

# **DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN DE LA INTEGRACIÓN EM LA FRONTERA PARANÁ – PARAGUAY**

**Informe Final**

**Consultor: Marlos Lima**

**Supervisor BID: Pablo Garcia**

**Agosto/2015**

# Listado de Tablas, Gráficos y Figuras

## Tablas

Tabla 1	Población Total de los Municipios de la Triple Frontera, 1970-2000	5
Tabla 2	Estructura del Mercado Laboral, Área Metropolitana de Ciudad del Este, 2010	10
Tabla 3	Estructura de Remuneraciones, Área Metropolitana de Ciudad del Este, 2010	11
Tabla 4	Encuesta de Satisfacción con los Sitios Turísticos de la Región Fronteriza, 2010	22

## Gráficos

Gráfico 1	Comercio Exterior Paraguay-Paraná, 2012-2014	12
-----------	--	----

## Figuras

Figura 1	Mapa Político de América del Sur	1
Figura 2	Mapa Político de Paraguay	1
Figura 3	El Puente de la Amistad	2
Figura 4	Departamentos de Alto Paraná y Canindeyú	2
Figura 5	Mapa de Ciudad del Este	2
Figura 6	Región Metropolitana de Ciudad del Este	4
Figura 7	El Microcentro de Ciudad del Este en números	19
Figura 8	El Microcentro de Ciudad del Este	19
Figura 9	Circuito de Turismo de Ocio de la Región Fronteriza	25
Figura 10	Salto de Monday	27
Figura 11	Museo Moises Bertoni	27
Figura 12	Hito de las Tres Fronteras	27
Figura 13	El Proyecto del Puente de la Solidaridad	28

# Índice

## INTRODUCCIÓN

## PARTE I: CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA FRONTERIZA

<b>1.</b>	<b>Historia de la ocupación</b>	<b>3</b>
1.1.	El Alto Paraná antes de la soja y de Itaipu	3
1.2.	El <i>boom</i> demográfico de los 1970 y 1980	4
1.3.	Los años 80 y 90: la expansión del comercio en el área fronteriza	6
<b>2.</b>	<b>Datos socioeconómicos</b>	<b>7</b>
2.1.	El departamento del Alto Paraná	7
2.2.	Ciudad del Este	8
2.3.	Presidente Franco y Mingua Guazú	9
2.4.	Hernandarias	10
2.5.	El comercio entre Paraguay y Paraná	12
2.6.	Progreso en el combate al contrabando	13

## PARTE II: LAS CADENAS PRODUCTIVAS DEL ÁREA FRONTERIZA

<b>3.</b>	<b>La cadena productiva del sector del turismo</b>	<b>18</b>
3.1.	El turismo de compras	18
3.2.	El turismo de eventos	23
3.3.	El turismo de ocio y aventura	24
3.4.	Posibles intervenciones en la cadena productiva del sector de turismo	30
<b>4.</b>	<b>La cadena productiva del sector industrial</b>	<b>35</b>
4.1.	Las Zonas Francas, los Parques Industriales y el Régimen de Maquila	35
4.2.	Otras importantes ventajas comparativas de la economía paraguaya	38
4.3.	La industria textil	39
4.4.	La industria de autopartes	40
4.5.	La industria del plástico	41
4.6.	Principales desafíos para el desarrollo de la industria en la región	42
4.7.	Algunas sugerencias de intervenciones	43

## PARTE III: CONCLUSIONES

## REFERENCIAS

## Introducción

El objetivo del presente informe es diagnosticar la situación de la integración en la frontera Paraná-Paraguay. Por ello, el informe contempla una caracterización histórica, socioeconómica y comercial de la región fronteriza bajo análisis. La idea es que la caracterización del área permita una mejor contextualización del estudio para el posterior avance de las investigaciones sobre las cadenas productivas entre Paraná y Paraguay (Parte II).

En la Parte I, la caracterización se inicia con una breve historia de la región fronteriza, con enfoque en la ocupación del Alto Paraná antes de la soja y de la construcción de Itaipu; el boom demográfico de los años 1970-1980; y la formación de la economía del comercio en Ciudad del Este. Aquí también se hace un relevamiento de los datos socioeconómicos evaluados hasta la fecha, con foco en el Alto Paraná, más específicamente, en la región metropolitana de Ciudad del Este. El análisis busca identificar datos del bienestar de los municipios fronterizos y del comercio Paraná-Paraguay.

La Parte II del estudio contempla el diagnóstico sobre la integración de cadenas productivas en la zona fronteriza Paraná-Paraguay. Con base en las visitas de campo y del estudio de documentos colectados se identificaron dos sectores con potencial de intervención que serán foco de un estudio profundizado: el **sector del turismo** (el turismo de compras; el turismo de eventos; y el turismo de ocio y aventura) y el **sector industrial** (en los rubros de textil, autopartes y plástico).

La Parte III es la conclusión del estudio y presenta sugerencias de intervenciones sectoriales y transversales en el área fronteriza. Entre las sugerencias mencionamos la necesidad de mejorar la infraestructura vial; la cadena de producción; la mano de obra local y la imagen del país. Dichas intervenciones traerán beneficios a la instalación de nuevos negocios tanto a los sectores del turismo, como, también, de la industria. De esta manera, esperamos contribuir para el desarrollo de la región, mejorando, consecuentemente, la vida de los ciudadanos de la zona fronteriza.

# PARTE I:

CARACTERIZACIÓN DEL  
ÁREA FRONTERIZA

Paraguay hace frontera con dos estados brasileños: Paraná y Mato Grosso do Sul. Son 1290 km de frontera. El estado brasileño de Paraná tiene frontera con dos departamentos paraguayos: el Alto Paraná y Canindeyú. Esta línea de frontera de 240 km de extensión es permeada en su totalidad por el Río Paraná (ver Figuras 1 y 2).



**Figura 1 – Mapa Político de América del Sur**  
Destaque para Paraguay y el Estado brasileño de Paraná



**Figura 2 - Mapa Político de Paraguay**  
Destacada la región fronteriza con el estado brasileño de Paraná

A lo largo de la extensión fronteriza Paraná-Paraguay se destaca la comunicación directa de Ciudad del Este, del lado paraguayo, y la ciudad brasileña de Foz do Iguaçu. Esta comunicación, posibilitada por el Puente de la Amistad, define una dinámica singular en los ámbitos social, político y económico, que delimita el principal foco de este estudio (ver Figura 3).<sup>1</sup>

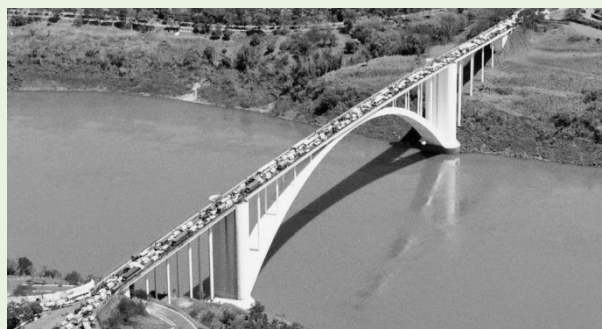
La conurbación existente alrededor de este paso de frontera representa un área de intercambio diario de personas y mercancías entre los dos países, con características que posibilitan la integración de sectores productivos y la complementariedad de iniciativas de cooperación entre Paraguay y Paraná que generan beneficios potenciales para la región fronteriza como un todo.

<sup>1</sup> Para el propósito del presente estudio, la frontera entre las ciudades de Salto de Guairá (Canindeyú, Paraguay) y Guaíra

Del lado brasileño, el recorte geográfico definido para la caracterización abarca los datos socioeconómicos y estadísticas comerciales del estado del Paraná. Cuando sea necesario, como forma de contemplar, con especial énfasis, la zona de frontera, datos estadísticos referentes a la ciudad fronteriza de Foz do Iguaçu serán presentados.

Del lado paraguayo, el recorte geográfico contemplará la presentación de datos socioeconómicos del departamento de Alto Paraná y estadísticas comerciales

entre Paraguay y Paraná. Tal como propuesto, para el lado brasileño de la frontera, se atribuirá especial énfasis a la región metropolitana fronteriza de Ciudad del Este, conformada, aún, por los municipios de Minga Guazú, Hernandarias y Presidente Franco (ver Figuras 4 y 5).



**Figura 3 – Ponte de la Amistad**  
Punto de conexión entre Paraná y Paraguay



**Figura 4 – Mapa de los Departamentos de Alto Paraná y Canindeyú En Paraguay**



**Figura 5 – Mapa de Ciudad del Este**

# 1. Historia de la Ocupación

## 1.1. El Alto Paraná antes de la soja e Itaipu.

La Frontera de Paraguay con el estado brasileño de Paraná fue una zona de escasa población y relativo rezago económico hasta el inicio de la segunda mitad del siglo pasado. La naturaleza abundante de las inmensas caídas de agua del Rio Paraná era el único rasgo significativo del área. Del lado paraguayo, el Alto Paraná solo ganaría status de departamento en 1945 y una conexión vial con la capital Asunción en 1957. Del lado brasileño había pequeños productores de café, muy alejados del desarrollo económico de los grandes centros nacionales. La historia de esta región cambiaría a partir de los 1970 por la construcción de la hidroeléctrica de Itaipu – la más grande del mundo, cuando de su construcción, - así como por la expansión de la cultura de la soja en el Alto Paraná paraguayo y en el Paraná brasileño.

En los 1950 el gobierno de Paraguay emprende la campaña Marcha Hacia el Este con el objetivo de poblar el territorio. También en este período hay un acercamiento con el gobierno brasileño por una coincidencia de intereses estratégicos: Paraguay buscaba una alternativa de exportación al puerto de Buenos Aires y Brasil buscaba ampliar sus relaciones con los países vecinos. Por esta razón, se formó en 1956 la Comisión Mixta Paraguay-Brasil con fondos del gobierno brasileño, que financió materiales y equipo para la construcción de la ruta de 200 kilómetros en línea recta desde Coronel Oviedo hasta el Rio Paraná, actual Ruta 7. Esta sería la primera vez que se utilizaría maquinaria pesada en una obra vial en Paraguay. Según recuerda el general Pereira Ruiz Diaz que participó de la construcción de la Ruta 7: “Los únicos poblados existentes en la zona fronteriza eran dos obrajes privados sobre el río, Hernandarias y Puerto Presidente Franco, pequeños puestos con algunas edificaciones para vivienda y depósitos, donde se enganchaban los rollos de madera y se armaban jangadas que flotaban hasta los puertos argentinos”.<sup>2</sup>

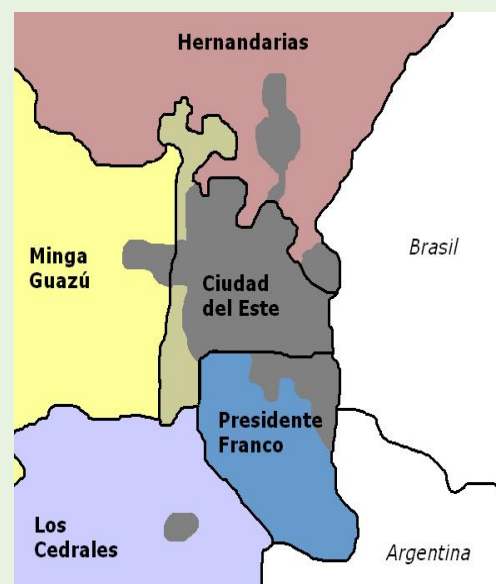
Al final de la actual Ruta 7, en las barrancas del Rio Paraná, se fundó en febrero de 1957 la ciudad de Puerto Presidente Stroessner, actual Ciudad del Este. En 1965, fue inaugurado el Puente de la Amistad, que permitiría, con la conclusión de la carretera brasileña BR 277, en 1969, el traslado desde la capital Asunción hasta el puerto de Paranaguá, ubicado en la costa del estado brasileño de Paraná. Ambos países se beneficiaron de la vinculación: Paraguay recibió facilidades aduaneras en el puerto brasileño y dejó de depender de Argentina para exportar e importar, en cuanto que Brasil ha ganado un nuevo mercado para sus productos industrializados.

---

<sup>2</sup> ABC Color, 2008.



También en este entonces, el gobierno paraguayo realizó dos cambios en la legislación que llevarían a un aumento en la ocupación de la frontera Este, todavía inhóspita. En el primer cambio, el gobierno pasa a incentivar el establecimiento de colonias agrícolas entre 8 y 20 hectáreas en el ámbito de su programa de Reforma Agraria. Las colonias explotaban algodón, café, menta y mate y llegaron a tener un efecto en el número de habitantes, pero no en la actividad económica del Alto Paraná, que siguió periférica. El segundo cambio, por medio de la Constitución de 1967, dio a extranjeros el permiso de comprar tierras. Este cambio tuvo un fuerte efecto a largo plazo, con la migración masiva de brasileños que, hacia el 2002, correspondían al  $\frac{1}{4}$  de los residentes en departamentos fronterizos de Paraguay (para el área metropolitana de Ciudad del Este, ver Figura 6).



**Figura 6- Mapa de la región Metropolitana de Ciudad del Este**  
Compuesta por los distritos de Ciudad del Este, Hernandarias, Presidente Franco y Minga Guazú

## 1.2. El boom demográfico de los 1970 y 1980.

La construcción de la Ruta 7 y la siembra del algodón en pequeños lotes no fueron suficientes para impulsar el crecimiento económico y las masivas migraciones hacia la frontera. En su lugar, la construcción de la gigantesca hidroeléctrica de Itaipu cumplió este rol.<sup>3</sup> En 1966, un año después de la construcción del puente sobre el Río Paraná, los gobiernos de Paraguay y Brasil firmaron el Acta de las Cataratas, un acuerdo para la exploración del potencial energético de los altísimos saltos de agua de la región. En 1973, fue creada la empresa Itaipu Binacional, que garantizaba el 50% de la energía eléctrica generada para cada socio. La construcción de la hidroeléctrica llevaría más de una década y la electricidad empezó a producirse en 1984.

