

COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS. ESTUDIO DE CASO DE FOZ DO IGUAÇU (PARANÁ, BRASIL)

Thays Cristina Domareski Ruiz

Universidade Federal do Paraná. Brasil

Francisco Antonio dos Anjos

Sara Joana Gadotti dos Anjos

Universidade do Vale do Itajaí. Brasil

RESUMEN

La competitividad ha sido una prioridad en la literatura de referencia relacionada con la economía, la gestión y dirección estratégica. En este trabajo se aborda el tema específico de estudio de la competitividad de los destinos turísticos. El enfoque del estudio de investigación se centra en el municipio de Foz do Iguaçu (Paraná, Brasil), en el contexto de la competitividad. El marco teórico se basa en los siguientes temas: la competitividad de los destinos turísticos y sus modelos y la gestión de destinos. Después de este análisis, se determinó una matriz de indicadores de competitividad, y esta matriz se aplicó con el objeto de estudio, además de entrevistas con los responsables de los destinos turísticos. Los resultados llevaron a un análisis por separado, con un conjunto de construcciones para la evaluación de la competitividad.

Palabras clave: competitividad de destinos turísticos, turismo, gestión.

Tourism Destination Competitiveness. Case Study of Foz do Iguaçu (Paraná, Brazil)

ABSTRACT

Competitiveness of Tourism Destinations. Competitiveness has been a priority in the reference literature related to economics, management and strategic management. This paper addresses the specific topic of study of the competitiveness of tourist destinations. The focus of the research study focuses on the municipality of Foz do Iguaçu - Paraná -

Recibido: 23 de septiembre de 2011

Devuelto para revisión: 12 de junio de 2012

Acceptado: 30 de octubre de 2012

E-mail: thaysdomareski@gmail.com, fsanjos@terra.com.br, sara@univali.br

Brazil, under the context of competitiveness. The theoretical framework is based on the themes: competitiveness of tourism destinations and their models and management of destinations. After this analysis, we determined a matrix of indicators of competitiveness and this matrix was applied to the object of study, plus interviews with the managers of the tourist destination. The results led to a separate analysis, featuring a set of constructs for the assessment of competitiveness.

Key words: Destination Competitiveness, Tourism, Management.

1. INTRODUCCIÓN

El desempeño del sector turístico se viene destacando en la economía mundial, presentando resultados superiores cuando es comparado con otros sectores tradicionales, y se presenta como uno de los sectores económicos más representativos de las primeras décadas del siglo XXI.

Hay que señalar que la expansión de la actividad turística es un fenómeno mundial que impacta significativamente en la generación de ingresos y empleo, constituyendo el principal motivo por el cual diversos países están empeñados en el desarrollo de esa actividad.

El turismo se presenta como un sector capaz de promover la aceleración económica y el incremento en las áreas social, cultural y ambiental; sin embargo, la opción del desarrollo por medio del turismo es más compleja de lo que parece, pues además de ser una actividad multisectorial, de acuerdo con Crouch y Ritchie (1999), acarrea con su desarrollo diversos impactos, positivos y negativos, necesitando, por tanto, de políticas públicas eficaces para que se sustente a lo largo del tiempo.

De esta forma, la competitividad de un destino turístico está relacionada a la capacidad de agregar valor y así aumentar la riqueza por la gestión de bienes y procesos, de la atractividad y de la proximidad, y a través de la integración de esas relaciones, dentro de un modelo económico y social que toma en consideración el capital natural del destino y su preservación para las generaciones futuras (Ritchie y Crouch, 2003).

Un destino es competitivo cuando es capaz de obtener una rentabilidad superior a la media del sector que desarrolla su actividad, llegando a ser referencia en la actividad que desarrolla. Para que los destinos turísticos alcancen la tan ansiada competitividad, especialmente en el mundo contemporáneo y globalizado, donde las economías están cada vez más orientadas por los servicios, los planificadores dependen cada vez más del conocimiento para obtener el éxito y el desarrollo económico en el futuro (Racherla *et al.*, 2008).

La competitividad es un concepto vinculado directamente a la globalización, ya que es evaluada tanto para empresas como para naciones, habiendo sido prescripta como solución para diversos problemas sociales que varían desde el desempleo y control de la inflación hasta el propio desarrollo de localidades (Veliyath y Zahra, 2000). La innovación y la especialización de productos turísticos pueden proporcionar la atracción intencional de una demanda debido a su diferenciación de los demás destinos turísticos y, en consecuencia, permitir su continua competición (Buhalis, 2000).

En este artículo se conceptualiza la competitividad y se ofrecen algunas reflexiones sobre los modelos de competitividad de los destinos turísticos, en un estudio de caso de la ciudad de Foz do Iguaçu (Paraná, Brasil).

2. MODELOS DE COMPETITIVIDAD

La literatura del área viene desarrollando estudios que procuran comprender el momento del turismo y al mismo tiempo contribuir con el proceso de gestión del destino turístico. El nuevo contexto del turismo globalizado se caracteriza por una situación donde la competitividad del destino es cada vez más importante para aquellas economías que dependen directamente de la actividad turística (Taberner, 2007).

Diferentes modelos de competitividad de destinos turísticos han evidenciado la descripción de elementos que determinan el proceso de la gestión del destino turístico. La propuesta presentada en este artículo se centra en el proceso de gestión de mercados y en especial el turístico. Las teorías de gestión mercadológica se vienen ampliando en el decurso de las últimas décadas en los estudios realizados por las ciencias sociales aplicadas, tales como la administración de empresas y las ciencias económicas.

Fundamentalmente, la competitividad es un fenómeno que está íntimamente ligado a las nociones de competencia del mercado, por lo tanto puede ser entendida como una conformación entre las estrategias internas y externas asumidas por la empresa/país. El concepto de competitividad está también asociado a una visión teórica del proceso económico y productivo, presentando dificultad en su mensuración.

La esencia de la competitividad está centrada en las competencias de cada destino turístico. La gestión del planeamiento y desarrollo del destino debe basarse en un modelo competitivo que posibilite la relación entre los diferentes *stakeholders* involucrados, para que ofrezcan productos y servicios con valor agregado que puedan sustentar una ventaja o beneficio (Hassan, 2000).

El objetivo fundamental de la competitividad es el de mantener o incrementar el rendimiento real de los ciudadanos, lo que se refleja en el nivel y en la calidad de vida de esa población. En esta perspectiva, la competitividad no debe ser vista como un fin, sino como un medio para la mejoría de los indicadores sociales de la región en cuestión.

A pesar de la existencia de los modelos, no existe una conversión única que pueda ser aplicada y utilizada en cualquier destino; lo que se puede observar es que la base es la misma. De ese modo, para entender la contribución de los principales modelos, los mismos serán presentados de forma sintética con la finalidad de extraer los principales aspectos para avanzar en la discusión del tema.

Entre ellos, el Modelo de Porter, con la temática económica e industrial; el Modelo sistémico del Instituto Alemán; el Modelo de Crouch y Ritchie, con un abordaje conceptual; el Modelo Integrado de Dwyer y Kim, con indicadores y variables; el Modelo de Heath; y el Global Competitiveness Index, que es un índice de competitividad turística elaborado por el Foro Económico Mundial (Tabla 1). Así fue elaborada una síntesis de las contribuciones de los cinco modelos en relación a la temática de la competitividad de destinos turísticos.

