa Andresito.** Esta actividad puede complementarse o intercambiarse con la **Visita a la Chacra Las Viñas** según coordinación. Grupo deseable 10 personas.

11.00 hs. Regreso al campamento y fin de los servicios.

Según el tipo de transporte, una buena opción sería sustituir este paseo y trasladar el grupo saliente por la ruta 101 con un guía interprete saliendo a las 07:30 hs. , para llegar a Iguazú en horas de la mañana. No obstante debería aprovecharse la programación de los vuelos de la tarde para regresar a Buenos Aires, situación que da la posibilidad de aprovechar íntegramente la mañana con actividades programadas.

Personal y equipos necesarios: 1 chofer y 1 guía interprete.

Evaluando estas condiciones se fijan los siguientes valores al público, los que pueden ser tomados como referencia. La evolución en las ventas a futuro y la consolidación de una buena imagen de destino, y la calidad en la prestación, posicionarán el emprendimiento en una banda de precios al público superior a la actual y acorde a similares emprendimientos en Latinoamérica.

Tabla A Paquete básico precios al público- precios por persona

Detalle	single	doble	triple	cuádruple	Noche Adicional
Mercado internacional	870	580	490	440	240
Mercado nacional	480	320	280	250	135
Educativo			220	220	

Tabla B Precio neto de comisiones que se recibirá de los operadores

Detalle	single	doble	triple	cuádruple	Noche Adicional
Mercado internacional	536	360	320	280	152
Mercado nacional	384	256	224	200	108
Educativo			176	176	

IV.4.2 pasajeros individuales

Este grupo lo conforman aquellos visitantes que no quieran ceñirse a una actividad previamente programada y quieran armar un producto “a medida”. Para estos casos se utilizará la **Tabla C**, combinando las diferentes posibilidades de integrar servicios de base (alojamiento y comidas) con diferentes actividades. La administración de este tipo de reservas, genera mas esfuerzos en la coordinación de las actividades, transportes y elementos, lo que deriva en la necesidad de mas personal para atender grupos pequeños. Requiere habilidad para ordenar las fechas de entrada y las actividades programadas tratando de atender las preferencias de este tipo de visitantes y establecer un mínimo de pasajeros para realizar cualquier actividad. Es aconsejable la venta de servicios de alojamiento incluyendo actividades.

Tabla C- Pasajeros individuales

Servicios Individuales	Mínimo pasajeros	Precios al público	
		nacional	internacional
Alojamiento con pensión completa- Des/Alm/Cena		135	240
Transporte IGR-PPE	2	80	80
Caminata Sendero Urugua-i	4	40	60

Visita cooperativa Andresito o Las Viñas	4	25	30
Bajada Río Iguazú	4	80	120
Visita a Comunidad aborígen	6	30	40

Los valores para ambos tipos de operatoria, se han establecido tomando en cuenta el diseño, comodidades, ubicación y calidad de los recursos naturales a visitar en comparación con otros similares de destinos internacionales. Existe un amplio rango de precios en el mercado de los ecolodges. En el informe de IFC³ realizado en 60 países en desarrollo, de 6515 casos, el 73 % ofrecía comodidades básicas y sus precios son considerados bajos (menos de u\$s 50). El 18 % de ellos -1180 casos -se sitúan en un rango medio cuyos precios oscilan entre u\$s 50 y 100 por noche, mientras el 7 % ofrece servicios de lujo con valores superiores a los u\$s 100.

Debe dejarse aclarado que la diferenciación de tarifas entre visitantes de origen nacional y extranjero es una práctica habitual en los servicios de la zona y dentro de la actividad turística en general. Por tal motivo se verifica razonable su aplicación a los valores de venta del PPE en tanto se manifiesten como política de descuentos al visitante de origen nacional, del mismo modo que los cuadros tarifarios que la Administración de Parques Nacionales aplica a los derechos de acceso en el Parque Nacional Iguazú y otras unidades de conservación. Si bien existen posiciones en contra de la diferenciación de tarifas, su no-aplicación, significaría una subvención del turismo nacional hacia el internacional generalmente de mayor poder adquisitivo, tal cual lo aprecian trabajos de especialistas realizados en América Latina.

Dadas las características del proyecto, aparecerán situaciones no previstas en el presente tarifario. Así pedirán tarifas las universidades, colegios secundarios o grupos de agencias de cooperación internacional que merecen atención especial, pero que difícilmente puedan tarifarse en una tabla.

Cada caso debería estudiarse con detenimiento y fijar tarifas en cada oportunidad y dependerán de las temporadas altas o bajas y otras cuestiones operativas. Las tarifas suelen cambiar de acuerdo a las altas, medias y bajas temporadas, con lo que la

³ International Finance Corporation. Ecolodges, exploring for sustainable business

dinámica de trabajo y el relacionamiento con operadores dará lugar a fijar una política tarifaria diferente en el futuro.

Para otros visitantes con objetivos específicos (birdwatching u otro) que pretendan estar en el área mas tiempo, será importante el proceso de capacitación en materias específicas, lo que permitirá incorporar a la tabla otras tarifas por servicios de guías y paseos de avistaje con alto valor agregado. La utilización de la **Tabla C** se relaciona con las cualidades del director ejecutivo en adaptar su oferta a la potencialidad de la demanda, que puede aportar experiencias muy valiosas, ya que el mercado para el campamento y el derrame hacia otros prestadores debe consolidarse desde el proyecto.