Naturalmente, la demanda por trabajo creada por la más grande hidroeléctrica del mundo a la época ha llevado a un exponencial aumento demográfico. Entre 1970 y 1980, la población creció 3,5 veces en Foz do Iguaçu, pasando de 34 mil para 120 mil habitantes, y más que dobló en Ciudad del Este, pasando de 26 mil para 62 mil habitantes, como se nota en la Tabla 1. El mismo efecto sucedió en el área

<sup>3</sup> Herken, Arce y Ovando, 2010.

metropolitana del lado paraguayo, en el municipio de Hernandarias que salta de 13 mil para 26 mil habitantes entre 1970 y 1980.<sup>4</sup>

El final de la construcción de Itaipu, en 1984, sumado al nuevo perfil mayormente urbano de la región metropolitana de Ciudad del Este, culminó con la transformación estructural de la economía fronteriza. De ser predominantemente agrícola, la región pasó a contar con una estructura económica basada en la industria, notablemente generación de energía eléctrica, servicios de turismo y comercio.<sup>5</sup> Pese a que ya no había la demanda del sector de construcción civil de una mega hidroeléctrica, las regalías generadas por la usina de Itaipu aportaron, a su vez, fondos permanentes para el gobierno central en Paraguay.

**Tabla 1 - Población Total de los Municipios de la Triple Frontera, 1970-2000**

	1970	1980	1991	2000
Foz do Iguaçu	33.966	124.789	190.123	258.543
Ciudad del Este	26.485	62.328	133.881	223.350
Hernandarias	13.281	28.188	41.922	64.074
Minga Guazú			31.736	48.066
Presidente Franco			40.408	54.401
Puerto Iguazú	3.001	10.250	27.984	32.038
<b>TOTAL</b>	<b>76.733</b>	<b>249.250</b>	<b>466.054</b>	<b>680.472</b>

Fuente: Fernando Raphael Ferro e Lima, 2011 basado IBGE, INDEC y DGEEC

<sup>4</sup> Lima, 2011.

<sup>5</sup> Juan Carlos Herken, Lucas Arce y Fernando Ovando, 2010.

### 1.3. Los años 80 y 90: la expansión del comercio en el área fronteriza

En las décadas de 1980 y 1990, el lado paraguayo de la frontera se desarrolló como un centro comercial amparado en regímenes especiales de importación destinado a compristas brasileños y argentinos, que, en la época, vivían en economías con tarifas de importación muy altas, herencias de décadas de políticas de industrialización por sustitución de importaciones en sus países. Este régimen tarifario diferenciado, introducido por el gobierno paraguayo en la región fronteriza, redujo el Impuesto sobre Valor Agregado para “bienes de turismo” del 10% al 2%.<sup>6</sup> Es esa la razón por la cual la Triple Frontera se convirtió en un entrepuesto de productos japoneses, coreanos y, más tarde, chinos y americanos, comprados por turistas de los países limítrofes. Así se formó el llamado “turismo de compras”, piedra angular de la economía de Ciudad del Este a partir de los 1980.

A la diferencia de Ciudad del Este, que se especializó en el turismo comprista, la ciudad brasileña de Foz do Iguaçu, en el otro de la frontera, buscó diversificar la actividad turística. El Parque Nacional do Iguaçu, donde están ubicadas las inmensas caídas de agua, es una atracción internacional que atrajo 1.5 millón de visitantes en 2014. Además, ahí también subsiste el turismo de negocios, convenciones y vacaciones. El lado paraguayo de la usina de Itaipu, en cambio, recibió no más de 310.000 turistas el mismo año. Es decir, hay un enorme volumen turístico en el lado brasileño de la frontera que no cruza el Puente de la Amistad, o que, solo la cruza para hacer compras, no aprovechando los atractivos turísticos existentes en la frontera paraguaya.

---

<sup>6</sup> Lima, 2011.

## 2. Datos Socioeconómicos

### 2.1 El departamento del Alto Paraná

El Alto Paraná es el segundo departamento más poblado y más rico de Paraguay. En el Alto Paraná viven 820.000 de los 6.8 millones de habitantes de Paraguay.<sup>7</sup> Entre esta población, es grande la presencia de brasileños, conocidos como "brasiguaios", que se dedican mayormente a la cultura de la soja. En algunos distritos del Alto Paraná, los brasileños llegan a ser el 37% de la población total.<sup>8</sup>

En cuanto a la actividad económica, el Alto Paraná se ubica por debajo solamente del espacio formado por la capital Asunción y el departamento Central. El 16% de las unidades económicas del Paraguay se concentran en el Alto Paraná<sup>9</sup>, representando el 14% del personal ocupado en todo el país, lo que corresponde a 113 mil personas.<sup>10</sup> De estos, el 9% de los puestos de trabajo del país se hallan en la zona metropolitana de Ciudad del Este, la capital departamental. Es más, Minga Guazú y Ciudad del Este, ubicados en Alto Paraná, son dos de los veinte distritos con mayores ingresos *per capita* del país.

Las actividades económicas del Alto Paraná siguieron el diseño de la Ruta 7, carretera paraguaya que traspasa todo el territorio de este departamento hasta el Puente de la Amistad, donde se convierte en la carretera BR 277 direccionada al puerto de Paranaguá, ubicado en la costa del estado brasileño de Paraná. Por esta razón, los municipios localizados alrededor de la Ruta 7, como Juan E. O'leary, Dr. Juan León Mallorquín y Yguazú, figuran como áreas con importante actividad económica.<sup>11</sup> Sin embargo, la región metropolitana que comprende Ciudad del Este y sus municipios vecinos de Presidente Franco, al sur, Minga Guazú, al oeste, y Hernandarias, al norte, responden por el 70% de la población del departamento y el 86% de las unidades económicas, grande parte de los puestos de trabajo y de los Ingresos por Suministro de Bienes y Servicios.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) del departamento de Alto Paraná refleja el desarrollo económico relativo alcanzado por este departamento, posicionándolo en tercer lugar entre los departamentos de

---

<sup>7</sup> Hogar, 2014.

<sup>8</sup> Souchaud, 2009.

<sup>9</sup> Unidades Económicas son las unidades estadísticas sobre las cuales se recopilan datos, instaladas de manera permanente en una sola ubicación geográfica y que combinan acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria y controladora, para realizar actividades de producción de bienes, maquila, obras de construcción, extracción de minerales, compra-venta de mercaderías o prestación de servicios, sean con algún fin mercantil o no (Censo Económico Nacional 2011, DGEEC).

<sup>10</sup> DGEEC, 2013.

<sup>11</sup> DGEEC, 2011.

Paraguay, con un índice, en 2011, de 0,652, detrás solamente del departamento Central (0,688) y Asunción (0,742).<sup>12</sup>

Verificándose la evolución del IDH del Alto Paraná en 10 años (2001-2011), se detecta una importante evolución de este índice que pasó de 0,600 en el año 2000 para 0,652 en el 2011. Este progreso se debe a los logros obtenidos en salud, educación e ingresos. No obstante, el progreso alcanzado, el IDH del Alto Paraná es clasificado, según categorización del PNUD, como de medio desarrollo humano, estando abajo del índice de Paraguay como país, señalado con un IDH de 0,665 en 2011.<sup>13</sup>

## 2.2 Ciudad del Este

Ciudad del Este es una metrópolis nacional al nivel paraguayo. Importante centro receptor de migrantes paraguayos e inmigrantes (en especial coreanos, chinos y árabes), Ciudad del Este es, hoy, la segunda mayor ciudad paraguaya con una población estimada en más de 300 mil habitantes. La ciudad concentra el 68% de las unidades económicas presentes en el Alto Paraná, siendo responsable por el 69% de la ocupación laboral en su departamento, en 2010.<sup>14</sup>

Ciudad del Este es, por su ubicación estratégica, la puerta de ingreso de los turistas compristas y del comercio, provenientes del estado brasileño de Paraná. Así, su espacio económico cobra importancia por el sector del comercio, centrado en la venta de productos a turistas provenientes del lado brasileño de la frontera. En efecto, la vida económica de Ciudad del Este está centrada en el comercio, siendo la ciudad conocida como el mayor centro comercial de América Latina. Ahí, el 53.4% de los sueldos pagos en el municipio están en este rubro. Más allá de los shoppings y de las tiendas por mayor y por menor que componen el paisaje del Microcentro esteño - zona responsable por concentrar el comercio fronterizo -, el comercio genera demanda por otros servicios como restaurantes, peluquería, alojamiento, transporte y almacenamiento. Estos servicios, a su vez, son responsables por casi 1/3 de los empleos en la ciudad.

Asimismo, hay que mencionar que son actividades bastantes cíclicas, variando conforme la economía brasileña, es decir, experimentan fuerte alza en momentos de grande crecimiento económico en Brasil y sufren fuerte retracción cuando cae la actividad económica brasileña.

No obstante, la importancia del comercio para la economía de Ciudad del Este no gira solo alrededor de este sector. En Ciudad del Este también se encuentran instaladas algunas importantes industrias bajo el régimen de maquila y Zonas Francas. El número de empleados en el sector industrial es aún pequeño, concentrando el 8,7% de los empleados del municipio y 10% de las remuneraciones de la ciudad. Es

---

<sup>12</sup> PNUD, 2013.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> DGEEC, 2013.

posible, entretanto, que el gran peso del sector comercial para la ciudad ofusque la presencia de las grandes empresas ahí instaladas, a ejemplo de Fujikura Automotive Paraguay (autopartes), MMKM (textil) y XPlast (plástico).

Como veremos más adelante, la estructura económica y urbana de Ciudad del Este presenta retos que, cuando bien enfrentados, podrán tornarse oportunidades para el crecimiento sustentable de esta región fronteriza paraguaya.

### 2.3 Presidente Franco y Minga Guazú

Los municipios de Presidente Franco y Minga Guazú integran la región metropolitana de Ciudad del Este. En términos de población, contaban con 54 mil y 48 mil habitantes, respectivamente, en el año 2000 (ver Tabla 1). Presidente Franco concentra el 7% de las unidades productivas de Alto Paraná, siendo responsable por generar el 6,5% del personal ocupado de su departamento. Minga Guazú tenía, en 2010, una estructura productiva un poco más pequeña que Presidente Franco, concentrando el 6% de las unidades económicas del Alto Paraná.

Las dos ciudades presentan estructura económica similar a la de Ciudad del Este, es decir, mayor presencia de comercio, pero en una escala reducida. En cuanto a su estructura económica, los puestos de trabajo del comercio representan el 51% de las vacancias en Presidente Franco y el 58% en Minga Guazú.

La industria está presente en Minga Guazú por medio del Parque Industrial Taiwan (antiguo Parque Industrial Oriente) y de algunas grandes empresas instaladas en el municipio, a ejemplo de la estadounidense Cargill, la mayor industria de aceite en Paraguay. La presencia de la industria en Minga Guazú tiende a crecer en los próximos años con la operación de un nuevo parque industrial en construcción. Tratase del Eco-Parque Industrial, emprendimiento impulsado por la firma Paraná Ingeniería y que ya cuenta con siete empresas con instalación confirmada.

El municipio de Presidente Franco ganará también mayor proyección económica con la construcción del segundo puente que conectará Paraguay al Paraná brasileño. Ubicada en este municipio, el puente promoverá una nueva dinámica logística en todo el comercio involucrando Paraguay y Paraná, afectando directamente la estructura productiva y social del municipio de Presidente Franco.

## 2.4. Hernandarias

A diferencia de los otros municipios de la zona metropolitana de Ciudad del Este, en Hernandarias el sector industrial es más representativo: corresponde a un 30% del empleo en la ciudad (ver Tabla 2). También, paga mejores salarios que el comercio y los servicios. En este municipio el 60% de los salarios son pagos en la industria. Los principales rubros industriales ahí presentes están asociados a la elaboración de productos de tabaco, donde Hernandarias cuenta con el mayor nivel de empleo generado en esta actividad<sup>15</sup>, la confección de prendas de vestir, la fabricación de productos alimenticios, la agroindustria y productos de metal (excepto maquinaria y equipo).

**Tabla 2 - Estructura del Mercado Laboral, Área Metropolitana de Ciudad del Este, 2010**

	<b>Personal Ocupado Total</b>	<b>Empleados Industria</b>	<b>Empleados Comercio</b>	<b>Empleados Servicios</b>
<b>Alto Paraná (PV)</b>	<b>113.440</b>	<b>14.158</b>	<b>62.693</b>	<b>36.589</b>
		<b>12,5%</b>	<b>55,3%</b>	<b>32,3%</b>
<b>Ciudad del Este</b>	<b>73.889</b>	<b>6.421</b>	<b>42.291</b>	<b>25.177</b>
		<b>8,7%</b>	<b>57,2%</b>	<b>34,1%</b>
<b>Presidente Franco</b>	<b>6.504</b>	<b>766</b>	<b>3.345</b>	<b>2.393</b>
		<b>11,8%</b>	<b>51,4%</b>	<b>36,8%</b>
<b>Hernandarias</b>	<b>8.927</b>	<b>2.795</b>	<b>3.670</b>	<b>2.462</b>
		<b>31,31%</b>	<b>41,1%</b>	<b>27,6%</b>
<b>Minga Guazú</b>	<b>8.586</b>	<b>1.686</b>	<b>4.918</b>	<b>1.982</b>
		<b>19,6%</b>	<b>57,3%</b>	<b>23,1%</b>

Fuente: Censo Económico Nacional 2011, DGEEC

<sup>15</sup> DGEEC, 2013.

Es posible que el hecho de que en el municipio esté ubicada la empresa Itaipu Binacional distorsione los resultados de remuneración industrial, pues es una empresa que emplea trabajadores con más habilidades y, por ende, paga mayores salarios (ver tabla 3).

