

OFERTA TURÍSTICA, PRODUCTOS Y SERVICIOS

¿Qué significa la palabra «producto»? Puede ser un objeto tangible comprado por un consumidor, como un automóvil o una botella de cerveza. Puede ser intangible: todas las formas de servicios, desde la reparación de dicho automóvil hasta el servicio de bar donde se bebe la cerveza.

Es posible identificar este producto mediante la satisfacción que él procura. Se puede definir este producto según los servicios que proporciona al consumidor. El jugador de tenis que busca la potencia de una raqueta la comprará con un asa pesada, sin ocuparse de su esteticismo o su ligereza. Un consumidor siempre busca una solución a su necesidad. El análisis de necesidades constituye la primera fase de la creación de un producto.

Un producto se caracteriza también por un contenido simbólico, asociado a rasgos técnicos, con el que forma un conjunto identificable. Los servicios pueden definirse como una mezcla que favorece el contenido simbólico de un producto en relación con sus rasgos técnicos. En esta perspectiva, cada categoría de productos se define por un término descriptivo: alojamiento, transporte, distracciones, etc. Estas categorías se llaman productos genéricos.

El producto genérico es la concepción de base de un producto. En el turismo, los productos genéricos son pocos:

- Alojamiento.
- Restauración.
- Transporte.
- Actividades deportivas o de animación.
- Recuerdos.
- Material de información.

Cuando se analiza la concepción de un producto, su desarrollo y su lanzamiento, es necesario tener en cuenta su extrema complejidad. Un nuevo producto puede parecerse a un producto anterior, pero tiene que dar un rango de servicios diferentes y ser distribuido de otra manera. Existen

múltiples tipos de innovaciones e infinidad de grados de novedad de un producto base. Estas innovaciones son ahora más frecuentes con la globalización y la internacionalización.

Además se añade con el turismo una dimensión espacial a lo material o inmaterial del producto turístico: el destino turístico se trata en términos de recursos y de imagen, lo que amplifica la complejidad del desarrollo de los productos turísticos.

Productos y oferta turística

Aunque no hay un punto de aproximación universalmente aceptado en la industria turística, la primera etapa del marketing turístico es la de determinar el producto turístico y los objetivos de su desarrollo en función de las finalidades y del entorno de la organización o del destino turístico que lo pone en marcha.

EL PRODUCTO TURÍSTICO

El producto turístico es una designación que expresa la calidad o el estado de una unidad concreta o abstracta en relación con el viaje o la estancia turística: la comida preparada por el cocinero de un restaurante o el servicio prestado por un guía a los visitantes de un lugar o de un museo. Pero el producto turístico es un conjunto muy complejo de elementos heterogéneos:

- Un patrimonio de recursos naturales, culturales, artísticos, históricos o tecnológicos que van a atraer al turista e incitarle al viaje.
- Equipamientos que en sí mismos no son factores que tienen influencia en el motivo del viaje, pero si faltan, impiden ese viaje: alojamiento, restaurantes, equipamientos culturales de ocio y de deportes.
- Facilidades de acceso que están en relación con el mundo del transporte que el turista va a utilizar para llegar a su destino elegido. Estas facilidades se calculan más en función de su accesibilidad económica que en términos de distancia física.¹

Salvo en algunos casos de organizaciones integradas, no es una sola empresa o asociación la que suministra enteramente ese producto. En este caso, va a aportar una dimensión de información y de comunicación, a partir del estudio de un compromiso con la mejor satisfacción del consumidor y la mejor ganancia de aquel o aquellos que lo ponen en marcha.

1. Según A. J. Burkart y S. Medlik, *Tourism, past present and future*, Heinsmann, Londres, 1974.

Debe ser, entonces, el resultado de los esfuerzos de marketing de las empresas complementarias.

Por otra parte, el producto turístico es un producto rígido no stockable: si puede ser programado en función de la demanda, es sólo producto en cuanto a medida de su consumo. Por último, las organizaciones turísticas proveedoras no están en medida de cumplir su distribución en el mundo. Deben remitirse a intermediarios especializados que cubren un mercado, por pequeños o particulares que sean, y obtienen de esta manera un rendimiento mejor por un contacto más estrecho con la clientela potencial: agentes y asociaciones de viajes, tour operadores u organizadores de viajes, GDS (Global Distribution Systems), representaciones de ventas, agentes generales de compañías aéreas, marítimas, ferroviarias o terrestres. Cada intermediario tiene su propio método de trabajo y objetivos comerciales particulares.²