IV.5 Red de comercialización

Durante la etapa de lanzamiento y hasta lograr el grado de madurez del producto y hechos los ajustes correspondientes, debe generarse una red comercial pequeña integrada por:

- La gerencia comercial a cargo del director ejecutivo.
- Un operador mayorista del Área Cataratas, seleccionando por su perfil
- Un operador en Posadas con el mismo condicionante anterior
- Un operador en Buenos Aires.

Compete al cargo de director ejecutivo establecer las prioridades presupuestarias en función de las estrategias de comercialización que defina. Será quien represente al campamento ante los operadores, agentes de viaje y visitantes para fijar tarifas diferenciales, descuentos, comisiones, y liberados u otras concesiones en caso de corresponder.

En este compromiso, es aconsejable establecer una alianza con el operador propuesto en el Área Iguazú, para ofrecer el PPE como un complemento a la visita a Iguazú. Debe conformarse un paquete que se comercialice cerrado con diferentes alternativas de alojamiento en el Área Cataratas, acorde a los distintos presupuestos y preferencias. De esto modo se puede consolidar un producto compacto de 5 días/4 noches, de los cuales 2/3 se aprovecharían para la visita al Área Cataratas y los restantes para el área Andresito incluyendo en la propuesta, la logística correspondiente al traslado de entrada y salida. Analizando los horarios del servicio

aéreo, este paquete integral debería contemplar los primeros días en Área Iguazú y prever el regreso desde Andresito, aprovechando el día de salida para abordar los vuelos de la tarde. (ver diagrama de vuelos).

Buenos Aires-Iguazú	Iguazú Buenos Aires
AEROLINEAS/AUSTRAL:	AEROLINEAS/AUSTRAL:
07.50 - 09.35 HS	10.15 -12.05 HS
10.00 - 11.45 HS	12.25 - 14.15 HS
10.35 - 12.20 HS	13.00 -14.50 HS
12.15 - 14.00 HS	14.40 - 16.30 HS
14.35 - 16.20 HS	17.00 - 18.50 HS
LAN:	LAN:
08.00 - 09.45 HS (DIARIO)	10.35 - 12.25 HS (DIARIO)
12.15 - 14.00 HS (MIE-SAB-DOM)	14.50 - 16.40 HS (MIE-SAB-DOM)
13.15 - 15.00 HS (LUN-MAR-JUE-VIE)	15.50 - 17.40 HS (LUN-MAR-JUE-VIE)

A los operadores mayoristas-*definido como aquel agente de viajes que integra servicios para venderlos a través del canal minorista*- se le concederán las siguientes condiciones: 20 % sobre la tarifa público que puede modificarse de acuerdo a pactos especiales. Deberá tenerse en cuenta que ingresar al sistema de comercialización por la vía de agentes de viajes supone el estricto cumplimiento de los tarifarios en vigencia y el respeto por las tarifas publicadas. Al resto de los **agentes de viajes**, hasta tanto se establezcan relaciones que permitan definir perfiles y mensurar producciones, el comisionable deberá fijarse en el 10% sobre la tarifa de público, con estímulos acordes a cantidades y perfiles específicos. Así, los grupos se comisionarán 15 %. Condiciones diferentes pueden considerarse tomando en cuenta los servicios que se soliciten, la ocupación promedio y la cantidad de noches de pernocte en el Campamento.

El otorgamiento de pasajeros liberados estará restringido a casos especiales que así lo ameriten, en función de la ocupación y el tipo de grupo de que se trate.

IV.6 Material y estrategia promocional

Toda estrategia promocional relaciona el costo-beneficio de la acción, los presupuestos involucrados y el ciclo comercial en que se encuentra el emprendimiento. Generalmente la estrategia consiste en una mezcla de distintas acciones, que se exponen en orden cronológico de acuerdo a las prioridades y necesidad de su implementación. Esta estrategia esta íntimamente ligada a la necesidad de darle un nombre comercial al Proyecto Piloto, asociado a una imagen que lo identifique en todas las acciones promocionales y de comunicación para generar una marca.

Tomando como base la información relevada en la zona y las que se conocen por recibirlas a través de diferentes trabajos y medios, (tendencias del mercado, estadísticas de APN, características de los consumidores, conocimiento de la competencia y precios en la zona), la estrategia de comercialización debe incluir:

IV.6.1 Desarrollo de pagina web Para ello debe registrarse un dominio que depende de la designación comercial.

La página debe ser sencilla, fácilmente navegable y contener información en español e inglés, sobre las comodidades, código de conducta, principios y filosofía observados en su operación, servicios incluidos y actividades propuestas e imágenes. Debe contener información sobre la zona, forma de llegar, y un correo de contacto de rápida respuesta a las requisitorias. Esto debe ser administrado por el proyecto. Deberá disponerse de un folleto virtual, similar al de papel para enviarlo ante las consultas a la web. La actualización debe ser periódica y constante donde se informen todas las actividades del proyecto con la comunidad y un sector donde puedan agregarse las experiencias de los visitantes.