Otra hipótesis para explicar la alta remuneración industrial es la presencia de grandes empresas instaladas en el Parque Industrial de Hernandarias, zona delimitada para la instalación exclusiva de industrias en el municipio. En Paraguay como un todo, las unidades económicas consideradas grandes, es decir, las que emplean un número superior que 50 personas, pagan, en el promedio, más que el doble en remuneraciones al personal ocupado que las micro y pequeñas empresas.<sup>16</sup>

Aunque los puestos de trabajo industriales en Hernandarias sean de mejor calidad, tampoco son intensivos en tecnología (excepto Itaipu Binacional), por lo que generan un “efecto derrame” más limitado en la economía local. Las empresas ahí se instalan mayormente en función de ventajas competitivas relacionadas a las cargas tributarias y costos laborales paraguayos. Es importante que este municipio, que busca el crecimiento anclado en el sector industrial, promocióne también la instalación de empresas proveedoras de servicios a las grandes empresas instaladas. Esto conduciría a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, aumentando los beneficios sociales.

**Tabla 3 - Estructura de Remuneraciones, Área Metropolitana de Ciudad del Este, 2010 (en miles de Gs)**

	Total de Remuneraciones	Total de Remuneraciones (Pymes)	Total de Remuneraciones Industria	Total de Remuneraciones Comercio	Total de Remuneraciones Servicios
Alto Paraná (PV)	1.467.284.108	155.013.385	233.758.846	786.470.059	447.055.204
		10,6%	15,9%	53,6%	30,5%
Ciudad del Este	927.706.220	110.051.807	92.307.111	518.482.289	316.916.820
		11,9%	10,0%	55,9%	34,2%
Presidente Franco	38.135.760	7.773.305	6.099.910	11.128.493	20.907.356
		20,4%	16,0%	29,2%	54,8%
Hernandarias	130.486.098	9.508.220	78.528.018	30.138.289	21.819.790
		7,3%	60,1%	23,1%	16,7%
Minga Guazú	165.190.917	8.391.675	30.569.797	113.375.604	21.245.516
		5,1%	18,5%	68,6%	12,9%

Fuente: Censo Económico Nacional 2011, DGEEC

<sup>16</sup> DGEEC, 2015.

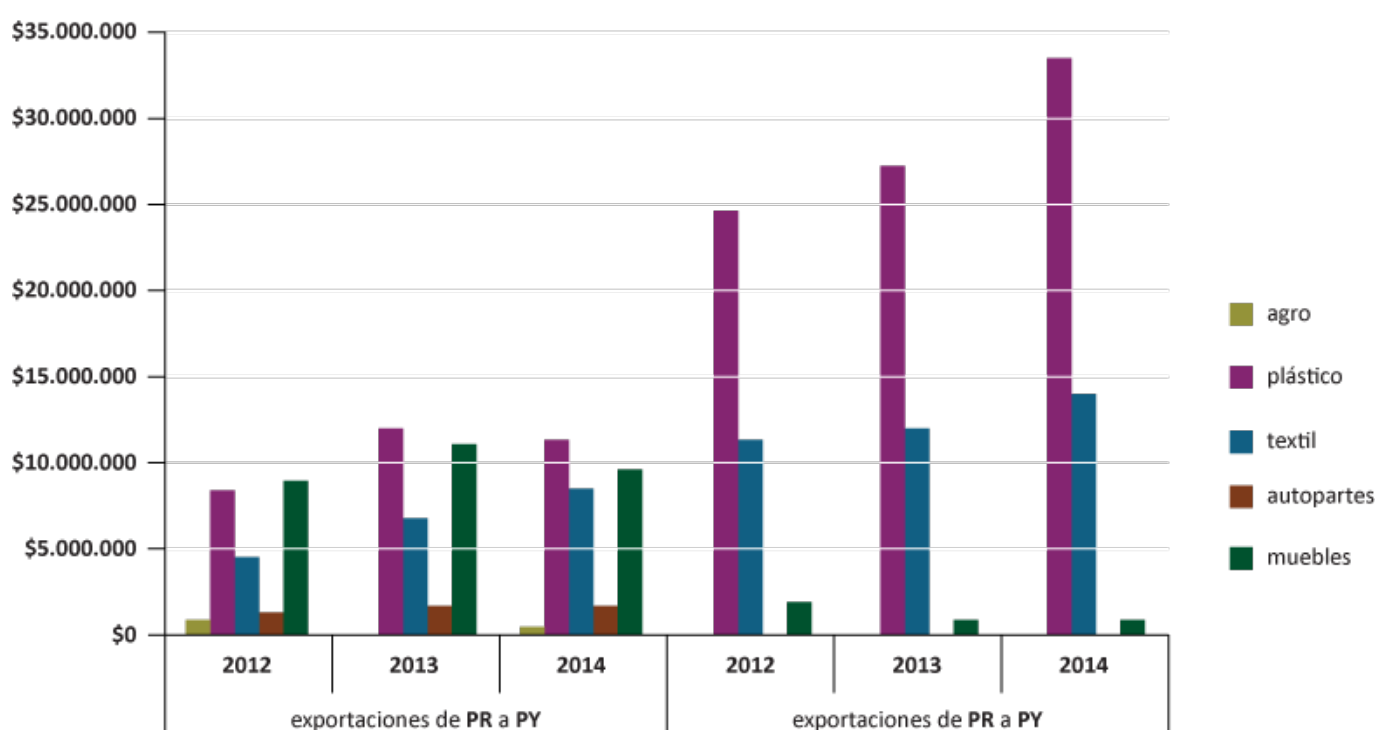


## 2.5. El comercio entre Paraguay y Paraná

En esta sección, realizamos un diagnóstico del intercambio comercial entre Paraguay y el estado brasileño de Paraná. Los sectores analizados son la ganadería menor (agro); las industrias de plástico; textil y confecciones; autopartes; y muebles. Los datos fueron disponibles por la Red de Inversiones y Exportaciones de Paraguay (Rediex) y el Ministerio de Desenvolvimento, Indústria e Comércio do Brasil (MDIC).

De acuerdo con lo presentado en el Gráfico 1, las ventas de plástico y textiles de Paraguay hacia Paraná son los flujos más importantes en esta relación comercial. En ambos sectores el flujo crece seguidamente desde 2012. Mientras tanto, en autopartes y en la ganadería menor, Paraguay no exporta a Paraná y las exportaciones paraguayas de muebles son incipientes. En el análisis de los datos del REDIEX se nota que el 60% del plástico exportado de Paraguay a Paraná son botellas y envasados de plástico.

**Gráfico 1 - Comercio Exterior Paraguay-Paraná, 2012-2014 (en US\$ corrientes)**



Es posible suponer que el comercio derivado de la producción en Zonas Francas paraguayas no está contabilizado en el gráfico, una vez que las exportaciones de Fujikura Automotive Paraguay al Estado brasileño de Paraná no están contabilizadas en el gráfico. Fujikura es una empresa japonesa que produce cables en la Zona Franca Global (Ciudad del Este) para exportación a las fábricas de Volkswagen localizadas en São Paulo y Curitiba.

Verificamos, aún, que Paraguay fue, en 2014, el sexto principal destino de las exportaciones provenientes de Paraná, representando el 3,75% de la participación en las exportaciones globales de este estado brasileño, que alcanzaran el valor de 600 millones de dólares.

Con relación a las importaciones del estado de Paraná, Paraguay se encuentra en el séptimo lugar como principal proveedor de productos, representando el 3% de la importación global del estado de Paraná, o 540 millones de dólares comprados de Paraguay.

Aún que los sectores arriba investigados no impacten de manera significativa la pauta comercial global entre Paraguay y Paraná, el significativo crecimiento de las exportaciones paraguayas en los sectores industriales de plástico y textil, fundamentan la selección de estos sectores para un análisis más profundo al largo de la Parte II del presente estudio.

## 2.6. Progreso en el combate al contrabando

Junto al comercio de reexportación, se han desarrollado en la región fronteriza actividades asociadas al comercio de productos contrabandados<sup>17</sup> que, por lo tanto, ingresan en el país con ventajas competitivas relacionadas a la evasión fiscal y el control de calidad, configurando una competición desleal con productos comercializados de forma legal.

La región fronteriza de Ciudad del Este y Foz do Iguaçu, incluso el lago Iguazú, es la región con mayor flujo de mercancías de contrabando desde Paraguay para Brasil, siendo, también, donde se logra el mayor número de aprehensiones de estas mercancías. Con base en las aprehensiones, se estima que esta actividad de Paraguay con Brasil está concentrada principalmente en cigarros (67%), electrónicos (15%), informática (5%), vestuario (3%), perfumes (2%) y medicamentos (1%).<sup>18</sup>

La utilización de puertos clandestinos en el Río Paraná y de documentaciones falsificadas, además de la creación de una amplia red de colaboradores involucrados en las actividades, contribuyen para generar mayores dificultades en el combate al contrabando.

Además de penalizar la capacidad de recaudación de los estados, el contrabando también inflige serios daños a la imagen de la zona fronteriza, ya que está asociado a la ilegalidad y violencia.

Está claro que la región necesita desvincularse de la imagen generada por el contrabando. Para eso, el compromiso con inversiones en áreas estratégicas para generación de empleos formales contribuirá

---

<sup>17</sup> Para este reporte, no se hace distinción entre contrabando y descamino. Técnicamente, contrabando es importación o exportación de productos prohibidos en el país, como drogas y armas. Ya el descamino ocurre cuando no hay pagos de los tributos por entrada o salida de productos legales en el país, como electrónicos y cigarrillos.

<sup>18</sup> Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social de Fronteiras, 2015.

para hacer frente a la actividad ilegal a que se dedican muchos de los habitantes de la región, una vez que criará oportunidad de desarrollo personal en actividades legales.

Cumple añadir que el actual gobierno de Paraguay mantiene un compromiso con el combate al contrabando en la zona fronteriza. En noviembre de 2013 fue aprobada la creación de la Unidad Interinstitucional para la Prevención, Combate y Represión del Contrabando (UIC). La UIC cuenta con personal de distintas agencias del gobierno federal.

Además, fue establecido en 2014 el “Operativo Hendy”, que cuenta con 260 controles realizados diariamente en las fronteras del país. El informe de la presidencia estima que los resultados de la lucha contra el contrabando superan en más de 1.000 veces los resultados de los años anteriores.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Presidencia de la República de Paraguay, 2014.

# PARTE II:

## LAS CADENAS PRODUCTIVAS DEL ÁREA FRONTERIZA

A lo largo de las visitas de trabajo hacia Asunción y la región metropolitana de Ciudad del Este, se promovieron reuniones con distintos órganos del gobierno paraguayo, del empresariado y de la sociedad civil organizada con la finalidad de captar las percepciones de los entrevistados sobre el modelo de desarrollo adoptado en la zona de frontera.

A partir de estas informaciones, se procedió a la identificación de sectores capaces de estimular un nuevo modelo de desarrollo económico que aproveche las ventajas comparativas de la zona de frontera Paraguay-Paraná y, así, generar complementariedades productivas y diversificación de actividades económicas, contribuyendo para el desarrollo sustentable de la región en los próximos años.

La identificación de los sectores con potencial de crecimiento lleva en cuenta tanto la existencia de factores atractivos para la inversión, a ejemplo de ventajas competitivas derivadas de especificidades de la estructura productiva local, como también el elemento clave de apoyo político de los gobiernos nacional y de las municipalidades de la región metropolitana de Ciudad del Este.

Así, **dos sectores productivos** se han destacado frente a los demás por su capacidad de fomentar el desarrollo, especialmente de pequeñas y medianas empresas, en la zona de frontera de la región metropolitana de Ciudad del Este: el sector del **turismo** y el sector de la **industria**.

La selección del sector del turismo se justifica por la constatación del bajo aprovechamiento del constante flujo de turistas que ingresan en Ciudad del Este y que lo hacen solamente para comprar. La dinámica de ingreso del turista comprista limita los efectos de derrame que el sector del turismo, cuando bien gestionado, puede generar en la economía local. Además, se han identificado atractivos turísticos poco explorados y modalidades de turismo que, contando con servicios de calidad, pueden impulsar la cadena turística de la región.

El sector del turismo será analizado en el estudio según tres modalidades distintas identificadas por su alto potencial de spillover hacia la economía local, cada cual presentando cadenas productivas propias: el **turismo de compras**; el **turismo de eventos**; y el **turismo de ocio y aventura**.

Para la selección del sector industrial, se ha llevado en cuenta la estrategia del gobierno nacional del Paraguay de generación de empleos por medio del fomento a la inversión extranjera. La localización estratégica de la región metropolitana de Ciudad del Este, cerca de la frontera con Brasil, y la adopción de regímenes de venta y producción diferenciados impulsa la creación de parques industriales que generan importantes ventajas competitivas a la producción industrial en la zona de frontera paraguaya.

Tres segmentos fueron identificados por sus ventajas competitivas con potencial de complementar cadenas productivas industriales brasileñas y generar valor agregado a la economía de la región: el segmento **textil**, de **autopartes** y de **plástico**.

Se espera que el apoyo a los sectores seleccionados, por medio de intervenciones sectoriales y transversales, opere un cambio en la estructura económica de la región fronteriza, diversificando las actividades productivas y generando mayores oportunidades de inserción de la fuerza de trabajo en empleos formales.

### 3. La cadena productiva del sector de turismo

#### 3.1. El turismo de compras

El desarrollo de la economía de Ciudad del Este está directamente vinculado al dinamismo del comercio de frontera. Desde la década de 1970, la ciudad se beneficia por el masivo ingreso de turistas – brasileños mayormente – en búsqueda de productos para consumo personal o para revenda en sus países de origen. A este turista, que visita la ciudad únicamente con el propósito de hacer compras, se lo denomina “comprista” o “excursionista”.