Numerosos autores han clasificado los productos y los elementos diferentes que los componen. D. J. Jeffries, por ejemplo, construye una tipología en torno a estos grupos:

- El medio de transporte desde el lugar de salida hasta el lugar de llegada.
- El medio de transporte utilizado en el lugar.
- El modo de hospedaje.
- La duración de la estancia.
- La configuración geográfica del viaje, perímetros que indican los lugares donde se hacen paradas.
- La importancia de la movilidad.³

La clasificación de Aragay y Grande de los elementos del producto es más tradicional y al mismo tiempo más didáctica porque determina la diferencia fundamental entre artículos y servicios:

«Artículo es todo producto o materia concreta susceptible de transferirse, venderse o transformarse.

Servicio lo constituye toda gestión, operación, trámite o encargo que se efectúa por orden ajena, sin que se transfiera ni entregue ninguna cosa tangible, a no ser el documento representativo del derecho al mismo.»⁴

Para estos autores, los productos turísticos son:

- Primarios o básicos (como las infraestructuras).
- Secundarios (como los equipamientos).
- Complementarios (como los teatros, comercios, terrenos de deporte, etc.).

2. R. Lanquar, *Agences et associations de voyages*, PUF, París, 1994.

3. Según A. J. Burkart y S. Medlik, *Tourism, past present and future*, Heinsmann, Londres, 1974.

4. J. J. Aragay y A. Grande, *Marketing turístico*, Madrid, 1978.

Se hicieron otras clasificaciones, unas en función de los recursos turísticos, otras en función de los motivos del viaje. Krippendorf separa de esta manera cuatro elementos:

- Elementos naturales: clima, paisaje, topografía, fauna y flora, situación geográfica.
- Actividades humanas: lengua, mentalidad, hospitalidad, folklore, cultura.
- La infraestructura general: transporte y comunicación, electricidad, desagües.
- El equipamiento turístico: alojamiento, lugares de diversión, comercios de recuerdos, etc.

Una de las clasificaciones más originales es la de Pierre Defert, geógrafo francés, uno de los fundadores de la Asociación internacional de expertos científicos de turismo, además de la Asociación francesa de expertos de turismo. Esta clasificación, elaborada en los años 1960, parte de la noción de destino turístico y de sus recursos, es decir: de «todo elemento natural, toda actividad humana, o todo producto de la actividad humana que puede motivar un desplazamiento desinteresado»:

- El «hidromo» es el conjunto de los recursos, en los que el agua, bajo todas sus formas, constituye la base: marea, lagos, ríos, fuentes, géiser, glaciares, campos de nieve.
- El «fitomo» emplea todo un abanico de formas representadas por la morfología terrestre.
- El «antropomo» comprende todos los aspectos del hombre, todo por lo que el hombre se interese, todos los aspectos más diversos de la civilización.
- El «litomo» es todo lo que el hombre construyó, ordenó y diseñó.

No obstante, existe toda una ambigüedad en el estudio de los elementos que constituyen el producto turístico. Esto proviene de que a menudo su clasificación no se hizo en función del estudio de marketing, sino de una evaluación de los recursos turísticos con vista a su desarrollo. Es igualmente importante conocer estas clasificaciones de recursos para incluirlas en un análisis de los elementos que componen el producto turístico.

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo, a finales de los años 1970, dividía los recursos en siete grandes tipos:

- El patrimonio natural.
- El patrimonio energético.
- El patrimonio humano dividido en datos demográficos, condiciones de vida, opiniones y mentalidad de la población con relación al fenómeno turístico y datos culturales.
- Los aspectos institucionales, políticos, jurídicos y administrativos.

CUADRO 4.1. *Tipología de los productos de ecoturismo*

El ecoturismo o turismo ecológico puede ser definido como un turismo de participación con la naturaleza que se diferencia por eso del turismo rural, del agroturismo o del turismo de aventura. A partir del concepto que el ecoturismo permite disfrutar de la diversidad biológica y paisajística, se pueden clasificar los productos o actividades del ecoturismo en dos categorías:

1. *Turismo de observación de la naturaleza*
 - Ornitología, biología de animales raros o únicos
 - Safari fotos o caza fotográfica
 - Visita a paisajes terrestres, acuáticos o marinos
 - Astronómica
 2. *Turismo de participación a la naturaleza*
 - Turismo científico de naturaleza (procesos geológicos, catástrofes, fauna, flora y biodiversidad, etc.)
 - Turismo étnico
 - Turismo arqueológico o paleontológico
 - Campamentos de trabajo para limpiar la naturaleza
 - Actividades de educación e interpretación ambiental
-
- Los aspectos sociales, en particular la estructura social del país, la participación de la población en la democracia nacional, la ordenación del tiempo de trabajo y de ocio, las vacaciones pagadas, el nivel y las costumbres en materia de educación, salud y ocio.
 - Los bienes y los servicios, transportes y equipamientos: infraestructura específica del ocio.
 - Las actividades económicas y financieras.⁵