Tabla 1
MODELOS DE COMPETITIVIDAD APLICADOS AL TURISMO

Modelo	Contribuciones
Modelo de Porter Diamante de Porter	Foco en la productividad y en la ventaja competitiva. Determinación del nicho de mercado o producto diferenciado, con análisis e influencia del ambiente externo.
Modelo de Esser	Interacción de 4 niveles económicos para la interacción y alcance de la competitividad: Micro-Meso-Macro-Meta.
Modelo de Crouch & Ritchie	5 Pilares: recursos naturales y atractivos, factores de apoyo, administración de la destinación y calificación de determinantes. Foco local para alcanzar la competitividad global.
Modelo de Dwyer y Kim	Basado en el Modelo de Crouch y Ritchie. Indicadores para evaluar el destino y factores socioeconómicos para alcanzar la prosperidad del destino turístico.
Modelo de Heath	Relaciona la competitividad a la metáfora de una casa, determinando su base y los factores determinantes para el desarrollo y éxito del destino.
Índice WEF	Elaboración del primer índice de competitividad, aunque directamente relacionado a factores económicos del destino.

Organización: los autores.

El modelo de **Porter**, precursor de los modelos de competitividad, datado de 1989, está centrado en la productividad, donde el destino turístico solo alcanzará la competitividad si establece ventajas competitivas. El Diamante de Porter fundamenta que la competición crea un ambiente de excelencia, y esa competitividad depende en parte del turismo local, consistiendo en proveedores alternativos que deben establecer la base de los servicios que son únicos o superiores de alguna forma o disponibles a un precio más bajo.

Este modelo fue elaborado con la mirada puesta en los países desarrollados de economías estables, pudiendo ser restringido en la utilización de cualquier destino; tampoco considera factores dinámicos emergentes como la globalización. Estos fueron los factores principales de las críticas al modelo. Se puede observar también que las nociones de competitividad, estrategia competitiva en el sector económico y empresarial, que fueron aplicadas a los demás modelos, estuvieron inspiradas en el Diamante de Porter, en el cual la base puede ser aplicada a los destinos turísticos con las debidas adecuaciones.

El modelo de Esser *et al.* (1994), elaborado por el Instituto Alemán de Desarrollo Meyer-Stamer, es un modelo fundamentalmente sistémico, y justifica ese carácter por la perspectiva multifacética del turismo. Describió en el modelo de referencia una metodología que fundamenta la competitividad en una organización social y que genera ventajas competitivas en función de la interacción de múltiples parámetros de relevancia del sistema. El modelo presenta cuatro niveles analíticos: meta, macro, meso y micro, y esa clasificación permite la comprensión de factores de nivel local y global. Como el modelo de Porter, este no fue elaborado específicamente para destinos turísticos.

Algunos modelos generalistas, como los de Porter (1989) y Esser *et al.* (1994), no fueron desarrollados específicamente para la evaluación de la competitividad de destinos turísticos, estando su foco en la productividad empresarial. De cualquier modo, y teniendo como base esos modelos generales, otros autores determinaron instrumentos de evaluación de competitividad específicamente dirigidos a los destinos turísticos.

Además de haber sido el estudio más detallado referente a la competitividad de destinos turísticos, la principal contribución del modelo de **Crouch y Ritchie (1993)** es que permite el análisis de la competitividad en una región específica, donde reúne a los cinco factores determinantes de la competitividad del destino turístico y establece una categorización inicial; aunque no están ordenados según su importancia, son los siguientes: recursos, gestión, organización, información y la eficiencia del destino turístico. Además de los cinco cuadrantes delimitados, existen en el modelo otros dos factores adicionales, el micro y macro ambientes competitivos. Está considerado el abordaje conceptual más completo y explicativo de los modelos de competitividad de destinos turísticos. De acuerdo con los autores, la competitividad de los destinos turísticos debería proporcionar un mejor estándar de vida a sus residentes.

A pesar de los esfuerzos de investigadores como Crouch y Ritchie en superar las teorías turísticas tradicionales presentando alternativas de desarrollo turístico e inserción de forma sostenible en el mercado turístico globalizado, todavía hay dificultades en la absorción de estos paradigmas teóricos en el mercado turístico. Eso ocurre por diversos factores, entre los cuales se destaca la necesidad prominente de quiebra de algunos paradigmas por parte de los gestores de los destinos turísticos. Es necesario entender que las prácticas capitalistas globalizadas están basadas en un modelo de gestión neoliberal, en el cual la estructura organizacional, la tecnológica y la jurídica proporcionan cierta flexibilidad, necesaria a la organización y desarrollo del turismo.

En el modelo de **Dwyer y Kim (2003)** los autores proponen la unión de elementos globales que influyen en la competitividad del destino turístico. El modelo contempla cuatro determinantes principales integrados, dispuestos en cuadrantes clave, que serían: recursos, gestión del destino turístico, condiciones situacionales y demanda. Estos determinantes se integran a fin de alcanzar la competitividad, aunque el objetivo mayor sería la prosperidad socioeconómica del destino en cuestión.

A pesar de tener su base en el modelo de Crouch y Ritchie, este modelo se distingue en aspectos importantes, pues reconoce las condiciones de la demanda como un importante determinante en la competitividad del destino. Es considerado integrado, pues configura las categorías de gerenciamiento relacionadas tanto al micro como al macroambiente. Y fue el precursor en la utilización de indicadores en su metodología a fin de identificar y evaluar la competitividad en el destino turístico, a pesar de que su aplicación es considerada compleja pues utiliza cerca de 150 indicadores. El desarrollo de un modelo de competitividad de destinos y uno asociado de indicadores va a permitir la identificación relativa de los puntos fuertes y débiles de diferentes destinos, y pueden ser utilizados por la industria y por el gobierno para aumentar los flujos turísticos, los gastos e impactos económicos (Dwyer y Kim, 2003).

El modelo de **Heath (2003)** está estructurado en el formato de una casa, de acuerdo con parámetros preestablecidos por el autor, a fin de garantizar la competitividad del des-

tino turístico. Utiliza las mismas bases de los demás autores, pero las caracteriza de otra forma. Se lleva en consideración un planeamiento estratégico y visionario, sinergia del desarrollo del destino turístico, estrategias y políticas sostenibles, administración, gestión e investigación del destino, además de los recursos.