Disfrutando de ventajas comparativas respecto a los mercados brasileño y argentino, debido a regímenes especiales de importación de bienes, el turismo de compras se convirtió en la vocación económica de Ciudad del Este por excelencia. En efecto, el 55% de los puestos de trabajo de la ciudad están relacionados a este sector.<sup>20</sup>

Según datos de la Secretaria Nacional de Turismo del Paraguay (SENATUR)<sup>21</sup>, Ciudad del Este es la segunda principal vía de acceso de turistas en Paraguay, representando en 2011 el 16,65% del total de turistas que ingresan al país, es decir, 84.000 turistas. Pero, la SENATUR define turista como la persona que se traslada desde su domicilio habitual hacia otro punto geográfico, pernoctando al menos una noche, por lo que no contempla el ingreso de los compristas, que suelen ingresar y retornar a Brasil o Argentina en solamente un día. Por esa razón, se imagina que el monto de turistas que cruzan diariamente el Puente de la Amistad es, de hecho, más grande.

Las actividades comerciales de Ciudad del Este se hallan fuertemente concentradas en su microcentro, un área de 100 hectáreas de superficie adyacente al Puente de la Amistad, comprendiendo sesenta cuadras que van del paso fronterizo hasta la Avenida Mariscal Lopez (ver Figuras 7 y 8).

En esta zona densamente ocupada, de urbanización precaria, conviven lado a lado los shoppings ubicados en grandes edificios, tiendas comerciales, mesiteros (comerciantes en barracas) y vendedores ambulantes. La organización y capilaridad del comercio informal es tal que estos comparten las mismas calles que los grandes shopping-centers.

---

<sup>20</sup> DGEEC, 2011.

<sup>21</sup> SENATUR, 2012.

El perfil del turista comprista que ingresa a la Ciudad del Este varía considerablemente en términos de productos buscados y poder de compra. Hay fundamentalmente **dos perfiles de turistas compristas** que, una vez comprendidos, son fundamentales para el diseño de futuras acciones transformadoras en la región fronteriza.

Desde un lado, los atractivos turísticos de Foz do Iguaçu y la cercanía a la frontera paraguaya y las zonas económicamente prósperas de Brasil (Regiones Sur y Sudeste) aumentan la entrada de **turistas con alto nivel de ingresos y que buscan productos de marcas de lujo**.

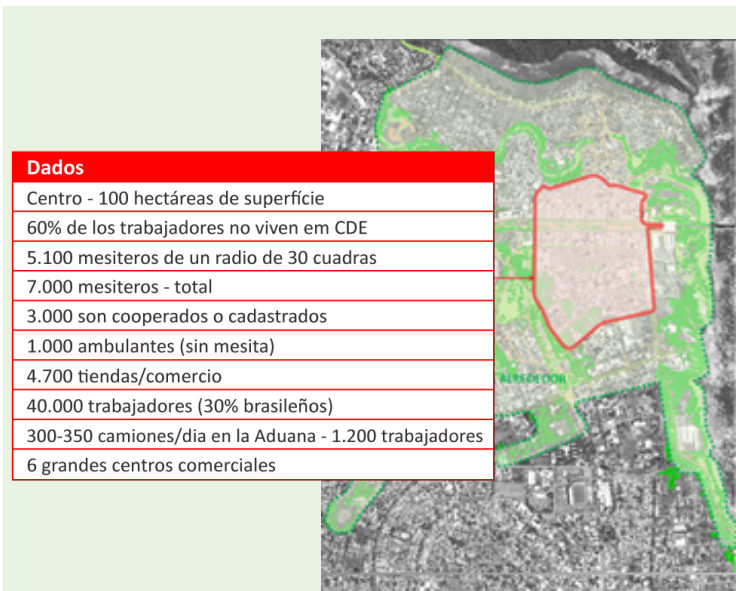


Figura 7 – Microcentro de Ciudad del Este en números

Fuente: Plan de Desarrollo del Este



Figura 8 – El Microcentro de Ciudad del Este

Típicamente, estos turistas procuran los grandes shoppings centers de Ciudad del Este para compras de productos de alto valor. Ellos viajan con sus familias y se hospedan en hoteles de Foz do Iguaçu, visitan las Cataratas do Iguaçu, hacen el paseo de la Usina de Itaipu, salen de compras al free shop y a comer en restaurantes de Puerto Iguazú (Argentina) y visitan eventualmente los casinos del lado argentino o paraguayo.

Desde otro lado, **turistas con bajos ingresos buscan productos de bajo valor, por veces falsificados**, ingresan a Ciudad del Este para comprar en los mesiteros y/o en el comercio informal. En esta clase



de turista se encuentran también parte de los compristas que van a revender los productos en sus países de origen<sup>22</sup>.

Entretanto, hay un punto en común entre los dos perfiles de turistas compristas. Este aspecto depende de su poder de compra: en general, el comprista ingresa en Paraguay, compra las mercancías que desea y regresa a Brasil o Argentina **en el mismo día**, sin generar derrames en la economía.

Entre los principales desafíos que limitan los beneficios generados por el modelo de desarrollo centrado en el comercio comprista, tienen destaque:

#### **a. La vulnerabilidad coyuntural**

Está asociada a la dependencia de las actividades comerciales de Ciudad del Este al desempeño macroeconómico y a las leyes argentinas y brasileñas. Tres puntos centrales establecen la relación de dependencia: el factor cambiario, el límite establecido por ley para la entrada en Brasil de productos comprados en Paraguay por vía terrestre, y la competencia del duty free shop argentino de Puerto Iguazú.

El primer punto está relacionado al precio relativo de los bienes importados de Paraguay, sensibles a la variación cambiaria del Real brasileño y del Peso argentino. El comercio en Ciudad del Este es fuertemente sensible a la desvalorización de la moneda brasileña y a la crisis en la economía de Brasil. De igual forma, el factor cambiario argentino, con su tipo de cambio dual, puede generar ventajas competitivas para los productos comercializados en pesos argentinos frente a los productos comercializados en guaraníes en la Ciudad del Este.

El segundo punto está relacionado a la imposición de cuotas estableciendo un valor límite para la entrada en Brasil de productos comprados en Paraguay por vía terrestre. No obstante, la definición por ley de una cuota actual de 300 dólares en productos comprados en Paraguay por persona que ingresa a Brasil evoca frecuentes debates. Por un lado, el gobierno brasileño sufre presiones de los agentes económicos internos para bajar el valor de la cuota para 150 dólares, de manera a disminuir la entrada de productos comprados en Paraguay. Por otro, las ciudades ubicadas en la zona fronteriza luchan por un aumento de la cuota para 500 dólares por persona, de manera a equiparar la cuota aérea de brasileños que viajan al exterior, generando mayores incentivos para el turismo comprista de la región.

El tercer punto menciona el crecimiento del Duty Free Shop de Puerto Iguazú, en Argentina, pudiendo venir a representar un importante factor competitivo para la atracción del turista comprista de media y

---

<sup>22</sup> En Brasil, estos turistas son llamados “sacoleiros”.

alta renta al Paraguay. Este shopping, ubicado entre la zona de frontera de Brasil con Argentina, presenta infraestructura moderna, con aparcamiento para autos y buses, seguridad y servicios gastronómicos.

## **b. La vulnerabilidad estructural**

Está asociada a la falta de infraestructura urbana, atractivos y servicios turísticos capaces de mantener al comprista en la ciudad, lo que impide mayores efectos de derrame del consumo sobre la economía local.

Además, no sería redundante recordar que la imagen negativa del microcentro de Ciudad del Este vive en el imaginario del turista – en especial, de los brasileños -, representando una estética y conjunto de valores que afectan las percepciones de seguridad y confianza, lo que impone serias consecuencias a Paraguay como un todo, ya que Ciudad del Este es probablemente su principal puerta de entrada.

Comprueba esta tesis el hecho de que el microcentro de Ciudad del Este es la atracción turística peor evaluada por los turistas brasileños, según encuesta de la universidad União Dinâmica de Faculdades Cataratas.<sup>23</sup> Ya el Duty Free argentino, por ejemplo, fue evaluado como “bueno” por el 55.9% de los entrevistados, mientras Ciudad del Este obtuvo solamente el 33.6% de dicha calificación (ver Tabla 4).

Todavía en este tópico, la imagen de la ciudad debe ser trabajada pues se verificó que se ha instalado un estereotipo acerca de la ciudad que no refleja por completo la realidad. Se pudo constatar, por ejemplo, que la sensación de inseguridad no se refleja necesariamente en los números de la criminalidad: Ciudad del Este presentó, en 2010, una tasa de homicidios cinco veces inferior a la de Foz do Iguaçu (9/100 mil contra 45/100 mil).<sup>24</sup>

En el pasado, hubo iniciativas llevadas a cabo para mejorar la experiencia del turista comprista. Se puede mencionar la acción de bienvenida a turistas en los puestos fronterizos, denominada “Campaña Buen Anfitrión”, que buscaba concientizar a los ciudadanos de la importancia de recibir a los visitantes de forma hospitalaria y amable.

Otra acción en este sentido es el evento “Made to Measure”, cuya primera edición fue realizada en abril de 2015 en el Shopping Sax, en asociación con la marca de ropas Armani. En esta ocasión, representantes de la marca italiana de lujo tomaron las medidas de los clientes para la confección de prendas de vestir exclusivas. El evento tuvo la presencia de autoridades paraguayas e italianas y puede

---

<sup>23</sup> União Dinâmica de Faculdades Cataratas, 2010.

<sup>24</sup> Kleinschmitt, 2012.

servir a los propósitos de promover una reconversión del turismo de compras, así como de mejorar la imagen de Ciudad del Este.

Asimismo, pasadas las cinco horas de la tarde, horario en que se cierran las actividades comerciales, el microcentro de Ciudad del Este se queda sin opciones de ocio, convirtiéndose en un centro vacío, oscuro y por veces peligroso. Además, el hecho de que en la puerta de cada negocio comercial del lado paraguayo tenga un guardia privado armado ostensiblemente no transmite sensación de confort o tranquilidad al comprador.

**Tabla 4 – Encuesta de Satisfacción con los Sitios Turísticos de la Región Fronteriza, 2010**

	<b>excelente</b>	<b>bueno</b>	<b>regular</b>	<b>malo</b>
<b>Mesquita</b>	48,65	35,14	5,41	10,41
<b>Templo Budista</b>	45,45	33,33	15,15	6,06
<b>Parque das Aves</b>	72,83	24,43	1,63	
<b>Ecomuseu</b>	63,46	26,92	9,62	
<b>Marco das 3 Fronteiras</b>	52,94	37,65	5,88	3,53
<b>Usina Itaipu</b>	77,74	21,34	0,91	
<b>Cataratas Brasil</b>	86,12	13,88		
<b>Puerto Iguazú</b>	47,9	25,29	15,97	0,84
<b>Cataratas Argentina</b>	58,46	32,31	6,92	2,31
<b>Duty Free Argentina</b>	55,95	30,95	11,9	1,19
<b>Ciudad del Este</b>	33,65	36,52	23,39	6,44
<b>PROMEDIO</b>	<b>58,46</b>	<b>29,89</b>	<b>9,67</b>	<b>4,45</b>

Fuente: União Dinâmica das Faculdades Cataratas

Si desde un lado se queda clara la vocación natural de Ciudad del Este para el turismo comprista, desde otro lado se destacan las debilidades de este modelo de desarrollo limitado solamente a una actividad y, por lo tanto, extremadamente dependiente de la situación económica de los consumidores, en especial, de los brasileños.

Así se pone evidente la necesidad de estimular un nuevo modelo de desarrollo turístico que aproveche las ventajas de costo y la localización de las atracciones turísticas paraguayas para generar complementariedades productivas y diversificación de actividades económicas, contribuyendo para un crecimiento económico que genere efectos derrames sobre la economía fronteriza.

Reorganizar el turismo de compras en la Ciudad del Este, tanto en términos de infraestructura, tanto en posicionamiento de marketing, son acciones que este estudio recomendará en el capítulo referente a las posibles intervenciones.

### 3.2 El turismo de eventos

Además del turismo de compras, las particularidades de la zona de frontera de Ciudad del Este permiten que sea analizada la posibilidad de desarrollo del turismo de eventos dirigidos a los negocios. Este tipo de turismo también puede atraer inversiones, crear infraestructura y servicios que complementen el turismo comprista, ayudando, al mismo tiempo, a diversificar actividades y cambiar la imagen de Ciudad del Este.

El turista de eventos – también conocido por la sigla en inglés MICE (m eetings, i ncentives, c onferences, and e xhibitions) gasta, en Brasil, un promedio de US\$ 305 al día, mientras el gasto diario de los otros tipos de turistas es de US\$ 74. Esto se debe tanto al tiempo medio de permanencia del turista (siete pernoctes), como también por su alta renta (el 39% tienen una renta superior a US\$ 4,000) asociada al nivel de escolaridad de los turistas (el 97% con educación universitaria). En suma, el gasto promedio de un turista de eventos en Brasil es de más de US\$ 2,000.

Foz do Iguaçu, en el lado brasileño de la frontera, puede colaborar con esta tarea. Es la tercera ciudad que más recibe turistas de eventos en todo Brasil, teniendo una de las mejores infraestructuras para realización de eventos en el país.<sup>25</sup> El gran flujo de turistas de eventos en Foz do Iguaçu no solo atesta la vocación natural de la región para el turismo, como, también, presenta oportunidades para la inserción de la región fronteriza paraguaya a esta cadena de negocios. Para eso, hay que aprovechar el flujo de turistas que buscan la región por medio de la inversión en la provisión de servicios competitivos y de calidad.

---

<sup>25</sup> ABEOC, 2014.

De hecho, Ciudad del Este empieza a contar con hoteles capaces de recibir eventos internacionales. Se destacan el reformado Hotel Casino Acaray y el Hotel HG Tower. Sin embargo, el número de camas ofertadas en Ciudad del Este es muy inferior al número ofertado en Foz do Iguaçu o en Puerto Iguazú, del lado argentino de la frontera. Se estima que Ciudad del Este cuenta, hoy, con tres mil camas ofertadas, ante 26 mil camas disponibles en Foz do Iguaçu y 10 mil en Puerto Iguazú.