IV.6.2 Desarrollo de material promocional: en español e inglés, alineado con el diseño web. Con información concreta en cuanto a las actividades y los principios del ecoturismo que inspiran el proyecto. Puede ser en principio un díptico. Fotos de comodidades y actividades propuestas. La página web es un complemento importante de cualquier material promocional impreso, además de ser el medio ecológico de promoción por excelencia. Debe agregarse el manual para la utilización de la imagen sobre la señalización y todo tipo de comunicación.

IV.6.3 Publicidad: La provincia a través del Ministerio de Ecología, Turismo y Recursos Naturales Renovables, suele disponer de espacios en medios gráficos y televisivos que podrían aprovecharse. Así, pautas en diarios, con comunicación sobre los principios del ecoturismo y la propuesta del campamento pueden estimular una demanda regional, a la vez de informar sobre el alto perfil de gestión del Ministerio en materia de planificación del Ecoturismo. Invitar periodistas de medios gráficos, revistas y programas e televisión, con inclinación a la aventura y el turismo en la naturaleza sirve para hacer conocer el producto entre los medios, sin involucrarse en pautas publicitarias de alto costo. Muchos medios de Buenos Aires, de televisión abierta y por cable, pueden ser eventuales promotores con el único costo de brindar los servicios.

IV.6.4 Famtours o tour de familiarización: consiste en promover visitas técnicas para agentes de viajes de los principales mercados emisores con la finalidad de hacer conocer los servicios y actividades. Participan los operadores en la prestación solicitando plazas liberadas a las transportadoras aéreas o terrestres de modo de lograr un producto similar al que recibiría un visitante a la zona. Es aconsejable hacer un

trabajo previo para determinar los perfiles a invitar, ya que es una herramienta efectiva para capacitar al personal de ventas, generalmente informado en las características de los destinos masivos.

IV.6.5 Presencia en Ferias y workshops: En la primera etapa debe haber presencia en el circuito de ferias, workshops y encuentros de comercialización propuestos en el país. Generalmente el Ministerio de Ecología y Turismo ofrece escritorios sin costo para los participantes de la provincia donde se presentan interesantes ocasiones para hacer conocer el producto y recibir sugerencias siempre útiles, a la vez de ser una oportunidad de integración regional, y perfilar alianzas tendientes a ahorrar costos promocionales y de operación.

Debe intentarse acceder al circuito de ferias internacionales formando parte de la oferta de la provincia. En el mes de marzo de cada año se celebra la Internationale Tourismus Börse (Bolsa internacional de turismo) ITB en Berlín – una de las ferias más importantes del turismo internacional. Más del 75 % de los expositores y el 30% de los visitantes profesionales son extranjeros. Durante el mes de noviembre de cada año, 6 al 9 en el año 2006, se celebra la World Travel Market, otro importante encuentro de la industria turística. Reúne gran cantidad de profesionales que buscan este tipo de productos. El año 2005, el Ministerio fue representado en esta feria. Estas muestras feriales no son las únicas importantes y en la siguiente tabla se detallan otras.

Fecha	País anfitrión	Evento
enero	España	FITUR
febrero	Italia	BIT
marzo	Alemania	ITB
agosto	Brasil	ABAV
noviembre	Inglaterra	WTM

Estos eventos feriales son parte del circuito al que asiste la Secretaria de Turismo de la Nación, invitando a las provincias según el perfil que las mismas pretenden de sus

promociones. Son de muy buena receptividad otros encuentros menos masivos pero segmentados donde se promocionan nichos de mercado. Aventura, Ecoturismo, avistaje de aves, pesca con mosca y otros, los que deben ser seleccionados por su costo, mercado objetivo y oportunidad de realización.

V MERCADO- Estadísticas y Tendencias

Es sumamente difícil documentar la rapidez del crecimiento en el mercado del ecoturismo, pero existe consenso en admitir que esta en aumento a un ritmo superior que el turismo convencional. Los trabajos y encuestas sobre el tema coinciden en que el aumento esperado será del orden del 10% a 15 % anual en las próximas décadas. (OMT).²

Aun así, estas mediciones optimistas encuentran opiniones no tan generosas en sus conclusiones. Megan Epler Wood en su trabajo "*la brecha del mercado verde*"⁴ manifiesta que hubo investigaciones que midieron las intenciones de los consumidores, pero no los hábitos de consumo. Aunque algunos países crecieron entre 1986 y 1998, por ejemplo: Ecuador 17%, Costa Rica 42%, Belice 25% y Sudáfrica 108% por año, estos países eran conocidos por estables, con parques nacionales bien desarrollados e infraestructura que los hacían accesibles.

Durante el mismo periodo, este incremento se verificó en pocos países que podían cumplir estas condiciones, y paralelamente, no hubo investigación seria hecha para observar con cuidado los destinos y confirmar exactamente esta tendencia. Las estadísticas mundiales sobre el crecimiento del ecoturismo no son confiables y los únicos datos disponibles sobre la llegada de ecoturistas se basan en las cifras de visitantes a las Áreas Protegidas. En nuestro país, la mejor fuente de tal información proviene de los registros de la Administración de Parques Nacionales, relacionada con el ingreso de visitantes que pagan los derechos de acceso pero no informan sobre perfiles del visitante.

² O.M.T. Organización Mundial del Turismo.