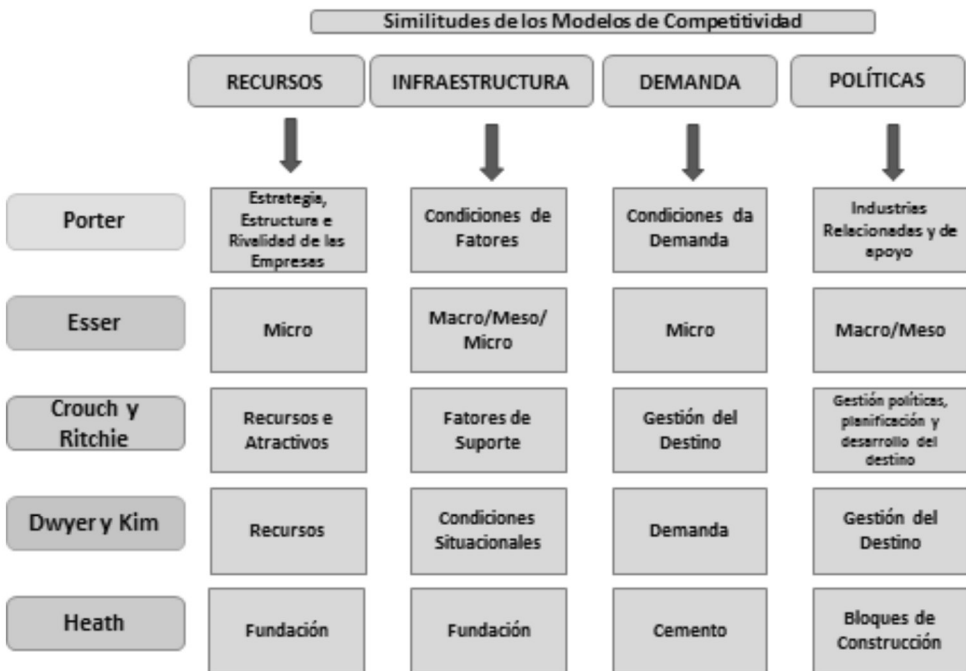
El Índice de Competitividad Turística (2007), elaborado por el Foro Económico Mundial, está compuesto por informaciones públicas y por datos ofrecidos por instituciones y especialistas del sector, principalmente relacionados con factores económicos del destino. No es muy utilizado por su complejidad de indicadores y fue muy criticado por el medio académico.

3. SÍNTESIS DE LOS MODELOS Y PROPUESTA DE UN CONJUNTO DE INDICADORES PARA APLICACIÓN EN FOZ DO IGUAÇU (PARANÁ, BRASIL)

A partir del análisis de los modelos fue diseñado un panorama de las convergencias entre los modelos de competitividad. Los cuatro principales parámetros de análisis que están presentes en todos los modelos son: recursos, infraestructura, demanda y políticas, conforme presenta la figura 1.

En esta perspectiva de reunir las convergencias de cada uno de los modelos analizados, se puede notar que a pesar de que los modelos han sido desarrollados en períodos diferentes, con focos diferenciados, todos están caracterizados por la misma base. Cada

Figura 1
COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD



modelo tiene su abordaje en relación a cada factor analizado, pero todos determinan como importantes los recursos, la infraestructura, la demanda y las políticas.

A partir de todo el contexto presentado por los teóricos que discursan sobre la competitividad, tomando en consideración los preceptos de un desarrollo turístico integrado y sostenible, dominantes en las propuestas más recientes de planeamiento y gestión de destinos turísticos, podemos reconocer cuatro constructos¹ en la tentativa de evaluar la competitividad del destino.

Los dos primeros constructos hacen referencia al sistema turístico en sentido estricto: el constructo turista y el constructo destino. El primero estaba siendo tratado hasta entonces como demanda, presente con destaque en los diversos modelos de competitividad estudiados.

El segundo constructo aglutinaría lo que venimos tratando hasta aquí como infraestructura y recursos. La unión de estos dos parámetros busca reconocer el destino en su alcance total, evitando las separaciones reduccionistas, permitiendo un análisis sistémico del proceso.

El tercer constructo es denominado gestión, abarcando toda la cuestión de la gestión pública y privada del destino y de los servicios turísticos relacionados, en sus diversos aspectos como los comunicacionales, institucionales, tecnológicos y otros. El constructo de la gestión da el significado turístico a los dos constructos anteriores, permitiendo que sea generado el cuarto constructo: resultados. Los resultados son los procesos más visibles de la competitividad del destino, posibilitando la verificación por indicadores ligados a sustentabilidad económico-financiera, social y de calidad de vida y ecológica de un destino (Figura 2).

La utilización de indicadores ha sido una práctica habitual en la gestión de destinos turísticos, en los cuales estos indicadores proporcionan criterios que permiten adoptar medidas correctoras o mejorías en la gestión sostenible del turismo (Pérez y Mesanat, 2006). Y en este contexto, los indicadores configuran directamente el proceso de desarrollo del destino turístico en cuestión.

Observando esta realidad, para cada constructo fueron determinadas variables longitudinales relacionadas directamente al objeto de estudio: el destino turístico de Foz do Iguaçu. En este contexto, las fechas elegidas para la selección de los datos fueron 1990, 1995, 2000, 2005 y 2010. Estas fechas fueron determinadas para analizar la evolución del destino turístico. En los datos cuantitativos fueron utilizados los datos puntuales de cada año y en los datos cualitativos, la existencia y tipología de los constructos evaluados a través de los indicadores determinados.

El análisis que da soporte a la construcción del conjunto de los constructos de la matriz de indicadores considera los tres constructos determinados (figura 3). En el constructo del **turista** están listados los datos de número de visitantes de los dos atractivos turísticos más representativos, Parque Nacional de Iguaçu e Itaipú Binacional, promedio de permanencia, gasto medio y perfil social del turista.

¹ Es lo que se determina a partir de la teoría específica, de un nuevo formato.

Figura 2
GESTIÓN DEL DESTINO

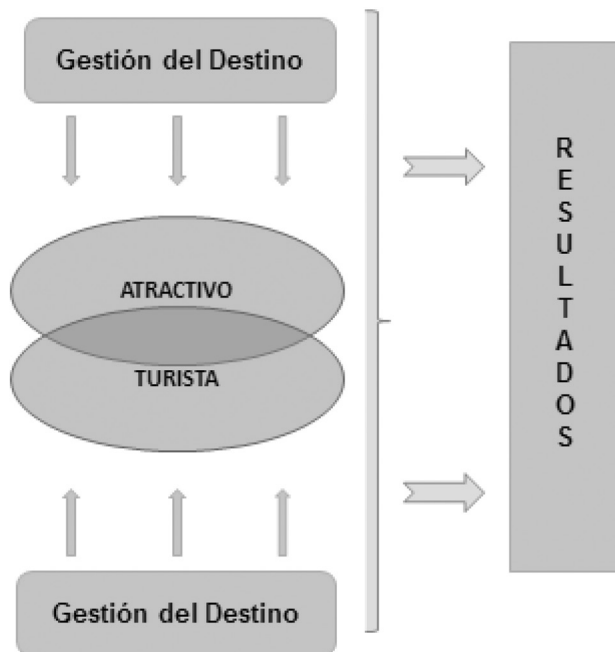


Figura 3
CONSTRUCTOS E INDICADORES

	2010	2005	2000	1995	1990
Turista	Numero de Turistas; Permanencia; Gasto Medio; Perfil Social;				
Destino	Diversificación del Atractivo; Rareza del Atractivo; Accesibilidad; Infraestructura;				
Gestión	Formas de Organización; Políticas del Destino; Comunicación del Destino; Servicios de calidad; Tecnología; Capital Humano.				

En el constructo del destino turístico están agrupadas la diversificación, la rareza y la accesibilidad, y también las informaciones relacionadas a la infraestructura como número de lechos, tipología del hospedaje, transporte interno e información del destino turístico.