Está claro que los mencionados hoteles, para alcanzar niveles internacionales, necesitan ofrecer una gama de servicios turísticos complementares como forma de competir en situación de igualdad con las ciudades vecinas.

En este sentido, se destaca la inminente necesidad de énfasis en capacitación de servicios como transporte turístico, idiomas, guías turísticos, gastronomía, servicios de producción y ceremonial de eventos y entretenimiento.

Estos servicios son fundamentales para hacer viable, a largo plazo, la consolidación de la región paraguaya como un polo de turismo de eventos tanto en nivel nacional como, también, internacional.

En favor de las inversiones en el turismo de eventos, Paraguay cuenta con ventajas comparativas relacionadas a los bajos costos de la mano de obra, energía y servicios en general, además de la baja carga tributaria del país. Contra sí, existe aún la infraestructura deficitaria, además de servicios poco centrados en el sector de turismo de eventos, es decir, no hay una cadena productiva de proveedores consolidada en este segmento turístico.

Al turista que viaja para hacer compras y/o para participar de eventos se puede ofrecer, también, atracciones naturales por medio de un circuito de turismo de ocio y aventura identificado en la próxima sección.

### 3.3. El Turismo de ocio y aventura

La región oeste del Paraná es uno de los principales polos de ocio y aventura de Brasil. El Parque Nacional do Iguaçu es un atractivo de padrón internacional que atrae, por año, más de un millón de visitantes. El área del parque engloba catorce municipios, desde Foz do Iguaçu, ya establecido como destino turístico importante, hasta Santa Helena, un pueblo de 20.000 habitantes, en la orilla del Lago de Itaipu.

Municipios como Santa Helena, Santa Terezinha de Itaipu y Missal poseen playas creadas artificialmente por la construcción del lago de la represa de Itaipu. Estas ciudades se han convertido en pequeños balnearios con estructura de alojamiento, entretenimiento y alimentación, y son

frecuentadas por habitantes del estado del Paraná y por paraguayos que cruzan la frontera en búsqueda de disfrutar el ocio.

Eventos deportivos también componen la agenda turística de la región fronteriza brasileña. En los últimos años se ha destacada la vocación de Foz do Iguaçu para recibir grandes eventos, a ejemplo de los Juegos Mundiales de la Naturaleza, los X-Games, el Mundial de Piragüismo Slalom, el mundial de Rafting y el Ironman.

En el lado paraguayo, a su vez, la exuberante naturaleza de la región fronteriza junto al Río Paraná ofrece atractivos con gran potencial de exploración turística. La región debe aprovechar el flujo turístico generado por los municipios brasileños vecinos, creando un circuito de turismo de ocio y aventura que va desde el Lago Itaipu hasta el Museo Moisés Bertoni. La Figura 9 enseña algunos de los principales atractivos de la región.

- **Refugio Biológico Tatí Yupí**
- **Plaza de los Héroes**
- **Usina de Itaipu**
- **Casinos**
- **Salto del Monday**
- **Hito Tres Fronteras**
- **Museo Moisés Bertoni**

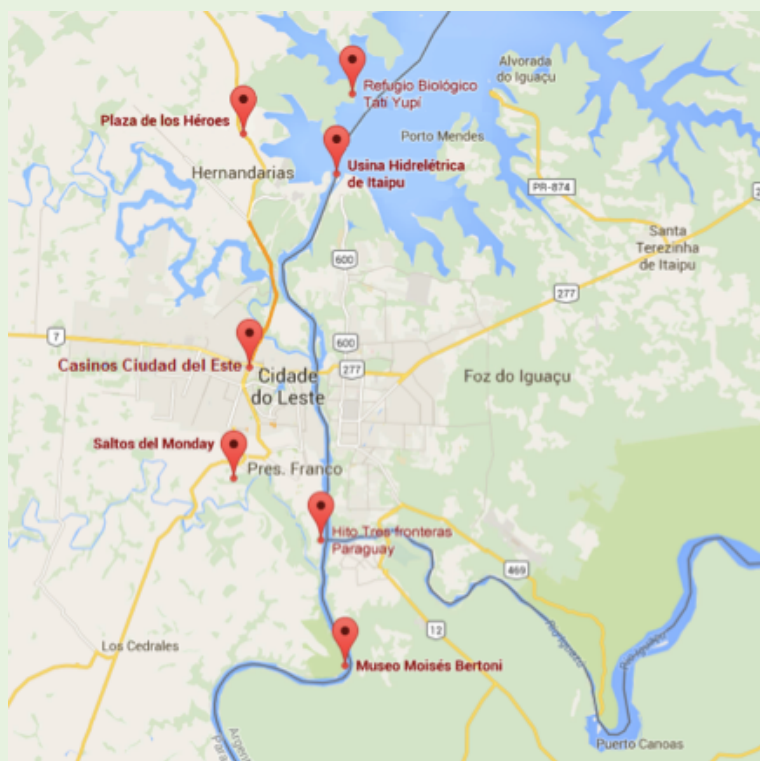


Figura 9 - Circuito de Turismo de Ocio de la Región Fronteriza

Fuente: Elaborado con base en el Plan Maestro de Turismo – SENATUR

Esta área fronteriza paraguaya, delimitada por la región metropolitana de Ciudad del Este, tiene las siguientes ventajas estratégicas para poner en marcha las operaciones del turismo de ocio y aventura en función de la proximidad de las atracciones e infraestructura ya construidas:

Acceso fácil por vía aérea (el Aeropuerto internacional en Minga Guazú queda a 25km de Ciudad del Este), vías fluviales y carreteras;

Ubicación muy cerca de dos grandes mercados de Brasil y Argentina, así como de las Cataratas de Iguazú, punto turístico con altísima procura internacional.

Sin embargo, para llevar a cabo el potencial de las ventajas comparativas mencionadas, es necesario lidiar con tres principales deficiencias que, una vez resueltas, pueden impulsar los negocios en la región y generar oportunidades para diversos sectores, desde la obra pública hasta el comercio, desde el turismo hasta la industria local. Son ellos:

#### **a. Desarrollo de actividades turísticas en el Parque Municipal Salto del Río Monday, Hito de las Tres Fronteras y Museo Moisés Berton**

Concedido a la exploración por un grupo paraguayo de inversionistas privado en 2013, el **Parque Municipal Monday**, ubicado en el municipio de Presidente Franco, presenta un gran potencial para atracción de turistas. Sin embargo, el número de visitantes es inferior al proyectado, aunque ya se ha realizado una inversión de US\$ 1 millón con la finalidad de mejorar la infraestructura del parque.

El Salto del Río Monday (ver Figura 10) es la principal atracción del parque, que, además de una plataforma para observación del salto, ofrece práctica de deportes de aventura, como rafting, arborismo y caminadas. Sin embargo, la estructura es todavía insuficiente, habiendo oportunidad de inversiones en productos y servicios capaces de potenciar la experiencia del turista y lograr atraer mayor frecuencia. Un restaurante con vista al salto y la venta de productos de artesanía guaraní y recuerdos típicos son ejemplos de atractivos de baja complejidad y gran impacto.

El público observado en el parque es poco diversificado, constituido mayormente por jóvenes mochileros. El acceso al parque es difícil, ya que las rutas que llegan al local no señalizan el camino. Hay poca difusión de su existencia en los hoteles de la región. Así, la corrección de debilidades e implantación de acciones sencillas podrán llevar los turistas de Foz do Iguazú a tener interés en este sitio.



Figura 10 - Saltos del Monday



Figura 11 – Museo Moisés Bertoni



Figura 12 – Hito de las Tres Fronteras

El **Museo Moisés Bertoni** (ver Figura 11) se ubica en la casa donde habitó el científico, botánico y antropólogo Moisés Bertoni por 25 años, desde su llegada a Paraguay, en 1894, hasta su muerte, en 1929. El Museo se encuentra en una reserva natural de 199 hectáreas donde viven comunidades indígenas de la etnia Mby'a, descendientes de los indígenas que participaron de los estudios de Bertoni.

En 2014, se realizaron obras de reforma en el Museo, financiadas por el Fondo de Convergencia Estructural del Mercosur (FOCEM). El resultado fue una mejora en la infraestructura del área, principalmente a través de la ampliación del aparcamiento del Museo y recuperación del acceso fluvial al área. También en 2014, la SENATUR y la Secretaría del Ambiente (SEAM) abrieron la concesión del parque al capital privado nacional.

El Museo es un destino turístico que llama la atención no solo por su carga histórica y cultural para Paraguay, pero también por su belleza natural. Todavía, el Museo no está plenamente integrado al turismo de la región: pocas son las operadoras paraguayas que hacen excursiones al local y tampoco integran el Museo con las atracciones identificadas en el circuito del turismo de frontera. Mismo las operadoras brasileñas y argentinas no conectan el paseo al Museo con el turismo en la región del Iguazú.

El **Hito de las Tres Fronteras** (ver Figura 12) se encuentra en una posición de privilegio: queda a solo 7km de los Saltos del Monday y a 10km de Ciudad del Este. Además, es el punto turístico más cercano al Parque Moisés Bertoni. Todavía, el Hito aún es una atracción poco visada por los turistas.

Para aprovechar al máximo las ventajas del Hito de las Tres Fronteras, se hace necesaria, en primer plano, la creación de actividades de interés turístico adicionales. El establecimiento de un restaurante panorámico, por ejemplo, utilizaría el paisaje de la Triple Frontera como atractivo, y generaría actividad turística para la región. También es un local que se beneficiaría con la oferta de artesanía guaraní y recuerdos típicos de Paraguay.



En segundo plano, y de forma independiente, es imperativo aprovechar la localización privilegiada del Hito e integrarlo a los circuitos turísticos de la región. El Hito puede tornarse un punto de parada para los turistas que van a los Saltos de Monday y al Museo Moisés Bertoni.

## **b. El límite de tránsito en el Puente de la Amistad y la construcción del Puente de la Solidaridad**

El Puente de la Amistad se encuentra hoy saturado por el intenso tránsito de personas, autos y camiones que lo cruzan diariamente. Esta característica representa un “cuello de botella” para el ingreso de turistas en Ciudad del Este. Así, la construcción de un segundo puente dictará una nueva dinámica en los flujos de personas y mercancías entre los dos países (ver proyecto en la Figura 13).

En 2010, los presidentes de los dos países revitalizaron el antiguo proyecto de construcción de un segundo puente sobre el Río Paraná conectando los municipios de Foz do Iguaçu y Presidente Franco. Contemplada en el Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC) - plan del gobierno brasileño de inversión en infraestructura -, el inicio de las obras del “Puente de la Solidaridad” se ha retrasado en función de cuestionamientos ambientales, problemas burocráticos y el fracaso de la primera licitación para construcción del puente en 2013. Además de esto, su localización, junto al Hito de las Tres Fronteras, causó una serie de críticas al proyecto.



Figura 13 - Proyecto del Puente de la Solidaridad

En 2014, una nueva licitación fue realizada. Con un costo estimado en \$ 80 millones de dólares, el inicio de la construcción del puente estaba previsto para junio de 2015, bajo responsabilidad del Consorcio brasileño Construbase-Cidade-Paulitec, y el costo sería asumido por el gobierno. La situación actual de la política y economía brasileñas todavía amenaza el cumplimiento del cronograma.

Sin duda, la construcción de un segundo puente dará mayor fluidez al tránsito de vehículos y mercancías en la frontera. Según lo planteado, la utilización exclusiva del nuevo puente por camiones y vehículos pesados, agregado a un anillo viario saliendo de Hernandarias, con acceso para Mingua Guazú y contornando el Microcentro de Ciudad del Este, va a traer mayor dinamismo al comercio bilateral. Su

efecto será sentido no solo en el comercio, pero también en la calidad del aire de Ciudad del Este. La disminución del tránsito de vehículos pesados en el Microcentro de Ciudad del Este afectará positivamente la imagen de esta zona de frontera, posibilitando la puesta en marcha de reformas urbanas y nuevas formas de utilización del espacio público, como previstas, por ejemplo, en la iniciativa de creación del Plan de Desarrollo del Este.

### **c. Revitalización urbana por el Plan de Desarrollo del Este**

La construcción de costaneras con muelles y ciclovías en Hernandarias y en el Lago Acaray son ejemplos de medidas que pueden incentivar el flujo de turistas a la zona y aumentar los prospectos para un turismo de contemplación y aprovechamiento sostenible de la naturaleza. Sin embargo, para lograr el desarrollo de este sector es necesario todavía forjar una coalición de intereses entre el poder público y empresarios dispuestos a invertir en la cadena del turismo de ocio.

El Plan de Desarrollo del Este tiene el potencial de marcar un hito en la historia de la ciudad. El Plan fue ideado por los liderazgos jóvenes del sector empresario local, que formaron en Octubre de 2013 la Asociación Plan de Desarrollo del Este y parece tener el respaldo de los tres niveles de gobierno.

El diseño del proyecto está a cargo de la oficina del ingeniero y ex alcalde de la ciudad brasileña de Curitiba, Celso Taniguchi, quien habla de “revolución urbanística”. La idea es poblar el microcentro - región inhóspita afuera del horario comercial - e incrementar la utilización del transporte público y de la bicicleta, ordenando el tráfico automovilístico. Esta iniciativa considera como necesaria a su éxito la construcción del segundo puente sobre el Río Paraná. El Plan está dividido en dos etapas: la evaluación y conocimiento de la realidad, que está en etapa avanzada de finalización y debe ser presentada hasta fines del 2015. La etapa siguiente, las propuestas, empezará posteriormente, pese a que algunas de las ideas ya han sido validadas por el gobierno municipal, como la construcción del anillo de circunvalación del microcentro para el acceso al segundo puente, el Puente de la Amistad.

El sector social que ofrece mayor resistencia a la iniciativa de cambios urbanísticos en Ciudad del Este son los mesiteros, muchos de ellos desplazados por las obras de las futuras calles peatonales y shopping centers. Actualmente se desarrolla una contienda legal entre asociaciones de estos vendedores callejeros y emprendedores que están construyendo el Shopping KK en un espacio de nueve hectáreas en las orillas del Río Paraguay, zona más valorizada de la ciudad. La Municipalidad de Ciudad del Este declara que reubicará a todos los mesiteros eventualmente afectados por las intervenciones urbanísticas.