⁴ www.epplerwood.com



No se obtuvieron datos en la última década que observaran los intereses y actitudes de los viajeros, mientras que resultados de relevamientos serios, demuestran que los consumidores son altamente inconsistentes. Mientras manifiestan un alto interés por la conservación del ambiente y el bienestar de las comunidades, no convierten este interés en acción cuando realizan su compra. Por esta razón, los informes sobre la demanda del ecoturismo en los últimos 10 años pueden no ser tan confiables y el volumen del mercado potencial no ser del tamaño que se utilizan para la preparación de planes de negocios y presupuestos comerciales.

Los operadores turísticos además, deben responder a las demandas de precio y accesibilidad, y muchas veces las necesidades de negocio, superan a la vocación por promover productos ecoturísticos, incluso cuando estos son cualitativamente mejores.

Es igualmente evidente que las sociedades modernas manifiestan un deseo de conexión con la naturaleza, los valores culturales, y las comunidades. Es probable entonces que las estrategias de comercialización deban modificar su mensaje para lograr comunicar a los viajeros que pueden vivir una experiencia personal que trascienda los valores materiales. De cualquier manera, algunos fenómenos económicos o demográficos, influyen favorablemente en la formación del mercado demandante y son motivadores de la llegada de visitantes.

Aprovechando la promoción y la importancia del factor de atracción de Cataratas del Iguazú, la proyección de visitantes al Proyecto se estima en:

- Año 2006: 500 pasajeros del flujo total estimado en 1 millón de visitantes al Área, con un crecimiento anual acumulado los dos primeros años del 30%, y del 40% respectivamente, cifra que incluye el crecimiento de la demanda, y el éxito de las distintas acciones promocionales.

En entrevistas realizadas a turistas en la provincia de Misiones y en la ciudad de Buenos Aires, se ha detectado una gran cantidad de potenciales visitantes que conforman un segmento interesado en volver a visitar Cataratas con una propuesta de actividades en la naturaleza y vincularse con cultura local. No se consideran a sí mismos ecoturistas porque no tienen educación ambiental académica, pero comienzan a percibir un mensaje de conservación desde diversas propuestas de medios especializados y el creciente debate entre conservación y desarrollo.

V.1 Competencia regional: Sin dejar de considerar la importante oferta de actividades y servicios del área Iguazú, el único producto de características similares es la oferta de Yacutinga Lodge, aun con diferencias en infraestructura, servicios y comercialización, producto de muchos años en operación. De acuerdo a la información obtenida de los operadores locales en Puerto Iguazú, este establecimiento comercializa un paquete de tres días con dos noches de alojamiento, en conjunto con 2 a 3 noches en el área Cataratas. La misma fuente, consideran media y alta temporada 8 meses del año con una ocupación promedio del 80%. Las tarifas aplicadas contemplan diferentes valores entre turismo nacional e internacional, siendo superiores hasta en un 100% sobre las propuestas en el presente plan de negocios para el Proyecto Piloto de Ecoturismo.

V.2 Macrotendencias

Pueden observarse macro tendencias⁵ en los países emisores que ayudaran a segmentar el mercado objetivo. Las más importantes y evidentes, pueden resumirse en:

V.2.1 Demográficas: Las sociedades de los países desarrollados enfrentan envejecimiento de sus poblaciones: Actualmente, la edad promedio en Europa se sitúa alrededor de los 39 años mientras que en los Estados Unidos es 36 años, en China 31.8 Brasil 27.4, India 24.4, Centroamérica 21, Nigeria 18.1.

La tendencia hacia el envejecimiento, representa una oportunidad para el turismo que tiene la posibilidad de captar a los jóvenes activos y al segmento de los consumidores de más de 50 años-la llamada "generación 50 plus". Este segmento, dispone de dinero y tiempo para viajar y la principal característica turística es presentar una estacionalidad más equilibrada dado que el patrón de viajes no depende tanto de las vacaciones. Por lo tanto este segmento crecerá mas que el turismo en general.

V.2.2 Salud: la conciencia hacia visitar destinos que no presentan condiciones sanitarias negativas esta en aumento, por lo tanto aquellos destinos que sean percibidos como poco seguros crecerán menos rápidamente. Los destinos de sol y playa no crecerán y la demanda de aventura y turismo activo recibirán gran parte de la demanda. Entre ellos los spas, medicina alternativa, yoga y otros tratamientos médicos.

⁵ A Review of International Markets, Business, Finance & Technical Assistance Models for Ecolodges in Developing Countries- Megan E. Wood International 2003

V.2.3. Niveles de educación: El nivel de la educación medio está aumentando, y esto influirá en las opciones para los viajes con intereses especiales, tales como biodiversidad, cultura, historia, educativos.

V.2.4 Tecnología de la información: El uso de Internet para información sobre destinos y productos y la comparación de calidad y precio es cada vez más importante. La reserva de servicios turísticos por parte de turistas experimentados seguirá ganando terreno, en razón de la posibilidad de comparar a partir de rápida y abundante información, la calidad y los precios.

En este aspecto se considera necesaria la ayuda del sector público para calificar sitios donde se puedan hacer reservaciones y transacciones seguras.