En el constructo de la gestión del destino turístico están listadas las formas de organización, las políticas del destino, la comunicación del destino, la calidad de los servicios, la tecnología e información y el capital humano.

4. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE FOZ DO IGUAÇU, BRASIL

Este capítulo presenta los análisis del resultado de los constructos reconocidos como fundamentales para el análisis de la competitividad del destino con referencia al objeto de estudio, el municipio de Foz do Iguazu (Brasil). Con base en el referencial que fundamenta esta investigación, se analizaron todos los datos presentados sobre el objeto de estudio, los investigados y, además, el contenido de las entrevistas a los gestores del destino.

A fin de hacer posible completar el conjunto de constructos desarrollados con los datos del municipio elegido, se utilizó fundamentalmente, como fuente de informaciones, el banco de datos de la Intendencia de Foz do Iguazu, que puso a disposición el inventario de la ciudad (2009 y 2010), informes de oferta turística (2009), radiografía socioeconómica (2009), informes sobre el perfil del visitante de las fechas utilizadas en el conjunto del constructo, y la síntesis de estadísticas (2000-2009), además de las informaciones colectadas de los sitios de los principales atractivos turísticos, y de las contribuciones de las entrevistas, que propiciaron la unión de todos esos datos. La ponderación de los diversos indicadores evaluados y su análisis integrado permitieron identificar las potencialidades y fallas del destino turístico de Foz do Iguazu, a fin de orientar acciones para potencializar la gestión del destino.

De ese modo, las entrevistas colaboraron para aclarar las cuestiones y proyectos relacionados a todos los constructos del conjunto, turista, destino, gestión, que serán mencionadas juntamente con el análisis de cada tópico. El conjunto de constructos de la matriz de indicadores permite observar, de forma continua, el proceso de desarrollo del destino turístico y cómo se encuentran los constructos en ese contexto.

Tras el análisis conjunto de los datos fue posible observar una lectura amplia del desarrollo del destino turístico de Foz do Iguazu. El turismo en el destino de Foz do Iguazu debe ser evaluado como factor de desarrollo y crecimiento de la ciudad. En su historia de casi un siglo se observa que dos sectores económicos fueron fundamentales en el proceso de desarrollo local. Por un lado el turismo, por el otro la generación de energía eléctrica. Ambos actuaron como determinantes sociales, económicos, culturales y ambientales, sin necesariamente una igualdad en sus efectos. Sin embargo, si se observan aisladamente, se perciben los impactos en todas esas órdenes.

Este estudio proporcionó, a través de la identificación de los indicadores, la determinación para la evolución del sistema, válido, por tanto, para cualquier ejercicio o elaboración de planeamiento. Así, se pasó al análisis del conjunto de determinantes, donde los indicadores son agrupados por constructo, a fin de destacar los aspectos generales y amplios de la confrontación de los indicadores. En un segundo momento fueron tratados los aspectos puntuales e individuales de los indicadores.

Con la aplicación del conjunto de constructos fue posible comprender la dimensión del destino internacional de Foz do Iguaçu, pues el mismo está ubicado en una región de frontera trinacional, entre Argentina y Paraguay, donde se presentaron dos niveles más de políticas en la región.

4.1. Turista

En relación al constructo turista, será expuesta su matriz con sus respectivos indicadores y variables (tabla 2), y de esa forma se abordará el contexto de estos tópicos relacionados directamente al destino turístico de Foz do Iguaçu.

A partir de este constructo es posible observar, en relación al indicador número de visitantes, el alto flujo de visitación al destino turístico de Foz do Iguaçu, caracterizado como destino internacional, y como el segundo destino de Brasil más visitado por turistas extranjeros en el ítem de ocio, de acuerdo con datos de la EMBRATUR 2009. De ese desarrollo económico de Foz do Iguaçu es necesario evidenciar que hay un eje que ordena esos impactos, basado en recursos naturales, debidamente centrados en la «explotación» del Parque Nacional de Iguaçu², donde están ubicadas las Cataratas de Iguaçu y demás atractivos turísticos que se formaron en la visión «mercadológica» del Parque Nacional de Iguaçu, además de la explotación turística de la Hidroeléctrica de Itaipú. Seguidamente, el atractivo principal viene alcanzando 1 millón de visitantes, y en 2010 alcanzó su record desde la contabilización de visitantes en 1981, con 1.265.765 turistas, evidenciando su superioridad.

Itaipú Binacional recibió más de medio millón de visitantes en 2010, considerando las márgenes izquierda (Brasil) y derecha (Paraguay) y las visitas institucionales y turísticas. El número final de 553.185 visitas es un 17,8% superior al contabilizado en 2009. Solamente las visitas del Complejo Turístico Itaipú (CTI) de la margen izquierda tuvieron un incremento del 7,31% en relación a 2009. El mayor atractivo fue la Visita Panorámica, que recibió 246.762 personas, seguida por el Circuito Especial (44.042) y la Iluminación de la Represa (23.377). La Itaipú Binacional se consolidó como segundo polo turístico regional, después del Parque Nacional de Iguaçu, atractivo principal del destino. En 2009 el movimiento de visitantes alcanzó el 43% del flujo de las Cataratas de Iguaçu.

Aun con todos esos factores positivos a favor del destino, los entrevistados afirman que es necesario fortalecer ese flujo en relación a la media de permanencia del turista ofreciendo más productos turísticos, pues como el destino es considerado «fin de línea», en el caso de los extranjeros se destina apenas uno o máximo dos días a Foz do Iguaçu, cuando el viaje es vendido como paquete para Brasil, privilegiando también otros destinos brasileños.

La media de permanencia en el destino se establece en 4,5 días en 2010, con una variación para menos de hasta 3,6 días en 2005. Este factor fue evidenciado por los entrevistados como de extrema importancia para el fortalecimiento del destino turístico. Los datos configuran el proceso de desarrollo del destino turístico, presentando una evolución en

² Parque Nacional de Iguaçu, declarado Patrimonio Natural de la Humanidad y donde están ubicadas las Cataratas de Iguaçu.

relación al aumento de la media de permanencia de los turistas. La manutención del flujo de visitantes es citada por los entrevistados, pues la ciudad viene manteniendo un nivel de visitación a lo largo de los últimos años, y eso fue posible a través de subproductos creados juntamente a los atractivos principales, contribuyendo tanto para el aumento del flujo de visitantes como para la media de permanencia del turista.

Para garantizar la manutención del flujo de visitantes a través de los servicios de calidad ofrecidos en el destino se requiere una infraestructura acorde con el mismo, pues con el aumento de la demanda hay consecuentemente un aumento en la búsqueda de servicios cada vez más especializados.

El número de turistas brasileños que visitan la ciudad es expresivo, siempre superior al 50% del total. Una investigación realizada por el sitio www.hoteis.com³ revela las 20 ciudades que más despertaron el interés de los internautas. De acuerdo con la investigación, de los 20 destinos que mostraron mayor crecimiento durante diciembre, trece son nacionales, tres son de Europa, dos de América del Norte y dos de América Latina.