### 3.4. Posibles intervenciones en la cadena productiva del turismo

El turismo, en sus variados segmentos, se presenta como una actividad con potencial de crecimiento en la región. Además de generar empleos formales, el desarrollo turístico disminuye la dependencia de la zona fronteriza paraguaya con relación al modelo de desarrollo centrado en el comercio comprista, haciendo con que el turista permanezca en la ciudad, diversificando actividades económicas y, por consecuencia, disminuyendo las vulnerabilidades de la economía local.

El desarrollo del sector del turismo está directamente asociado a la creación de cadenas productivas de proveedores involucrados con la prestación de servicios esenciales para atraer y servir al turista. Esta cadena se inicia con la promoción de las atracciones locales, pasa por los servicios de operadores turísticos, involucra aún los hoteles, el transporte, además de servicios que se establecen alrededor de los turistas, como, por ejemplo, bares, restaurantes, parques, tiendas con venta de productos locales.

Para comenzar, se identifican las siguientes intervenciones en el sector del turismo en la zona fronteriza:

#### **a. Posicionamiento estratégico de una marca “Ciudad del Este” como destino turístico competitivo**

La región metropolitana de Ciudad del Este necesita ser pensada en términos turísticos como una región integrada que puede ser promocionada por medio de una “marca” (*branding*), con acciones de marketing capaces de representar y fomentar la internacionalización de la región. A la SENATUR - la agencia estatal de promoción turística en Paraguay - y a los agentes privados les tocan hacer un trabajo de búsqueda de una identidad para la región, contemplando planes de desarrollo de los segmentos turísticos diagnosticados con potencial de crecimiento.

La estrategia de posicionamiento de la marca de la ciudad como destino turístico debe, necesariamente, tomar en cuenta la realidad local y la capacidad de la región de atender con excelencia a los turistas. De esta manera, no solo los atractivos turísticos deben ser pensados, pero también las debilidades en términos de infraestructura y servicios.

## **b. Acciones de promoción y comunicación turística**

El turista que ingresa a la región metropolitana de Ciudad del Este debe contar con informaciones acerca de las atracciones turísticas de la región, así como de los establecimientos interesados en vender productos de calidad. Las acciones de comunicación deben involucrar el poder público y la iniciativa privada.

De parte del poder público es fundamental contemplar iniciativas de información turística con un necesario grado de institucionalidad, de manera que un trabajo permanente pueda ser implementado. Las demandas de los turistas deben ser registradas, una vez que es necesaria la creación de indicadores capaces de mensurar el gradual impacto de las iniciativas de promoción turística para la imagen de la región.

De parte de la iniciativa privada sería importante la elaboración de guías para el turista que contemplen:

- i. Un listado con los principales shoppings y tiendas comerciales, donde el turista se siente seguro de que esté comprando productos legítimos, y;
- ii. Atracciones más allá del comercio, como, por ejemplo, la indicación de restaurantes y bares, el paseo por parques alrededor de la urbanizada región del Lago de la República, el entretenimiento en los casinos de la ciudad y, en especial, de las actividades turísticas en el Parque Municipal Salto del Rio Monday, Hito de las Tres Fronteras y Museo Moisés Berton.

## **c. Desarrollo de agentes de viajes y/u operadores turísticos**

Llama la atención la inexistencia de comercialización de paquetes turísticos en la región fronteriza paraguaya. La constatación es aún más reveladora cuando se nota la presencia de inúmeros turistas que pernoctan en el lado brasileño de la frontera. El lado paraguayo de la frontera tiene atractivos suficientes para participar de la cadena del turismo generada en Foz do Iguaçu. De hecho, esta participación sería benéfica para ambas ciudades, ya que la diversificación de atractivos turísticos tiende a hacer con que los turistas se queden por más tiempo en los dos lados de la frontera.

Se ha diagnosticado, por lo tanto, la casi inexistencia de empresas en el lado paraguayo capaces de promocionar las atracciones turísticas. De hecho, hay un gran rezago en el modelo de gestión del turismo en Paraguay. No solo no parece existir agencias de turismo, como también, los propios hoteles, que en tesis estarían interesados en la

comercialización de paquetes, quedan al margen de estas acciones. Una posibilidad de comercialización de paquetes en el corto plazo es la utilización de agencias de turismo brasileñas para promocionar y operar el ingreso de los turistas en Paraguay.

#### **d. Capacitación de mano de obra local**

Es importante que un trabajo de promoción del turismo contemple acciones de capacitación de mano de obra local. La gente de la región tiene un “gran potencial entrenable”, como suele decir la propaganda oficial, pero hay que transformar el potencial en realidad. Cursos de idiomas, gastronomía, y mismo de gestión de micro y pequeñas empresas deben ser ofrecidos.

A la vez, un trabajo de educación gerencial necesita ser llevado a cabo en el lado paraguayo con la finalidad de generar capacitación para la comercialización de los paquetes turísticos y, también, para atender mejor a los turistas compristas. Foz do Iguaçu, por ejemplo, ha implementado un sello de calidad sobre los servicios turísticos prestados.

#### **e. Cooperación binacional interinstitucional para generación de consensos**

Las instituciones paraguayas y brasileñas deben buscar mayor proximidad por medio de un diálogo que facilite las acciones transformadoras para el turismo en la región fronteriza.

En mayo de 2015, el presidente paraguayo estuvo reunido en Asunción con representantes de la operadora de turismo brasileña CVC y con miembros de la SENATUR para discutir los principios de una cooperación para fomentar el turismo en la región fronteriza. La idea es generar una alianza estratégica para posicionar a Paraguay en las ciudades del vecino país, mediante una campaña de marketing.<sup>26</sup>

Otra iniciativa que presenta la capacidad de interlocución entre instituciones de los dos países para el desarrollo turístico es la realización del Festival de Turismo de las Cataratas, que ya cuenta con 10 ediciones. En 2015, la apertura del evento contó con la participación de los ministros de turismo de Brasil y Paraguay. Este encuentro está principalmente enfocado en la generación de negocios, el fortalecimiento y la promoción del área en los planos nacional e internacional, buscando el desarrollo sostenible de la zona fronteriza.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Presidência del Paraguay, 2015.

<sup>27</sup> SENATUR, 2015.

A despecho de acciones y actividades puntuales, la cooperación interinstitucional binacional no parece estar siendo buscada de manera continua, lo que por cierto implicaría compromisos con políticas públicas de largo plazo. Tampoco se perciben claros movimientos de la sociedad civil organizada rumbo a iniciativas de búsqueda de mayor diálogo binacional.

Con este respecto, en el lado brasileño, el Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social de Foz do Iguaçu (CODEFOZ) cumple función importante como interlocutor de la sociedad civil organizada en el lado brasileño de la frontera junto a distintos órganos públicos. El fortalecimiento de las pautas de la sociedad civil tiene como propósito la generación de políticas públicas continuas y de largo plazo.

El lado paraguayo aún no tiene una institución de movilización de la sociedad civil como el CODEFOZ, pero iniciativas como, por ejemplo, la creación del Plan de Desarrollo del Este, demuestran la capacidad de liderazgo de individuos interesados en el desarrollo sostenible de la región fronteriza. De esta manera, el CODEFOZ brasileño puede servir de ejemplo para la creación de un consejo de desarrollo en Ciudad del Este.

#### **f. El Estímulo a la formación de Alianzas Público-Privadas (APPs)**

APPs son acuerdos entre el sector público y el sector privado en que parte de los servicios o trabajos que son de responsabilidad del sector público es suministrada por el sector privado bajo un claro acuerdo de objetivos compartidos para el abastecimiento del servicio público o de la infraestructura pública.<sup>28</sup>

Las APPs se configuran como uno de los principales instrumentos para que los gobiernos puedan descentralizar la administración de las inversiones transmitiéndola al sector privado, manteniendo su función de regulación y fiscalización.<sup>29</sup>

La utilización de este modelo de asociación puede mostrarse de gran impacto para el desarrollo de la región fronteriza Paraguay-Paraná, en especial, las obras de infraestructura en búsqueda de mejora de la productividad industrial y las reformas urbanas por la que pasa la región metropolitana de Ciudad del Este.

En 2013, el senado paraguayo aprobó la “Ley de Promoción de la Inversión en Infraestructura Pública y Ampliación y Mejoramiento de los Bienes y Servicios a cargo del Estado”, un importante paso para la reglamentación de las APPs en el país.

En Paraguay está agendada para 2015 la apertura de licitación para la primera obra vial utilizándose la ley de las APPs. La idea es ampliar la Ruta 7, conectando Asunción a Ciudad del Este, lo que impacta directamente la

---

<sup>28</sup> World Bank, 2014.

<sup>29</sup> Fundação Getulio Vargas, 2014.

región fronteriza paraguaya. Esta es una obra de 350 millones de dólares según el Ministerio de Obras Públicas.<sup>30</sup> A este ejemplo, otras iniciativas deben sumarse en los próximos años, con potencial de importantes cambios en la infraestructura de la región fronteriza.

---

<sup>30</sup> La Información, 2015

## 4. La cadena productiva del sector industrial

### 4.1. Las Zonas Francas, los Parques Industriales y el Régimen de Maquila

Desde la década de 1990, el gobierno paraguayo ha puesto en práctica las políticas de incentivo a la inversión extranjera con foco en el incremento de la producción industrial. Tomando en cuenta factores de competitividad de su economía, el gobierno ha creado leyes con el fin de generar seguridad jurídica para inversiones extranjeras (Ley 60/90) y regímenes especiales de producción como, en destaque, la creación de Zonas Francas y el Régimen de Maquila.

En función de las limitaciones impuestas por el mercado consumidor interno paraguayo, estas políticas de incentivo a la inversión se volcaron principalmente hacia las actividades exportadoras. La proximidad estratégica de Paraguay con el amplio mercado consumidor brasileño, así como la adhesión del Paraguay a las reglas del Mercosur, le garante ventajas estratégicas importantes para la producción industrial dirigida a los países miembros de este bloque económico. También figura como ventaja importante los beneficios generados por el sistema generalizado de preferencias mejoradas (SGP+) de la Unión Europea, del cual Paraguay es parte.

Los municipios de la zona de frontera han buscado beneficiarse de los regímenes especiales de producción. Para eso, han estimulado la creación de diferentes medios capaces de potencializar el ingreso de inversiones industriales. Ciudad del Este, Minga Guazú y Hernandarias han apostado al modelo de zonas francas y desarrollado parques industriales, con destaque para el uso del Régimen de Maquila.

#### a. Las Zonas Francas en la zona fronteriza

Las Zonas Francas son espacios delimitados y cerrados concedidos por el poder público para la promoción de actividades comerciales, industriales y de servicios con un régimen aduanero diferenciado, es decir, no siguen las mismas reglas aduaneras establecidas en el territorio paraguayo. Su régimen tributario también es diferenciado, pagando las empresas instaladas en las zonas francas el “Impuesto de Zona Franca”, cuya tasa corresponde a un 0,5% sobre el valor total de los ingresos brutos provenientes de las exportaciones. Toda la infraestructura necesaria para producción debe ser



proporcionada por el concesionario de la Zona Franca, el administrador privado responsable por atraer los inversionistas. La legislación paraguaya permite certificación de origen de productos exportados vía Zona Franca, lo que genera una ventaja para empresas instaladas, pero, en el largo plazo hay dudas sobre su sustentabilidad, ya que la multiplicación de esta práctica podrá generar legítimas quejas de los países importadores, en especial, de Brasil, con el argumento de violación del régimen de origen del MERCOSUR.

## **b. Los Parques Industriales en la zona fronteriza**

Los parques industriales son locales establecidos por las municipalidades para la instalación de industrias. La idea de reservar una zona exclusiva para industrias tiene como objetivo generar mayor seguridad para las inversiones, garantizando que en el parque no habrá fraccionamiento urbanístico, limitando un flujo poblacional que podría, en el futuro, generar trastornos para la actividad industrial. Otra ventaja del parque es el establecimiento de una zona con facilidad de acceso a la infraestructura necesaria a la producción industrial, lo que, no obstante, aún no ocurre por completo, como veremos abajo.

El parque industrial de Hernandarias, por ejemplo, cuenta con 26 industrias instaladas en diferentes sectores. Muchas de ellas están relacionadas a la agroindustria: semillas, madera, bioquímica, producción de levadura. La industria textil también se encuentra representada por medio de la Impar Paraguay SA, maquiladora contratada por la empresa brasileña Penalty y la Quality Cotton International, contratada por la brasileña Brandili. El 80% de las inversiones están en manos brasileñas. Hay acceso a la energía transmitida de una subestación ubicada cerca de Itaipu, con potencial de 100 MW y posibilidad de incremento de más 50 MW. La infraestructura de agua y alcantarilla no se encuentra presente. Cada empresa instalada necesita crear su propia infraestructura para abastecimiento de agua (por medio de pozos artesianos) y para destinar residuos industriales.

Un tema importante que merece destaque en función de futuros desafíos relacionados a la pérdida de competitividad es la apropiación de la tierra por las industrias. Las 4.200 hectáreas definidas como parque industrial por la municipalidad de Hernandarias pertenecen a propietarios privados. El precio de la tierra sigue cotizaciones de mercado, habiendo así dos desventajas claras. El precio de la tierra en la zona de frontera es más alto que en el interior del país. Se suma a eso un precio más alto de la tierra destinada a la producción industrial y que tiene tendencia a valorización en la medida en que más industrias se instalen en la región. Este punto puede transformarse en un factor limitante para el ingreso de inversiones en la zona industrial.

Siguiendo una tendencia de Paraguay como un todo, la gran mayoría de las industrias instaladas en la zona de frontera, sea en Zonas Francas, sea en parques industriales, se encuentra produciendo bajo el Régimen de Maquila que representa junto a las ventajas competitivas inherentes a la economía paraguaya, un factor decisivo para la inversión industrial en la zona de frontera.