V.2.5 Principios ambientales: La sensibilidad hacia el cumplimiento de principios de sostenibilidad, está afianzado en los países emisores, por lo tanto el resultado es mayor demanda para destinos sostenibles, donde la naturaleza y la comunidad anfitriona se involucran en el servicio.

V.2.6 Seguridad: La delincuencia, el terrorismo, las guerras regionales, comunes en varios lugares del planeta, hace que los viajeros eviten aquellos destinos percibidos como inseguros.

V.2.7 Experiencia y calidad de la visita: En turismo, hay una actitud cada vez más crítica a la relación calidad / precio y aquellos destinos que no resuelvan satisfactoriamente estos estándares, se verán afectados en la llegada de visitantes. Además se prioriza la autenticidad y la necesidad de servicios personalizados.

V.2.8 Costumbre y calidad de vida: estas cambian gradualmente influyendo en las conductas de los turistas, que tienen comportamientos informales en sus viajes. La demanda para la comodidad de cinco estrellas disminuirá, puesto que ésta es característica de otra generación. Los viajes tienden a personalizarse y se orientan a complejos de alojamiento más pequeños, alejadas de los centros urbanos y cercanas a áreas protegidas. El desarrollo de producto apuntando a viajes personalizados será una de las características de la economía turística en el futuro, en América Latina y África.

V.2.9 Crecimiento del mercado verde: Los consumidores exigen tendencias que encuentran en sus mercados de origen, relevantes en materia de ecoturismo. Las

compras de productos orgánicos han aumentado y la demanda de estos productos sostenibles ha crecido mas que el mercado de la oferta e estos mismos servicios.

V.3 Mercados objetivo

Atendiendo a las macrotendencias y al perfil de consumidor que cada uno exhibe, se considera principal mercado objetivo a los países europeos y a la población de ingresos medio-altos de entre 30 y 65 años.

Puede considerarse a Europa un mercado en constante evolución, donde una serie de hechos, han tenido importancia en la forma de viajar de los europeos. Así como en el funcionamiento de la economía turística. Sobresalen la nueva conformación de la Unión Europea, la llegada y fortaleza del Euro frente al dólar, y el efecto 11S y los subsecuentes actos terroristas en Madrid y Londres, además de las amenazas en otros puntos del planeta. Otros cambios han tenido que ver con el auge de Internet y la tendencia a la diferenciación y flexibilización en los patrones de viaje.

A los efectos de segmentar haremos una breve caracterización de los diferentes perfiles dentro del consumidor europeo, ya que referirse a un solo mercado significaría una gran simplificación.

Hay marcadas diferencias entre los diferentes estados: los países del norte, como Alemania, los Países Bajos e Inglaterra, son los más importantes consumidores de viajes organizados de largo alcance que se han especializado en descubrir nuevos destinos en el mundo. Países del sur, como Italia, Francia y España han privilegiado cuestiones climáticas favorables y predomina entre sus habitantes los destinos de playas dando lugar a un importante movimiento de turismo interno. Siguiendo este razonamiento hemos determinado que acorde a las conductas y algunos indicadores económicos y las características del producto, deberían canalizarse los mayores esfuerzos al mercado Alemán y el de Reino Unido. Seguidamente se resumirán las características relevantes del perfil de demanda de estos países.

V.3.1 Alemania

Población: 82.5 Millones

Datos demográficos

Grupos por edades 0-14 años: 14.7% 15-64 años: 67% 65 y más años: 18.3%



Edad promedio: 41.7 años

Tasa de crecimiento de la población: 0.02%

Alemania es sin dudas el mercado emisor europeo más importante y el segundo más grande en el ámbito mundial después de Estados Unidos. El pasajero alemán es un viajero experimentado que se interesa en descubrir nuevos destinos alrededor del mundo.

De acuerdo con cifras de la Asociación Alemana de Agencias de Viajes y Tour Operadores DRV, el 5.1% de los viajes realizados por los alemanes fue de largo alcance equivalente a 3.9 millones de pasajeros en 2003, con estadía promedio de 11.6 días aunque para los destinos de largo alcance, suele ser mas alta en función del alto costo del pasaje aéreo.

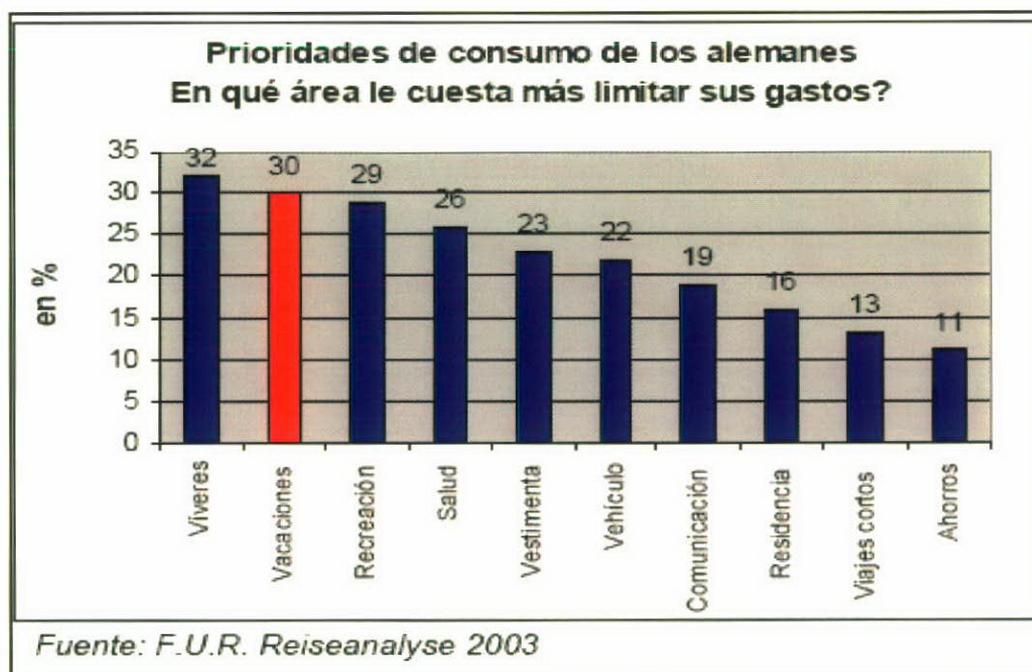
V.3.1.1 El turismo sostenible para los alemanes:

En Alemania existen iniciativas orientadas hacia el turismo sostenible y asociaciones como *Forum Anders Reisen*, compuesta por cerca de 90 mayoristas sensibles por el turismo con practicas amigables con el ambiente. Su participación es del 2% del total del mercado y hacen viajes especializados en naturaleza. Los grandes operadores de turismo masivo se enfocan hacia la sostenibilidad; TUI -el operador más importante de Alemania- tiene su propia página web dedicada exclusivamente al tema de la sostenibilidad.

Actividades vacacionales de los alemanes, según destino				
Actividades vacacionales en el año 2003, realizadas con mucha o alguna frecuencia	Total %	Alemania %	Europa %	Destinos de largo alcance %
Conocer sitios de interés	82.2	80.3	83.1	88.3
Estar en contacto con la población local	79.8	83.5	77.2	86.3
Visitas a ciudades	74.4	70.5	75.8	80.9
Compras	72.9	68.8	73.3	81.1
Estar cerca del agua/ en la playa	71.9	63.6	74.6	84.0
Visitar restaurantes de buena categoría	70.1	75.7	67.6	73.1
Caminatas	69.3	81.6	65.7	56.9
Compartir con la familia	69.0	74.3	67.9	60.6
Circuitos (con bus, vehículo, tren)	56.7	49.8	58.5	74.0
Estar con amigos	56.2	54.6	56.8	60.9
Actividades deportivas	51.4	51.5	50.6	52.9
Excursiones en bote o velero	23.9	21.3	21.3	43.1
Wellness (bienestar)	23.8	24.6	22.7	28.3
Andar en bicicleta o mountain bike	21.2	36.7	15.8	9.4
Actividades culturales (música, literatura, arte)	19.0	23.5	16.8	22.6
Animación en el hotel	18.6	6.6	22.5	32.9
Actividades educativas (idiomas, arte, artesanía)	11.9	7.1	13.1	18.6
Discoteca, Bailes	11.7	5.5	13.6	20.9
Charlas, presentaciones	7.8	11.3	6.7	8.0

Fuente: ADAC Reisemonitor 2004

Una característica que define al mercado alemán, se ve reflejada en el siguiente gráfico, que muestra la importancia de las vacaciones en su presupuesto:



V.3.2 Inglaterra

Población: 59.2 Mill. (Fuente: BBC News)

Estructura de edad:

0-14 años: 18.0%

15-64 años: 66.3%

65 y más años: 15.7%

Edad promedio: 38.7 años

Tasa de crecimiento de la población: 0.29%

Inglaterra es el cuarto mercado emisor en importancia mundial, y el segundo en Europa después de Alemania.

Asimismo, el Reino Unido es un mercado caracterizado por mega mayoristas, entre los cuales se destacan "The Big Five": TUI UK (Thomson), My Travel, Thomas Cook, First Choice y Cosmos, que manejan alrededor del 50% de todos los viajes organizados.

Una encuesta realizada durante el año 2004, revela la fuente de información y la forma de contratación de los consumidores del Reino Unido.

A- Cuáles fuentes de información utiliza Usted para informarse sobre su próximo viaje?

B- Cuáles canales ha utilizado Usted para reservar servicios turísticos (paquetes, hotel, vehículo, boletos)?

C- Cómo reservó su último viaje organizado?

Las respuestas fueron las siguientes:

Canal	A Para obtener información	B Para reservar	C Para reservar mi último viaje
Internet	57%	39%	19%
Televisión Digital	9%	2%	<0.5%
Tour Operador	29%	25%	13%
Call Centre	8%	9%	2%
Agencia de Viajes	75%	77%	61%
Teletext	28%	14%	4%
Otros	6%	1%	1%
No sé / No me acuerdo	-	1%	-
No contesta	<0.5%	<0.5%	1%

Fuente: 2004 ABTA Holiday Survey, realizada por MORI

V.3.2.1. Gasto vacacional de los británicos

Una familia tipo británica, gasta 1,830 Libras (unos US\$ 3,500) en sus vacaciones, lo que significa un gasto total de 15 billones de Euros en sus vacaciones.