En relación a los turistas extranjeros, el destino siempre atrajo a una proporción significativa de turistas extranjeros provenientes de todo el mundo, siendo el atractivo «naturaleza» el mayor impulsor de esa demanda, además del factor «agua» que deslumbra a los turistas. Como ya se dijo anteriormente, la nueva propuesta de marketing del destino está basada en este factor de visitación extranjera.

Y fue sobre el concepto de la elevada visitación de extranjeros en la ciudad que se elaboró la estrategia «Foz do Iguaçu–Destino del Mundo», por el intenso interés y flujo de turistas provenientes de más de 162 países del mundo, superando continuamente la marca de más de 1 millón de visitantes por año sólo en las Cataratas de Iguaçu, estrategia esta que es parte de la nueva gestión integrada propuesta por la Secretaría de Turismo del municipio.

Es importante conocer bien el perfil del visitante a fin de garantizar servicios de calidad y opciones a los turistas, fidelizando al cliente (Crouch y Ritchie, 2000).

El destino turístico de Foz do Iguaçu presenta acceso facilitado por los tres países, pero la investigación solo contempla el acceso brasileño utilizado por los turistas. El acceso terrestre es el más utilizado, tanto por automóviles como por ómnibus (autobús) de excursión. El acceso aéreo varía del 23 al 34%, permaneciendo en un 25% en 2010.

En relación a la organización del viaje, se observa que la mayoría no eran organizados por agencias de viaje, pero ese cuadro se viene alterando, ya que en 2010 casi el 50% utilizó el servicio de agencias.

3 El *website* Hoteis.com es líder en el mercado de reservas de hospedaje y ofrece más de 130.000 opciones, que varían de hoteles tradicionales a alquiler de apartamentos en temporada de vacaciones, alojamientos de pernoctación con desayuno (bed and breakfast) y estadias con servicio completo.

Tabla 2
CONSTRUCTO TURISTA

Constructo	Indicadores		Variables Longitudinales					
			2010	2005	2000	1995	1990	
TURISTA	Numero de Visitantes	PNI	1.265.765 turistas/año	1.084.239 turistas/año	767.157 turistas/año	884.335 turistas/año	822.785 turistas/año	
		ITAIPÚ	553.185 turistas/año	492.318 turistas/año	370.571 turistas/año	345.397 turistas/año	352.893 turistas/año	
	Media de Permanencia		4,5 días	3,6 días	3,9 días	3,8 días	-	
	Gasto Medio		U\$ 151,02	U\$ 68,20	U\$ 57,10	U\$ 78,80	-	
	PERFOR	Brasileños		58,2%	74,1%	63,7%	72,4%	-
			Extranjeros		41,8%	25,9%	36,3%	27,6%
	FILS	Avión			25%	23,8%	34,4%	33,3%
		Automóvil		54%	53,7%	28,4%	31,4%	-
		Ómnibus		21%	21,1%	36,2%	35,3%	-
	SOCIAL	Con Agencia		49,1%	14,1%	24,9%	25,8%	-
			Sin Agencia		49,9%	85,9%	75,1%	74,2%

Fuente: Secretaría de Turismo de Foz do Iguaçu; Secretaría de Turismo del Estado; Parque Nacional de Iguaçu; Itaipú Binacional www.pmf.pr.gov.br

4.2. Destino

En relación al constructo destino, será expuesta la matriz del constructo con sus respectivos indicadores y variables (tabla 3), y de ese modo se abordará el contexto de estos tópicos relacionados directamente al destino turístico de Foz do Iguaçu.

La ciudad posee atractivos turísticos considerables que ya fueron mencionados; con el tiempo, el foco de esa atraktividad se fue alterando, presentando características únicas al destino. El atractivo más representativo, de hecho, son las Cataratas de Iguaçu. Durante toda la historia de la ciudad se mantuvo el foco en los atractivos naturales y en el turismo de compras, pero otros atractivos agregan valor al conjunto de atracciones de Foz do Iguaçu, como los atractivos tecnológicos y de aventura.

En 1990, los atractivos más visitados eran las Cataratas de Iguaçu y compras en Paraguay, pero con el desarrollo del destino otros segmentos fueron ocupando espacio en el destino turístico. En 1995 el turismo de compras alcanza su auge, colaborando con las exportaciones en el sector económico de la ciudad. En 2000 surge la necesidad de innovar y traer nuevos atractivos al destino, además de reformas y revitalizaciones en los atractivos turísticos ya existentes. De 2005 a 2010 fueron creados nuevos productos turísticos dentro de los atractivos a fin de ofrecer más opciones a los visitantes.

En relación a la rareza y valorización de los atractivos turísticos, se delimitan las Cataratas de Iguaçu, atractivo único en el mundo, ubicado en el Parque Nacional de Iguaçu y convertido en Patrimonio Natural de la Humanidad por la UNESCO, y Ciudad del Este (PY) como uno de los mayores polos comerciales del mundo en volumen de negocios. Además de Itaipú Binacional, la mayor usina hidroeléctrica del mundo en producción de energía, que a partir de la ampliación de su misión, ocurrida en 2003, implementó programas que benefician a la comunidad, al medio ambiente y al público interno.

En relación a la accesibilidad, la situación geográfica favorece al destino, con una posición estratégica, ubicado entre Paraguay y Argentina, facilitando el acceso al destino, tanto por carretera como el acceso aéreo, con tres aeropuertos internacionales distribuidos en la región de la triple frontera. Las dos ciudades vecinas son consideradas destinos complementarios que auxilian, a través de sus atractivos, en el aumento del promedio de permanencia en la región, y en consecuencia en el destino de Foz do Iguaçu.

El aumento considerable de vuelos al destino de Foz do Iguaçu puede ser considerado uno de los mayores beneficios, pues esa cuestión siempre fue trabajada, en años anteriores, por las entidades de turismo, puesto que el destino es considerado «fin de línea», factor observado como una dificultad, según los entrevistados.

En lo que se refiere a la infraestructura del destino turístico, la ciudad ofrece actualmente, en el sector hotelero, 21.780 lechos distribuidos en diversas categorías. Sin embargo, la ciudad siempre ofreció un gran número de lechos a sus visitantes, registrándose el auge en el período del turismo de compras, alcanzando 26.126 lechos en 1995.

Se puede afirmar que esa oferta de lechos acompañó el propio desarrollo de la ciudad como destino turístico, representando el aumento o disminución de lechos de acuerdo con los ciclos de la construcción de la Hidroeléctrica de Itaipú, Turismo de Compras (PY) y Turismo de Eventos.