### **c. El Régimen de Maquila en Paraguay**

El Régimen de Maquila es el principal mecanismo de incentivo a la inversión extranjera en el sector industrial paraguayo. Tratase de mecanismo de fomento a la producción industrial direccionada a la exportación. Al contrario de lo que ocurre en las Zonas Francas, el régimen de maquila es extendido a todo el territorio nacional paraguayo. Por medio de contratos firmados entre contratantes extranjeros (empresa matriz) y las maquiladoras - empresas contratadas y domiciliadas en cualquier región del territorio paraguayo -, es posible la importación de bienes de capital, materias primas e insumos bajo la figura de admisión temporaria (6 a 12 meses) con suspensión del pago de impuestos sobre importación.

La maquiladora recibe los bienes, hace el montaje y/o los transforma en bienes listos para la exportación, incidiendo un único tributo sobre la operación de exportación, el llamado “Tributo Único del Uno”, es decir, el 1% sobre el valor agregado en el territorio nacional. Además de contar con una baja y simplificada carga tributaria, las empresas tienden a beneficiarse todavía por la obtención de Origen MERCOSUR, lo que les permite ingresar sus productos en los países miembros del bloque sin aranceles. Otras ventajas comparativas inherentes a la economía paraguaya, como energía y mano de obra de bajo costo, también cuentan en favor de la producción bajo el Régimen de Maquila.

Así, Paraguay se ofrece como “aliado estratégico” para empresas brasileñas que apuntan principalmente al mercado del MERCOSUR.

## 4.2. Otras importantes ventajas comparativas de la economía paraguaya

La economía paraguaya, desde el punto de vista de sus factores productivos y tributarios, presenta importantes ventajas comparativas para la producción industrial ante la economía brasileña. Según un estudio donde se buscó mapear las inversiones brasileñas en Paraguay, empresas brasileñas invierten con el propósito de aprovechar ventajas comparativas frente al mercado brasileño, como por ejemplo:<sup>31</sup>

- a. Abundante mano de obra joven (un 74% de la población menor que 34 años);
- b. Mano de obra relativamente más barata (el 20,7% menos que en Brasil);
- c. Disponibilidad abundante de energía eléctrica y tarifa más barata (el 63,6% menos que Brasil); y
- d. Impuestos sencillos y más bajos (Impuesto sobre Valor Agregado menor en 63,2% e Impuesto a la Renta menor en un 60 % a los de Brasil).

Además, configura una ventaja competitiva de Paraguay el hecho de que, a fin de compensar asimetrías de mercado, el MERCOSUR ha acordado que Paraguay puede incorporar hasta un 60% de origen extrazona y un 40% de origen regional para obtener origen MERCOSUR e ingresar sus productos sin aranceles a toda la zona del mercado común. En suma, Paraguay puede exportar productos al MERCOSUR con mayor cantidad de bienes y servicios importados extra-bloco.

---

<sup>31</sup> Tropowsky, 2014.

### 4.3. La industria textil

Este es un sector de crecimiento acelerado en el departamento del Alto Paraná. Entre 2006 y 2011, la participación de la industria textil del departamento respecto a la nacional aumentó de un 2,8% a un 10,8%. Así, el departamento oriental se ha beneficiado del fuerte crecimiento de las exportaciones de los rubros textiles y de confecciones en la última década, cuando hubo asimismo un aumento del valor agregado exportado, ya que las ventas internacionales de la materia prima, el algodón, tuvieron curva inversa, es decir, disminuyeron.

La industria textil se halla en todos los cuatro municipios de la Región Metropolitana de Ciudad del Este. Según el Censo Económico Nacional, había 814 empleados en Ciudad del Este, 338 en Hernandarias, 136 en Presidente Franco y 50 en Minga Guazú con un promedio de 3 funcionarios por empresa. Estos números han aumentado desde entonces gracias al Régimen de Maquilas, que atrajo cuantiosas inversiones a la zona de frontera.

Entre las marcas que se producen en la región se destaca Adidas, con producción de shorts y balones. La planta inició actividades en 2006 con 35 funcionarios en Hernandarias, en la zona del Parque Tecnológico de Itaipu bajo el Régimen de Maquilas, pero se trasladó hacia Ciudad del Este en 2012 a fin de expandir sus operaciones. Actualmente, la empresa emplea 400 personas.

Otras empresas que también buscaron instalarse en Hernandarias fueron la brasileña Penalty (Impar Paraguay S.A.), que anunció la intención de trasladar toda su producción de prendas de vestir deportivas hacia Paraguay debido a los costos más bajos y la cercanía al mercado consumidor brasileño, y La Cortinerías del Paraguay, empresa especializada en mantas y cortinas que también opera bajo el Régimen de Maquila y exporta casi toda su producción para Brasil.

En el lado brasileño de la zona de frontera, en la parte oeste del estado de Paraná, se destacan cuatro polos de producción textil: Umuaruma y Terra Roxa, con 7.400 puestos de trabajo; Cascavel y Toledo, con 2.900 empleos; Cianorte, donde están empleadas 6.200 personas y, finalmente, la zona de Maringá, Londrina y Apucarana, con más de 20.000 puestos de trabajo en empresas de fabricación de textiles y prendas de vestir. Esto compone un total de más de 35.000 empleados en el rubro y un promedio de 13 trabajadores por establecimiento, muy por encima del promedio de tres empleados por planta del lado paraguayo.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> IBGE, 2012.

#### 4.4. La industria de autopartes

El gobierno paraguayo ha apoyado la implementación de industrias de autopartes en la región fronteriza en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2030, lanzado en 2013. Este documento cita el Parque Tecnológico Industrial de Hernandarias como una zona de especial oportunidad de inversión.

El Plan de Desarrollo 2030 menciona todavía el sector de autopartes como uno de los prioritarios para generar la inserción de la industria paraguaya en las cadenas globales de producción. Sin embargo, la producción de autopartes en el lado paraguayo de la región fronteriza presenta ventajas comparativas respecto a la producción del lado brasileño, como las ya mencionadas mano de obra y energía más baratas, e impuestos más bajos.

El valor agregado de las exportaciones en el sector de autopartes es superior al de los productos básicos, como granos y carnes, también exportados por Paraguay en gran cantidad, pero el *spillover* sobre la economía local sigue bajo.

La última compilación oficial de informaciones acerca de la industria en el Alto Paraná es el Censo Económico Nacional de 2011 del DGEEC, que cubre el año 2010. En aquel entonces, la fabricación de autopartes empleaba 111 personas en la zona fronteriza y se concentraba en Ciudad del Este, Hernandarias y Minga Guazú y la remuneración promedia mensual era de U\$ 650.<sup>33</sup>

El establecimiento de la empresa japonesa Fujikura, en mayo de 2011, en la Zona Franca Global de Ciudad del Este, ha cambiado significativamente el número de empleados en el sector de autopartes en la región fronteriza paraguaya. Responsable por producir cableados para automóviles ensamblados en Brasil, Fujikura emplea directamente cerca de 640 trabajadores. Este número sufre, naturalmente, variaciones en función de la demanda brasileña por los cableados. Ya está en marcha un plan de expansión productiva con la construcción de su tercera planta para exportación.

Uno de los desafíos de Fujikura está relacionado a la dificultad de encontrar proveedores locales de materias primas para cableados. La gran mayoría de las materias primas utilizadas por la empresa son, hoy, importadas desde Europa, llegando a Paraguay vía puerto de Santos (en Brasil) y Montevideo (en Uruguay).

En una de las más recientes rondas de aprobación de proyectos de maquila, en mayo de 2015, la empresa I DM SA recibió permiso para instalarse en el municipio de Santa Rita, a 70 kilómetros de la frontera, para la fabricación de piezas y accesorios para motos, significando una inversión de US\$ 469,000.

---

<sup>33</sup> Ajustado por Paridad de Poder de Compra, basado datos primarios del DGEEC.

Del lado brasileño de la frontera, hay grandes empresas automovilísticas en el estado de Paraná, donde se destacan Volkswagen, Ford, Fiat y Toyota. Estas cuatro están entre las treinta mayores exportadoras del estado con un volumen de ventas superior a los US\$ 2.5 mil millones en 2014.<sup>34</sup> Este sector está albergado en la Región Metropolitana de Curitiba y en Ponta Grossa.

#### 4.5. La industria del plástico

El gobierno paraguayo ha apoyado la implementación de industrias de autopartes en la región fronteriza en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2030, lanzado en 2013. Este documento cita el Parque Tecnológico Industrial de Hernandarias como una zona de especial oportunidad de inversión.

Según las estadísticas de comercio exterior del REDIEX, las exportaciones paraguayas al estado brasileño de Paraná crecieron un 40% desde 2012. El rubro que posee la mayor parte de este comercio son las botellas y envasados de plástico, que corresponden a un 60% de dichas ventas, que crecen desde el comienzo de la década pasada.<sup>35</sup> Las ventas a Paraná de botellas y envases se dan por emprendimientos inaugurados a partir de 2010. Así, el boom de exportación de botellas, bombonas y envases detectado por los datos del Rediex entre 2012 y 2014 se debe a la instalación de empresas bajo el Régimen de Maquila.

De los tres sectores analizados, el plástico es lo que paga los mejores sueldos: US\$ 840 según los datos censitarios de 2011. Asimismo, es el más intensivo en empleo, lo que significa decir que la cadena de valor del plástico genera mayor efecto derrame por la demanda agregada generada. En este entonces, había registro de plantas de procesamiento de plásticos solamente en Ciudad del Este y Minga Guazú.

En cuanto a la presencia de empresas brasileñas en la zona de frontera, hay diversos ejemplos. La X-Plast, recién inaugurada en Ciudad del Este con una inversión de US\$ 26 millones, pudiendo generar hasta 1.200 empleos, produce artículos para transporte que pueden ser aprovechados para la cadena de producción de los más distintos sectores, sean electrodomésticos, equipo agrícola, juguetes, utensilios domésticos, automóviles y cajas para transporte.

Otras empresas del sector del plástico instaladas en la región metropolitana de Ciudad del Este son la Mega Plástico, que produce láminas plásticas en el municipio de Minga Guazú, y La Extrusa-Pack, que produce bolsas plásticas mirando al mercado brasileño. En Mayo del 2015 se aprobó la instalación de la empresa NovaPar SA en Minga Guazú en el ámbito del Régimen de Maquila.

---

<sup>34</sup> Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio del Brasil, 2014. El valor en dólares está ajustado por la Paridad de Poder de Compra, fornecido por el Banco Mundial.

<sup>35</sup> REDIEX, 2010.

#### 4.6. Principales desafíos para el desarrollo de la industria en la región

El inversor toma en cuenta, entre otras cosas, dos variables al momento de realizar una inversión: la tasa de ganancia que puede obtener con la decisión de invertir y la seguridad que su patrimonio tendrá. Estos son los dos componentes de la “confianza inversionista”. En el caso de la inversión en fábricas de textiles plásticos o en la cadena de autopartes en el Alto Paraná paraguayo, el empresario se ve delante de una economía con indicadores macroeconómicos estables en los últimos años y bajos costos de producción en comparación con los países vecinos, especialmente mano de obra y electricidad. Sin embargo, este país todavía goza de la desconfianza del público internacional en cuanto a la seguridad jurídica y a la baja productividad de su fuerza de trabajo.

En el reporte Doing Business del Banco Mundial, Paraguay y Brasil no surgen como paraísos para el emprendedor, se ubicando respectivamente en las posiciones 102 y 126 del ranking. Paraguay se ubica por encima de Brasil en casi todos los tópicos relevantes, lo que evidencia ser atractivo a inversores brasileños. Esos tópicos son: la facilidad para iniciar un negocio; sacar permisos de construcción; protección a los contratos y a los inversores. En cambio, Brasil se encuentra en mejor posición que Paraguay en un tema clave para el desarrollo industrial de la región de Ciudad del Este: la facilidad de hacer comercio a través de fronteras. Esta baja calificación se debe a los 33 días necesarios para importar o exportar en Paraguay.<sup>36</sup>

En el tópico de dificultad de acceder al comercio exterior en Paraguay, un tema a mencionarse es la infraestructura de transportes en la zona de frontera, responsable por tardar el paso de mercancías hacia el lado brasileño. Es ineludible que el Puente de la Amistad atingió un pico en su capacidad de tránsito, por lo que sus atascos son un “cuello de botella” para la exportación por medio de camiones. Este paso de frontera responde por el 29% de todo el valor agregado exportado del país, evidenciando su gran importancia. En este sentido, la construcción del puente alternativo, al sur, en el municipio de Presidente Franco, es imprescindible.

Otro desafío identificado es la baja productividad laboral. Un indicador de ello es el PBI por trabajador empleado: Paraguay se ubica por encima solamente de Bolivia y Nicaragua en el hemisferio, mientras la productividad brasileña es el triple de la paraguaya.<sup>37 38</sup> Como ya comentado, esto es de fácil resolución debido al potencial de aprendizaje de la gente local.

---

<sup>36</sup> Banco Mundial, 2012.

<sup>37</sup> CEPAL, 2012.

<sup>38</sup> Estos son datos agregados del mercado laboral en Brasil y Paraguay, y aunque las regiones metropolitanas de Foz do Iguaçu y Ciudad del Este sean centros prósperos, son asimismo economías donde la mayor parte de los trabajadores se halla en los sectores de servicio y comercio, tradicionalmente de baja productividad en América Latina. Por eso, no hay razón para no utilizar la data de la Cepal para productividad y suponer que este diferencial persiste en la zona de frontera tratada en la presente investigación.