V.3.2.2. Preferencias del turista inglés

Otras preferencias de acuerdo con el mencionado informe, son las “vacaciones de diseño” para una clientela de alto poder adquisitivo que prefiere hospedarse en alojamientos de calidad, pero de baja densidad, así como hoteles boutique. También se destacan los “mochileros de lujo”, jóvenes profesionales de 25 a 35 años, igualmente con alto poder adquisitivo, que desean viajar bastante antes de formar una familia. El Reino Unido es uno de los países líderes en materia de *e-commerce* en Europa lo cual incluye el ámbito de los viajes. Prácticamente la mitad de la población tiene acceso a Internet, y el 40% de las conexiones son de banda ancha.



V.3.2.3 El turismo responsable en el Reino Unido

En los últimos años, varias organizaciones en el Reino Unido han realizado campañas centradas en los temas de sostenibilidad turística y ética en los viajes, entre éstos Tourism Concern, VSO - Voluntary Service Overseas y Tearfund. Esta última

organización, realizó una encuesta en el año 1999 que confirmó el interés de los consumidores británicos en seleccionar vacaciones ambiental y socialmente compatibles que faciliten la interacción auténtica con la población local. Para la selección de un mayorista, estos criterios fueron incluso más importantes que mantener la lealtad hacia una compañía a través de la cual se reservó anteriormente – una gran sorpresa para muchos tour operadores en el Reino Unido.

Tearfund concluye que el hecho que los consumidores demostraran poca lealtad hacia algún tour operador implica la oportunidad de obtener una ventaja competitiva para las empresas que adoptan políticas de un turismo ético.

En una encuesta de la OMT realizada entre tour operadores en Gran Bretaña, publicada en el estudio “The British Ecotourism Market”, un 75% de los encuestados afirmó que más del 50% de su negocio consiste en turismo basado en naturaleza; y un 70% de los operadores opinó que por lo menos el 50% de su negocio es ecoturismo. Los resultados demuestran que en el Reino Unido, como también sucede en otros mercados emisores europeos, la demanda se orienta cada vez más hacia formas sostenibles de turismo.

VI PROYECCIONES FINANCIERAS

Los estados y proyecciones financieras permitirán conocer y analizar los movimientos de fondos esperados en un horizonte de 5 años. Éstos movimientos esperados constituyen herramientas que permitirán tomar decisiones que involucren inversiones, gastos, compras, contrataciones u otros flujos de dinero. Permitirá también ser tomado como base en caso de cesión al sector privado de la explotación comercial, marcando las necesidades mínimas de inversión que podrían ser exigidos en contraprestación.

Los estados y proyecciones financieras se encuentran detallados y están debidamente apoyados en los supuestos que son tomados en cuenta, los que prevén pautas de crecimiento viables en cuanto a las ventas y las necesidades de inversiones mínimas en infraestructura. Los supuestos sobre los que se basan son:

- Los valores se expresan en moneda constante. En caso de aumentos, estos se justifican en mejores condiciones de remuneración a los distintos actores, o a mejoras en los precios de comercialización producto de la mayor demanda o condiciones de rentabilidad. Los salarios al personal incluyen los aportes. Otros gastos consideran el incremento en la actividad producto de la llegada de visitantes. (Energía Eléctrica, gas, teléfono)
- No se considera la incidencia del IVA. Las tarifas no incluyen este impuesto, por lo tanto su incidencia económica es neutra.
- No se prevén ingresos provenientes de prestación de servicios a terceros no alojados, aunque se considera posible su generación.
- Los valores por traslados son considerados en forma unitaria aunque pueden contratarse por unidad de traslado disminuyendo su incidencia unitaria. Idéntico procedimiento se aplica al servicio de guías interpretes.
- La relación entre visitantes extranjeros y nacionales, surge de evaluar la información de la Administración de Parques Nacionales por cobro de derechos de acceso y apreciaciones de operadores de turismo que relacionan el producto a ofrecer con el perfil del visitante extranjero.

- Se mantiene constante la relación entre la venta a través de operadores, agentes de viajes y la venta directa.
- Los aumentos en los gastos por servicios de gastronomía, obedecen a mejora constante en la calidad del servicio.
- El personal de servicios se mantiene constante durante los 5 años de proyección, en tanto el mismo es suficiente para la efectiva prestación de servicios.
- El ingreso por extras en el servicio de restaurante se calcula asignando a cada visitante un gasto de \$ 2.50 por servicio, equivalente al mínimo de consumo.
- Las tarifas utilizadas para el calculo de las ventas son producto de un promedio entre los distintos valores según la ocupación de la unidad de alojamiento.
- La amortización de las instalaciones se considera incluida en los gastos de mantenimiento (Egresos) y Reparaciones, Decoración y Terminaciones (Inversiones)

VI.1 ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS

Ingresos	mensual	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos por ventas						
Pasajeros mercado nacional 50%		72500	117813	197925	304805	435870
Pasajeros mercado internacional 50%		102500	166563	279825	430931	616231
Pasajeros Individuales		17250	28031	47093	72522	103707
Restaurante -extras		5300	6890	9646	13504	17556
Excursiones a terceros no alojados						
otros servicios a terceros no alojados						
Donaciones						
Total de ingresos		197550	319296	534489	821762	1173364