Tabla 3
CONSTRUCTO DESTINO

Constructo	Indicadores	Variables Longitudinales				
		2010	2005	2000	1995	1990
D E S T I N O	Diversificación del Atractivo	Atractivos naturales, aventura, compras y tecnológicos	Atractivos naturales, aventura, compras y tecnológicos	Atractivos naturales, aventura, compras y tecnológicos	Atractivos naturales y compras	Atractivos naturales y compras
	Rareza/Valorización del Atractivo	Cataratas de Iguaçú, Itaipú y compras	Cataratas de Iguaçú, Itaipú y compras	Cataratas de Iguaçú, Itaipú y compras	Cataratas de Iguaçú y compras	Cataratas de Iguaçú y compras
	Accesibilidad	3 aeropuertos (BR, PY, AR) y acceso carretero	3 aeropuertos (BR, PY, AR) y acceso carretero	3 aeropuertos (BR, PY, AR) y acceso carretero	2 aeropuertos (BR, PY) y acceso carretero	1 aeropuerto (BR) y acceso carretero
	Nº de lechos	21.780	19.637	23.289	26.126	19.595
	Tipología Hospedaje	Hoteles 2,3,4,5estrellas Resorts Posadas Albergues Flats Campings Moteles	Hoteles 2,3,4,5estrellas Resorts Posadas Albergues Flats Campings Moteles	Hoteles 2,3,4,5estrellas Posadas Hospederías Albergues Flats Campings Moteles	Hoteles 2,3,4,5estrellas Posadas Hospederías Albergues Flats Campings Moteles	Hoteles 2,3,4,5 estrellas Posadas Hospederías Campings Moteles
	Transporte Interno	Taxis Transporte Urbano Flete	Taxis Transporte Urbano Flete	Taxis Transporte Urbano Flete	Taxis Transporte Urbano Flete	Taxis Transporte Urbano Flete
	Información	Puestos de Información Web Sites Teletur Portales Institucionales	Puestos de Información Web Sites Teletur Portales Institucionales	Puestos de Información Web Sites Teletur	Puestos de Información Teletur	Puestos de Información Teletur

Fuente: Secretaria de Turismo - www.pmfi.pr.gov.br

Foz do Iguaçu ofrece muchas opciones en hospedaje, entre las cuales hoteles de 2, 3, 4 y 5 estrellas, resorts, posadas, albergues, flats, campings y moteles. De ese modo, la ciudad ofrece alternativas para todos los públicos.

En relación al transporte interno y turístico, la ciudad ofrece servicio de taxis, flete y transporte urbano, pero no dispone de un servicio turístico de *city tour*.

Con referencia a información sobre el destino, hasta 1995 existían únicamente los puestos de informaciones turísticas y el Teletur⁴, y después de esa fecha surgen los web-sites, tanto de noticias turísticas de la región como de la propia Secretaría de Turismo, con informaciones sobre los atractivos turísticos de la ciudad.

Es posible identificar el fortalecimiento en los servicios turísticos a lo largo de la Carretera de las Cataratas, puesto que el plan del gobierno prevé el desarrollo de sus áreas aún no consolidadas, pero que tienen potencial para responder a esa lógica por poseer infraestructura específica, como por ejemplo la duplicación y mejoras en la señalización y paisajismo de la Carretera de las Cataratas, corredor turístico del destino, y la propia revitalización del aeropuerto internacional de Foz do Iguaçu.

Todo ello acaba por reforzar el carácter de su área parcialmente ocupada, que también recibirá inversiones para su consolidación. Además de eso, la revitalización de zonas ya consolidadas en barrios comerciales y de servicios, busca la mejoría de la imagen de la ciudad como destino turístico, creando espacios públicos más apacibles y acogedores tanto para habitantes como para turistas. Esto demuestra el cuidado de la esfera pública en presentar la ciudad e incentivar el turismo.

En lo que se refiere al contexto general del destino turístico, los factores que determinan la competitividad están relacionados al atendimento, a la infraestructura, a los servicios ofrecidos, sobre los cuales la gestión y el planeamiento definen su potencial para permanecer y concurrir en el mercado. Y esa gestión está efectivamente bajo el control de los actores del destino, y se refieren a su capacidad de gerenciamiento, innovación, procesos, información, personas y el relacionamiento con el cliente, en este caso el turista.

4.3. Gestión del Destino

En relación al constructo gestión, será expuesta la matriz del constructo con sus respectivos indicadores y variables (tabla 4), y de ese modo se abordará el contexto de estos tópicos relacionados directamente al destino turístico de Foz do Iguaçu.

Todo el desarrollo del destino se presenta en un contexto de evolución de políticas, planeamientos y organizaciones que gerencian el destino, culminando en una gestión integrada que está proporcionando resultados satisfactorios a todo el municipio.

De acuerdo con las formas de organización, el municipio tuvo varias instituciones al frente del turismo. La Foztur (1989) fue la primera de ellas, seguida por la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico (1998), Secretaría de Turismo (2001), Iguassu Convention & Visitors Bureau (1998) y el Comtur (2001). Todas estas instituciones contribuyeron para el desarrollo del turismo en el municipio de Foz do Iguaçu.

4 Teletur es un servicio de informaciones al turista que proporciona datos sobre los atractivos en general y horarios de funcionamiento de los establecimientos. Y el atendimento se realiza en español, inglés y portugués.

En relación a las políticas desarrolladas en el destino turístico de Foz do Iguaçu, se puede decir que el turismo fue ganando su espacio hasta delimitar una secretaría exclusiva para determinar sus metas y objetivos. Lo que también es relevante en este aspecto es que antes de esa política integrada, lanzada en 2007, el *trade* turístico estaba muy dividido, las acciones eran específicas y segmentadas por las empresas turísticas, tanto de los atractivos como de la red hotelera, lo que no garantizaba acciones integradas para el destino como un todo sino acciones aisladas de cada empresa.

Las políticas públicas observadas en el plan director para el proceso de producción del espacio turístico de la ciudad evidencian también el crecimiento de los equipamientos dirigidos al turismo —o que puedan responder a esa lógica—, como comercios, restaurantes y actividades culturales e instituciones que contribuyen directamente en esas mejoras.

En relación a la comunicación del destino turístico, hasta 1995 solamente la participación en ferias y eventos con el propósito de divulgar el destino y viajes de incentivo y *famtours* eran realizados por las instituciones. A partir de 1999, con el apoyo de la tecnología, se introdujeron varias otras acciones en el proceso de comunicación del destino, tales como e-mail, marketing, newsletter, e-mails promocionados, reportajes especiales y acciones específicas en la baja temporada, además de mantenerse las anteriores.

Y para fortalecer la imagen del destino fue creada una nueva identidad visual, con *design* moderno, incluyendo la producción de nueva folletería, folder, display, DVD institucional, revista y paneles viarios. También se desarrollaron y difundieron anuncios para medios de comunicación estadual y segmentada (diarios, revistas, TV e Internet) y un nuevo *website* oficial en tres idiomas con informaciones sobre la ciudad, red hotelera y sus atractivos turísticos.

En relación a la calidad del destino turístico, no existe ninguna investigación o instituto que informe esos datos. En lo que se refiere a la tecnología de la información introducida en el destino turístico, se observa que la mayoría de los emprendimientos, tanto hoteleros como turísticos, están con sus sistemas informatizados, garantizando eficiencia en los servicios, aunque no están integrados.

En relación al capital humano del destino turístico, la ciudad presenta un crecimiento en el número de instituciones que ofrecen cursos superiores técnicos relacionados directamente al turismo. Y esa mano de obra especializada acaba permaneciendo y actuando en los propios emprendimientos locales.

Toda la nueva gestión del destino de Foz do Iguaçu se caracteriza por la unión de esfuerzos y presupuestos entre los sectores público y privado, con la estrategia intitulada «Foz do Iguaçu – Destino del Mundo», que es organizada por la Secretaría de Turismo juntamente con la Itaipú Binacional, Iguassu Convention & Visitors Bureau y el Consejo Municipal de Turismo. Este nuevo modelo de gestión promovió diversas acciones para divulgar los atractivos turísticos y cambiar la imagen del municipio de Foz do Iguaçu.