#### 4.7. Sugerencias de intervenciones

A fin de aumentar las exportaciones de textiles, plásticos y autopartes al vecino Brasil, cuyo mercado doméstico es atractivo por la cantidad de consumidores y por su poder de compra, es necesario aumentar la capacidad en las salidas viales del país. Solamente el 23,4% de la exportación paraguaya se da por vía terrestre. En la región fronteriza se encuentra el corredor vial que conecta Ciudad del Este a Cascavel, en el noreste del estado brasileño de Paraná. La USAID concluyó, en un estudio de 2006, que las demoras por deficiencia vial y el costo por tener el camión parado en el paso de la frontera son los dos principales responsables por pérdidas en este corredor. Como arriba mencionado, ello significa la construcción de un nuevo puente, al sur del Puente de la Amistad y de una Supercarretera en Hernandarias, para que los camiones reduzcan la pérdida de tiempo en el tránsito urbano de Ciudad del Este. Se planea, todavía, la construcción de un puente ferroviario sobre el Río Paraná, en un proyecto más amplio, de casi 800 kilómetros, que permitiría la conexión por trenes de Ciudad del Este hasta el puerto de Paranaguá. Dichas intervenciones mejorarían el corredor logístico de la zona fronteriza y por ende disminuirían los costos de los productos finales.

Todavía en la infraestructura, la integración multimodal y los corredores logísticos son mencionados desde el mismo gobierno nacional como medidas necesarias para mejorar las conexiones ferroviarias y pasos de fronteras con países vecinos. Un ejemplo es la necesidad de construcción de *truck centers*, como el que se planea construir del lado brasileño, en la ciudad de Foz do Iguaçu en el marco de su plan de desarrollo local.<sup>39</sup> Es también mencionada por el gobierno nacional la necesidad de modernización de la planificación y gestión.<sup>40</sup>

En años recientes, Paraguay ha adoptado distintos planes gubernamentales como el Plan de Desarrollo del Este, en Ciudad del Este; el Plan CHA de reorganización del casco antiguo de Asunción; planes sectoriales de políticas públicas, como los desarrollados por la SENATUR en el sector de turismo, y el plan más ambicioso, el Plan 2030, que traza alineamientos a largo plazo para variados sectores productivos. Pero, estos planes no han generado los resultados esperados.

Respecto a la planificación de la gestión de la infraestructura, actualmente el Consejo Nacional de Transporte y Logística de Paraguay es la entidad responsable por coordinar los esfuerzos intermodales, así como entre las distintas carteras como el Ministerio de Industria y Comercio y el Ministerio de Obras

---

<sup>39</sup> Beira Foz Masterplan, 2014.

<sup>40</sup> Es provechoso señalar que Paraguay presenta poca tradición en políticas públicas de planeamiento del desarrollo y planificación regional. Buscando en los archivos de miles de artículos de los dos principales periódicos científicos del tema, siendo la Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales, publicada por la Universidad Católica de Chile, y la Revista Interamericana de Planificación, de la Sociedad Interamericana de Planificación basada en México, no se puede encontrar ningún estudio respecto a Paraguay. La única referencia a planeamiento urbano sobre el país encontrado en la investigación hasta la fecha fue un artículo del año 2013 sobre un barrio periférico de Asunción en la Revista Bitacora, publicada por la Universidad Nacional de Colombia.



Públicas y Comunicaciones. Se planea seguir con la puesta en marcha de un Observatorio de Logística, que debe determinar un set de indicadores.

Otra parte importante en las intervenciones para aumentar la capacidad de atracción de inversiones extranjeras en el sector industrial paraguayo pasa por el entrenamiento de la mano de obra. Por eso, se justifica estrechar vínculos con instituciones brasileñas con conocimiento en este sector.

# PARTE III:

## CONCLUSIONES

La zona de frontera Paraguay-Paraná se ha desarrollado económicamente alrededor de la Usina Hidroeléctrica de Itaipu y del cultivo de soja. Estos fueron los impulsores del poblamiento de la región y las fuentes de ingreso más importantes en las respectivas cajas estatales por mucho tiempo.

No obstante, Ciudad del Este se convirtió a través de las décadas en un importante entrepuesto de bienes de consumo, frecuentada, mayormente, por brasileños y argentinos atraídos por los precios bajos conseguidos gracias al régimen de tributación especial paraguayo.

La región metropolitana de Ciudad del Este alberga además los municipios de Hernandarias, Minga Guazú y Presidente Franco. Hernandarias se destaca por concentrar un número relativo de industrias importante en su territorio, mientras la estructura económica del conurbano es basada principalmente en el comercio.

Se ha detectado por medio de la investigación y de la visita de campo las oportunidades y desafíos en el lado paraguayo de la región fronteriza.

En cuanto a las oportunidades, se hacen necesarias acciones para mejorar la imagen de la ciudad, la cual, por lo que se pudo averiguar, es afectada por un prejuicio que no retrata perfectamente a su situación. Se puede señalar la creación de una cadena de turismo más amplia, aprovechando la vocación para el comercio destinado a los turistas brasileños y argentinos que visitan las Cataratas de Iguazú. Turismo de ocio y aventura deben ser desarrollados en la costanera de Hernandarias y en los Saltos del Monday en Presidente Franco. En Ciudad del Este se puede impulsar el turismo de conferencias, aprovechando el potencial de los hoteles disponibles en la ciudad.

Sin embargo, subsisten desafíos al desarrollo de las mencionadas cadenas del servicio de turismo. El entrenamiento de la mano de obra con vistas a recibir un turista de lengua extranjera y con demandas específicas, sea para turismo de compras, de aventura o de negocios. Asimismo, se hace necesario el mejoramiento de la cadena de proveedores de servicios como alimentación, a fin de que el visitante que hoy pasa solamente algunas horas en la ciudad, con el único propósito de hacer compras, decida pernoctar en Ciudad del Este y deje mayores divisas en la economía local.

Otro sector identificado con potencial de desarrollo en la zona fronteriza es la industria. Los rubros de textil, autopartes y plástico fueron seleccionados por su crecimiento reciente, notablemente bajo el Régimen de Maquila, que tuvo fuerte guarida del actual gobierno nacional. Esta legislación, que cobra solamente el 1% de impuestos del inversor industrial que tiene como objetivo la exportación, ya ha logrado crear miles de empleos y docenas de nuevos emprendimientos en los últimos tres años.

En este marco, se pudo verificar que en rubros como el de botellas y bombonas plásticas, por ejemplo, hay un creciente flujo exportador de Paraguay hacia Paraná. Las empresas de este rubro producen bienes para industrias más grandes en una infinidad de sectores, desde industrias automovilísticas hasta cervecerías, lo que tiene importancia por la existencia de un vasto parque industrial en el estado brasileño de Paraná, que debe alimentarse de esta creciente producción paraguaya.

El este paraguayo se presenta al empresario brasileño como ventajoso por sus muy reducidos costos laborales, de energía, de impuestos, con la Zona Franca y el Régimen de Maquila, además de la cercanía con los principales centros urbanos de Brasil. Con todo, hay fallas de oferta que necesitan ser resueltas en Paraguay. En este punto se destacan la necesidad de aumentar la calificación de la fuerza de trabajo, condición *sine qua non* para aumentar la productividad paraguaya, tres veces inferior a la brasileña; las condiciones del paso fronterizo del Puente de la Amistad, con sus frecuentes atascos que aumentan los costos finales de la exportación vía camiones, y, por último, pero no menos importante, trabajar la imagen del país como un destino digno de la llamada “confianza inversionista”, con significativa reducción del contrabando.

Este es un trabajo complejo. Pero, si llevado a cabo, puede, cambiar la realidad de la frontera Paraguay-Paraná, contribuyendo para la mejoría de la calidad de vida de la población de la región.

# REFERENCIAS

Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC, 2014). *Impacto Econômico Dos Eventos Internacionais Realizados no Brasil*. Disponible en <http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2014/10/Eventos-Internacionais.pdf>

Blanes-González, M. L. (2013). *Planificación de los Bordes del Rio Paraguay*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Carrón, J. & Silva, M. R. (2000). *La Frontera Paraguay-Brasil, Integración Económica y Desintegración Social*. Ponencia presentada en el Segundo Congreso de la ALAP, Guadalajara, México.

Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC) (2013). *Características de la economía del Paraguay: Serie de estudios basados en los resultados del Censo Económico Nacional*. Recuperado de: <http://www.dgeec.gov.py/>

Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censo (2013). *Censo Económico Nacional: Resultados Finales Distritales*. Asunción, Paraguay: Autor.

Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censo (2014). *Encuesta permanente de hogar: Estimativa de población*. Asunción, Paraguay: Autor.

ECLAC/ILO (Economic Commission for Latin America and the Caribbean/International Labour Organization) (2012). Labour productivity and distribution issues. *The employment situation in Latin America and the Caribbean*, 7(2). Santiago, Chile: Autor.

Fundação Getulio Vargas (2014). *Pesquisa de impactos econômicos dos eventos internacionais realizados no Brasil* [ppt]. Disponible en: <http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/textogeral/downloads.html>

Fundação Getulio Vargas. (2014). *Parcerias público-privadas no Brasil*. Rio de Janeiro : FGV Projetos, 2014.

Herken, J.C., Arce, L. & Ovando, F. (2011). La Economía del Paraguay entre 1940-2008: Crecimiento, Convergencia Regional e Incertidumbres. In: F. Masi & D. Borda (Eds.), *Estado y Economía en Paraguay 1870-2010*. (1a ed., pp. 55-114). Asunción, Paraguay: Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya, CADEP.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012). *Relação Anual de Informações Sociais*. Brasília, Brasil: Autor.

Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social de Fronteiras (Idesf, 2015). *O custo do contrabando*. Disponible en: [http://www.idesf.org.br/v3/estudo\\_web.pdf](http://www.idesf.org.br/v3/estudo_web.pdf)

Jiménez, E. M. (2001). *Evolución de los paradigmas y modelos interpretativos del desarrollo territorial*. Santiago, Chile: Naciones Unidas. Disponible en: <http://archivo.cepal.org/pdfs/2001/S018637.pdf>

Kleinschmitt, S. C. (2012). *Homicídios na fronteira internacional entre o Brasil e o Paraguai: Considerações sobre Foz do Iguaçu e região metropolitana da Ciudad del Este*. (Tese de Maestría, Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Toledo, Paraná, Brasil).

La Información. (2015, 24 de enero). Paraguay abrirá licitación para primera obra vial en alianza público-privada. Recuperado de: <http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/transporte-por-carretera/paraguay-abrira-licitacion-para-primer-obra-vial-en-alianza-publico-privada>

La Marcha al Este Cambió Para Siempre la Fisionomía del Paraguay (2008, 24 de Octubre). *ABC Color*. Recuperado en: <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/politica/la-marcha-al-este-cambio-para-siempre-la-fisionomia-del-paraguay-1114363.html>

Lima, F. R. F. (2011). *Desenvolvimento Regional na Fronteira Foz do Iguaçu/BR – Ciudad del Este/PY* (Tesis Doctoral, Universidade Federal de Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil).

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC, 2014). Recuperado en: <http://www.mdic.gov.br/>

Paiva, C.A. (2014). *Plano de desenvolvimento econômico de Foz do Iguaçu: Diagnóstico preliminar*. Disponible en: <http://www.hlucas.com.br/blog/wp-content/uploads/2014/04/PDE-FOZ-COMPLETO-2014.04.24.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2013). *Informe nacional sobre desarrollo humano Paraguay 2013*. Recuperado de <http://www.py.undp.org/>

Presidencia de la República del Paraguay (2014). *Informe del presidente Horacio Cartes al congreso y a la nación: Avanzando en el nuevo rumbo*. Recuperado de: <http://www.informepresidencial.gov.py/>

Presidencia de la República del Paraguay. (2015). SENATUR y CVC Viagens quieren dinamizar flujos turísticos desde el Brasil hacia Paraguay. Recuperado 8 de julio de 2015 de <http://www.presidencia.gov.py/noticia/16924-senatur-y-cvc-viagens-quieren-dinamizar-flujos-turisticos-desde-el-brasil-hacia-paraguay.html>

Rabossi, F. (2004). *Nas Ruas de Ciudad del Este: Vidas e Vendas num Mercado de Fronteira* (Tesis Doctoral, Universidad Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil).

Red de Inversiones y Exportaciones de Paraguay (REDIEX, 2015). *Estadísticas de Comercio Paraguay-Paraná 2012-2014*. Asunción, Paraguay: Autor.

Red de Inversiones y Exportaciones de Paraguay (REDIEX, 2012). *Desafíos Logísticos de Paraguay*. Asunción, Paraguay: Autor.

Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR, 2011). *Plan Maestro de Turismo*. Asunción, Paraguay: Autor. conferencia “Estado Actual y Perspectivas de la Política de Migración en el Mercosur”, Montevideo.

Secretaría Nacional de Turismo de Paraguay. (2015). Ministros de Turismo de Paraguay y Brasil, inauguran Festival de Turismo Das Cataratas 2015. Recuperado 8 de julio de 2015 de [http://www.senatur.gov.py/index.php?option=com\\_content&view=article&id=691%3Aministros-de-turismo-de-paraguay-y-brasil-inauguran-festival-de-turismo-das-cataratas-2015](http://www.senatur.gov.py/index.php?option=com_content&view=article&id=691%3Aministros-de-turismo-de-paraguay-y-brasil-inauguran-festival-de-turismo-das-cataratas-2015)

Trepowsky, E. O., Martínez, C. R. & Romero, J. B. (2014). *Cadenas Productivas Brasileñas Invirtiendo en Paraguay*. Asunción, Paraguay: Instituto Paraguayo de Investigaciones Económicas (IPIE).

União Dinâmica de Faculdades Cataratas (2012). *Perfil das Pessoas que Atravessam a Ponte Internacional da Amizade*. Disponible en: <http://www.udc.edu.br/v4/udc/noticias/textoNoticia.php?id=534>

World Bank (2012). *Doing Business*. Washington, DC: World Bank.

World Bank. (2014). *Public-Private Partnership in Infrastructure Resource Center (PPPIRC). ¿Qué son las asociaciones público-privadas?*. Recuperado de: <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/es/asociaciones-publico-privadas/definicion>