Egresos	mensual	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
PERSONAL		135850	156228	171850	189035	207939
Personal dirección		62400	71760	78936	86830	95513
Personal operativo		63050	72508	79758	87734	96507
otros servicios		10400	11960	13156	14472	15919
GASTOS DE OPERACIÓN		64600	95399	145182	226546	315998
Excursiones/ Paseos/ Gastronomía y Servicios						
lavadero		3920	5824	10192	15696	22259
Alimentos y suministros-paquete		22000	31200	47320	71344	99372
Guías paquete		9000	13455	20721	31910	45631
Alimentos y suministros individuales		1320	1872	2839	4281	5962
Guías pasajeros individuales		360	538	829	1276	1825
Acceso a atractivos culturales		10000	15600	21840	38220	49686
Transportación paquete		18000	26910	41441	63820	91262
Transportación visitantes individuales		720	1076	1658	2553	3650
OTROS GASTOS		66000	78430	106116	135780	171039
Comisión operadores		10500	17063	28665	44144	63126
comisión agentes de viajes		3500	5688	9555	14715	21042
Contador	300	3600	3600	3600	3600	3600
Hosting y mantenimiento de web	150	1800	1800	1800	1800	1800
Teléfono	500	6000	7000	8000	9600	9600
Energía eléctrica	400	4800	6240	7488	8237	9060
gas	500	6000	7800	9360	10296	11326
limpieza		4000	5200	6240	6864	7550
combustibles	500	6000	7800	10920	15288	19874
Mantenimiento	400	4800	6240	7488	8237	9060
Gastos de promoción y comercialización-según informe		15000	10000	13000	13000	15000
Subtotal						
TOTAL DE EGRESOS		266450	330057	423148	551362	694977

VI.2 FLUIR DE FONDOS

FLUIR DE FONDOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIONES	74000	14000	80000	96000	154000
Nuevas unidades de alojamiento			40000	40000	40000
Nuevas instalaciones sanitarias	8000	8000	16000	16000	16000
Reparaciones, decoración y terminaciones	6000	6000	7000	8000	6000
Vehículo para transporte de pasajeros	60000				60000
Sistema séptico y de energías alternativas				15000	15000
Mobiliario			12000	12000	12000
Instalaciones eléctricas			5000	5000	5000
Total de Ingresos	197550	319296	534489	821762	1173364
Total de Egresos e Inversiones	340450	344057	503148	647362	848977
Fluir de fondos neto	-142900	-24760	31340	174400	324387
Fluir de fondos acumulado		-167660	-136320	38079	362467

VI.3 INFORMACION COMPLEMENTARIA

Información sobre las ventas	PERIODO				
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
pasajeros por año	500	650	910	1274	1656
crecimiento de las reservas sobre año anterior		30%	40%	40%	30%
pasajeros individuales	60	78	109	153	199
Total pasajeros año	560	728	1019	1427	1855

tarifa promedio turismo nacional	290	363	435	479	526
Tarifa promedio turismo internacional	410	513	615	677	744
precio promedio ponderado paquete	342	428	513	564	621
aumento de tarifas		25%	20%	10%	10%
tarifa promedio pasajeros individuales-1 noche + bajada río Iguazú	288	359	431	474	522
Consumos de comedor y extras	5300	6890	9646	13504	17556

COMPOSICION DE LAS VENTAS					
Mercado nacional	50%	50%	50%	50%	50%
Mercado internacional	50%	50%	50%	50%	50%
mezcla de ventas					
Operador	30%	30%	30%	30%	30%
Agente de viajes	20%	20%	20%	20%	20%
Ventas directas	50%	50%	50%	50%	50%

INFORMACION SOBRE COSTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de accesos a atractivos culturales por pasajero	2	2	2	2	2
cantidad de paseos guiados por pasajero	3	3	3	3	3
honorarios guía interprete por paseo por visitante	6	7	8	8	9
Acceso a los atractivos culturales por visitante	10	12	12	15	15
Servicio de transporte por pasajero - desde y a los atractivos y actividades	12	14	15	17	18
Costo de operación turística por visitante - paquete 3 días /2 noches	129	147	160	178	191
costo total por paquete 3 días / 2 noches pasajero	533	508	465	433	420
Costo operación pasajero individual	51	58	63	71	75
Incremento en salarios al personal sobre año 1		15%	10%	10%	10%

Costo variable de comedor - diario por persona	22	24	26	28	30
---	----	----	----	----	----

Incluye:

- servicio de desayuno
- servicio de almuerzo o vianda
- servicio de cena
- comidas del personal

Lavadero - Costo por visitante	7	8	10	11	12
---------------------------------------	---	---	----	----	----

Incluye: lavado de sábanas y funda

Comisiones

operador	20%	20%	20%	20%	20%
agente de viajes	10%	10%	10%	10%	10%

Planta de personal		
Personal dirección	salario mensual	salario año
1 director ejecutivo	2000	26000
1 coordinador servicios alojamiento	1400	18200
1 coordinación actividades turísticas	1400	18200
		62400
Personal operativo		
1 jefe de cocina	1200	15600
1 ayudante	950	12350
1 mozos	950	12350
1 mucamas	950	12350
1 encargado de mantenimiento	800	10400
total servicios		63050
Otros servicios		
1 sereno	800	10400
total otros servicios		10400
Total Gastos en Personal		135850