Uno de los grandes desafíos de las regiones turísticas es disminuir los efectos de la estacionalidad. Para no depender solamente de los feriados prolongados y períodos de vacaciones fue creada la campaña *Temporada Buena en Foz*, con la divulgación de paquetes promocionales para la baja temporada. Otro punto importante en la divulgación del Destino Iguaçu fue la campaña «Vote Cataratas de Iguaçu», destinada a elegir las Cataratas de Iguaçu como una de las *Nuevas 7 Maravillas de la Naturaleza*.

Tabla 4
CONSTRUCTO GESTIÓN DEL DESTINO

Construceto	Indicadores	Variables Longitudinales					
		2010	2005	2000	1995	1990	
G E S T I Ó N D E L D E S T I N O	Formas de Organización	Sec. de Turismo, ICVB, COMTUR	Sec. de Turismo, ICVB, COMTUR	Sec. de Turismo, ICVB	Sec. de Turismo	FozTur	
	Políticas del Destino	Política Integrada Destino del Mundo	Políticas sectorizadas: Sec. de Turismo, ICVB, Comtur, Trade	Políticas sectorizadas: Sec. de Turismo, ICVB, Trade	Sec. de Turismo	FozTur	
	C O M U N I	Marketing Promoción Propaganda Relaciones Públicas	Ferias Press Trip Fam tours	Ferias Press Trip Fam tours E-mail marketing Newsletter	Ferias Press Trip Fam tours E-mail marketing Newsletter	Ferias Press Trip Fam tours	Ferias Press Trip Fam tours
			Acción en la baja temporada Reportajes especiales E-mail marketing Newsletter				
	C A P I T A L H U M A N O	Calidad de los Servicios Destino	-	-	-	-	-
			Destino Empresa	Intranet; Data Marts	Intranet; Data Marts	Intranet; Data Marts	-
	T E C N O L O G Í A E I N F O R M A C I Ó N	Tecnología e Información	Intranet; ERP; Data Marts y Data Warehouse	Intranet; ERP; Data Marts y Data Warehouse	Intranet; ERP; Data Marts y Data Warehouse	UNIOESTE Turismo y Hotelaría	UNIOESTE Turismo
			UNIOESTE Turismo y Hotelaría	UNIOESTE Turismo y Hotelaría	UNIOESTE Turismo y Hotelaría	UNIOESTE Turismo y Hotelaría	UNIOESTE Turismo
			CESUFOZ - Turismo	CESUFOZ - Turismo	CESUFOZ - Turismo	CESUFOZ - Turismo	CESUFOZ Turismo
			UDC - Turismo	UDC - Turismo	UDC - Turismo	UDC - Turismo	CESUFOZ Turismo
FAFIG - Turismo			FAFIG - Turismo	FAFIG - Turismo	FAFIG - Turismo	CESUFOZ Turismo	
SENAC - Camarero; Recepcionista; Mesero; Gobernanza y Servicios Hoteleros			SENAC - Camarero; Recepcionista; Mesero; Gobernanza y Servicios Hoteleros	SENAC - Camarero; Recepcionista; Mesero; Gobernanza y Servicios Hoteleros	SENAC - Camarero; Recepcionista; Mesero; Gobernanza y Servicios Hoteleros	CESUFOZ Turismo	
COLEGIO AGRÍCOLA Guía de Turismo; Técnico en Hospedaje	COLEGIO AGRÍCOLA Guía de Turismo	COLEGIO AGRÍCOLA Guía de Turismo	COLEGIO AGRÍCOLA Guía de Turismo	CESUFOZ Turismo			

Fuente: Secretaría de Turismo, www.pmf.pr.gov.br

El Fondo Iguazu intensificó la participación en ferias y eventos regionales, nacionales e internacionales, logrando hacer nuevos contactos, alianzas, concluir negocios y captar más eventos para Foz do Iguazu. El Festival de Turismo de las Cataratas de Iguazu es un evento abierto a la comunidad del turismo, agentes de viaje, hoteleros, guías, estudiantes, investigadores, representantes gubernamentales y de la iniciativa privada. Tiene como principal objetivo ser una herramienta de negocios, involucrando a toda la cadena de servicios del sector turístico. Y la Navidad de las Cataratas, acción más reciente y que tiene por objetivo promover la imagen del Destino Iguazu a través del rescate del espíritu navideño. Con eso se buscó también estimular la integración del turismo con el comercio, aumentar las ventas y el flujo de turistas.

5. INDICACIONES DE COMPETITIVIDAD DEL DESTINO FOZ DO IGUAZU

A partir de la relación de estos constructos con el destino turístico de Foz do Iguazu, se puede observar que existe una correspondencia entre la evolución y el desarrollo del municipio a través del turismo. Todo ese proceso puede ser analizado mediante las estrategias de la gestión del destino turístico, con el objetivo de favorecer el incremento de la competitividad.

Con el análisis de los constructos se presentan los resultados, en los cuales la nueva gestión integrada de la Secretaría de Turismo, implantada a partir de 2007, proporcionó innumerables reconocimientos a través del planeamiento y acciones unificadas por parte de todo el *trade*, a fin de unir esfuerzos y presupuestos para la promoción, divulgación y planeamiento del destino.

En los dos últimos años el destino de Foz do Iguazu recibió muchos reconocimientos, entre los cuales, en 2009, Cataratas de Iguazu fue finalista de la Campaña *New 7 Wonders of Nature*; ocupó el primer lugar en el ranking de los 14 destinos más románticos⁵ del mundo; en dos ediciones consecutivas —2009 y 2010— Cataratas de Iguazu fue el atractivo más recordado por los lectores del prestigioso periódico británico *The Guardian*, en un concurso realizado por el diario y que investigó las preferencias de 19 mil lectores en el momento de elegir lugares y servicios para sus vacaciones.

En 2010 fue premiado por el Estudio de Competitividad de los 65 Destinos Inductores —Ministerio de Turismo— con el 1^{er} Lugar General en la categoría destino no capital, y 1^{er} lugar en otras 5 dimensiones: Acceso, Servicios y Equipamientos Turísticos, Marketing y Promoción del Destino, Capacidad Empresarial y Aspectos Ambientales. En abril de 2010 fue premiado como «Destino Turístico Nacional» en la 25^a edición del premio «Los 10 más del turismo nacional» promovido por la Revista Brasil Travel News.

El *case* «Destino Iguazu - La Gestión Integrada del Turismo» fue el ganador del Top de Marketing en la categoría Hotelería, Turismo y Cultura, y también recibió el premio máximo que es el *Grand Prix de Top de Marketing 2010* con el *case* más puntuado escogido por la ADVB-PR⁶. Este trabajo es fruto de la participación del poder público

5 Elaborado por el portal de la red CNN en 2009, en conmemoración del *Valentine's Day* (Día de los Enamorados, conmemorado en muchos lugares del mundo en el mes de febrero).

6 Asociación de los Dirigentes de Ventas y Marketing de Brasil – Sección Paraná.

y privado, liderados por la Itaipú Binacional, Secretaría Municipal de Turismo, Consejo Municipal de Turismo, Iguassu Convention & Visitors Bureau.

En tres años, la promoción del destino a través de la estrategia de marketing integrada y la gestión del turismo fomentado el desarrollo de 239 acciones en el mercado para promover el destino, y las ferias, eventos y road shows. Un total de 132 acciones en Brasil y en el exterior 107, que llegó a 29 países.

Aun cuando la región sea reconocida por sus atractivos turísticos mundialmente famosos, hasta 2007 el *trade* local se encontraba desarticulado, realizando acciones aisladas, con dificultad para unir esfuerzos y captar recursos en la iniciativa privada. Además de eso, era también necesario combatir la imagen negativa construida por el énfasis en noticias que mostraban Foz do Iguaçu como destino de vendedores ambulantes y área de contrabando y otras contravenciones. Toda la estrategia de marketing estaba pautada en la nueva imagen del destino, lo que reforzó el potencial turístico de Foz do Iguaçu.

A partir de un nuevo modelo de gestión del turismo, en el cual las acciones del *trade* pasaron a ser integradas, la región empezó a ser presentada como uno de los más bellos destinos ecológicos del mundo. Con la participación de diversos sectores de la iniciativa pública y privada, el nuevo modelo representó la convergencia de intereses comunes y la articulación con diversas entidades ya existentes, como el Sindicato de Hoteles, Restaurantes, Bares y Similares (Sindihotéis), Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles (ABIH), Asociación Brasileña de Agencias de Viaje (Abav), Sindicato de las Empresas de Turismo (Sindetur), Sindicato de los Guías de Turismo (Singtur), Instituto Chico Mendes de Conservación de la Biodiversidad (ICMBio), Instituto Internacional Polo Iguassu y Fundación Parque Tecnológico de Itaipú (FPTI).

Uno de los resultados fue la creación del Fondo de Desarrollo y Promoción Turística de Iguaçu —Fondo Iguaçu⁷—, con el objetivo de desarrollar acciones de divulgación, promoción, calificación y de reestructuración de la infraestructura del destino para atraer más turistas y eventos a Foz do Iguaçu y región.

Se destacan además, entre los más importantes resultados obtenidos por la nueva gestión del turismo en la ciudad, el aumento significativo de los vuelos, que actualmente suman 23 vuelos diarios. Ya para enero de 2011 fueron confirmados 26 vuelos diarios. El promedio de permanencia de los turistas en la ciudad también aumentó de 3 días (2003) para 4,5 días (2008), así como el gasto diario por turista en Foz do Iguaçu, que pasó de US\$ 77,50 (2003) para US\$ 100,16 (2008). Y las inversiones del sector privado hotelero son expresivas. Se están construyendo 1.000 nuevos lechos en hoteles, totalizando R\$ 250 millones en inversiones.

6. CONCLUSIONES

Los impactos positivos del turismo sobre el desarrollo económico pueden ser observados a través del aumento de la renta del lugar visitado vía entrada de divisas, donde hay estímulo a las inversiones, que acaban por generar empleos y auxilian en la redistribución

7 Institución jurídica de derecho privado, sin fines lucrativos, gerenciada por un comité con representación de las entidades ligadas al *trade* turístico local.

de esas divisas. Con toda esa realidad, los cambios mencionados anteriormente en las percepciones públicas del turismo como un sector principal de la economía del destino, llevaron a la actividad turística al centro de las atenciones globales. Por eso, el turismo ha sido elevado a la condición de instrumento para el logro de la competitividad (Porter, 1995).

Gracias al análisis de todo el sistema de los destinos turísticos de Foz do Iguaçu, junto con el examen de su evolución (matriz y entrevistas), fue posible trazar una línea para estructurar el proceso de desarrollo del destino. Todos los resultados obtenidos en la pasada administración, son beneficios de la gestión integrada entre los actores del destino turístico, que unieron sus fuerzas y presupuestos para asegurar el objetivo más ambicioso.

En ese sentido, la gestión aplicada al destino turístico garantizó resultados y beneficios a todo el sector turístico, lo que favoreció el incremento de la competitividad local. A pesar de que la mayoría de los entrevistados afirman que el concepto de competitividad está presente en las organizaciones que gerencian el destino de Foz do Iguaçu, lo que se puede afirmar es que la ciudad ofrece elementos que ³/₄ en su conjunto— configuran un panorama favorable a la competitividad.

7. REFERENCIAS

- ANJOS, F.A. (2004): *O processo de planejamento e gestão de territórios turísticos – uma proposta sistêmica*. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- BUHALIS, D. (2000): Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Research*.
- CROUCH, G. I. y RITCHIE, J. R. B (1999): *Tourism, competitiveness, and social prosperity*. *Journal of Business Research*, 44, pp 137-152.
- DWYER, L. y KIM, C. (2003): Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6, pp. 369-414.
- EMBRATUR, Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica. Disponible en: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acceso em: 20 jan 2009.
- ESSER, K., HILLEBRAND, W., MESSNER, D. y MEYER-STAMER, J. (1996): *Systemic Competitiveness – New governance patterns for industrial development*. Londres: *First Class*. Disponible en: <<http://www.meyer-stamer.de/1996/sysco-book.pdf>>
- FOZ DO IGUAÇU, Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu (2011). Disponible en: <http://www.fozdoiguacu.pr.gov.br>.
- FOZ DO IGUAÇU, Destino do Mundo (2011). Disponible en: <http://www.fozdoiguacu-destinodomundo.com.br>.
- FOZ DO IGUAÇU, Secretaría de Turismo (2011). Disponilbe en: www.pmfi.pr.gov.br;
- HASSAN, S. (2000): Determinants of Markets Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Tourism Research*, 38, pp. 239-245.
- HEATH, E. (2003): Towards a model to enhance destination competitiveness: a South Africa perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 10 (2), pp. 124-141.
- PÉREZ, A. S. y MESANAT, G. (2006): ¿Qué indica un indicador? Análisis comparativo en los destinos turísticos. *Revista de análisis turístico*, AECIT – Asociación Española de expertos científicos en turismo, 2, pp. 69-75.

- PORTER, M. (1989): *Vantagem Competitiva*, 18 ed, Rio de Janeiro, Campus.
- PORTER, M. E. (1995): *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- RACHERLA, P., HU, C. y HYUN, M.Y. (2008): *Exploring the Role of Innovative Technologies in a Building a Knowledge-Based Destination*. *Current Issues in Tourism*, 11 (5).
- RITCHIE, J. R. B. y CROUCH, G. I. (2003): *The competitive destination – a sustainable tourism perspective*. Estados Unidos: CAB International.
- TABERNER, J.G. (2007): Measuring destination competitiveness: an exploratory study of the Canaries, mainland Spain, France, the Balearics and Italy. *Tourism Today*, pp. 61-78.
- VELIYATH, R.; ZAHRA, S.A. (2000): Competitiveness in the 21st Century: Reflections on the Growing Debate about Globalization. *Advances in Competitiveness Research*, 8 (1), pp. 14-33.
- WEF – World Economic Forum. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009-2010. Disponible en: <<http://www.weforum.org/en/index.htm>>. Acceso em: 12 de mar de 2010.