El mayor interés de estas clasificaciones es poder servir de referencia en caso de crear nuevos productos y su posición en el mercado en relación con los recursos de un destino turístico. Por eso, es conveniente reflexionar sobre un análisis de estos recursos.

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS DE UN DESTINO

Cualquier análisis tiene como objetivo facilitar el trabajo de las organizaciones de marketing de destino y de empresas en la búsqueda de productos y servicios que van a atraer a los visitantes. En general, las principales preguntas que se hacen son las siguientes:

- «¿Qué podrían ver los visitantes en este destino que fuera de interés?
- ¿Cuáles son los diferentes tipos de atracciones que podrían visitar?

5. OMT, *Manual sobre la evaluación de los recursos turísticos*, Madrid, 1980.

CUADRO 4.2. *Clasificación de productos y Tesauros de turismo*

Las clasificaciones de productos pueden tener un lazo con Tesauros de turismo para facilitar la búsqueda de información por el público. El marco de los catálogos, inventarios, interconexiones y motores de búsqueda en la Tela (Internet) está en palabras claves que podemos encontrar en Tesauros como el de la OMT, compuesto de campos semánticos incluyendo condiciones, definiciones, relaciones entre ellos o el «Tesauros de turismo» (edición electrónica) del Instituto de Estudios Turísticos de la Secretaría de Turismo de España. Cada campo semántico lleva el nombre de un concepto o descriptor, palabra (el uniterme) o expresión (el pluriterme) no ambigua y singular.

Salvo los nombres de destinos, situaciones y regiones turísticas, el Tesauro de la OMT se compone de 1.800 descriptores franceses y 1.000 no descriptores, 1.800 descriptores ingleses y 900 no descriptores integrados en 20 campos semánticos:

- | | |
|----------------------------|-----------------------------------|
| 01. Actividad deportiva | 11. Patrimonio turístico |
| 02. Derecho del turismo | 12. Política del turismo |
| 03. Ecología del turismo | 13. Prestación turística |
| 04. Economía del turismo | 14. Profesional del turismo |
| 05. Equipamiento turístico | 15. Promoción turística |
| 06. Flujo turístico | 16. Ciencia e información |
| 07. Formación y empleo | 17. Sociología del ocio |
| 08. Alojamiento | 18. Turismo sectorial |
| 09. Ocio | 19. Transporte |
| 10. Evento turístico | 20. Países y agrupación de países |

El campo 20 incluye además descriptores de destinos turísticos locales o regionales, provincias, municipios, lugares, con un sistema multijerárquico para estos destinos que pueden pertenecer a una o a varias subdivisiones de orden político, económico, geográfico, étnico, religioso o lingüístico.

Los términos están esencialmente compuestos de nombres o los mismos acompañados por adjetivos, en el orden natural de las palabras. Las abreviaciones se excluirán en los descriptores, excepto acrónimos para las organizaciones, programas y algunos casos donde la sigla es más conocida que el término utilizado.

- ¿Qué tipos de servicios se requerirían?
- ¿Qué actividades podrían realizar durante su estancia?
- ¿De qué tipo de alojamiento se dispone?»⁶

Los métodos de análisis son muy conocidos por los especialistas de planificación turística y se desarrollan alrededor de puntos admitidos por los profesionales del turismo con matices puntuales para el marketing:

- Análisis de los recursos naturales y culturales locales, así como de los eventos con la correspondiente pregunta para saber si el desti-

6. E. Bigné y otros, *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*, ESIC, Madrid, 2000, p. 334.

no tiene recursos o eventos únicos que se puedan utilizar en una «*Unique selling proposition*» (propuesta única de venta).

- Análisis de las actividades con el propósito de saber si los turistas podrán realizar o no en el destino, para después definir las actividades a desarrollar con las empresas locales.
- Análisis de las infraestructuras, el turista es cada vez más exigente a nivel de las infraestructuras, no quiere esperar en un aeropuerto, pasar más de dos horas de conexión entre su llegada a un destino y el lugar de su residencia: no estará satisfecho si la calidad de las redes de comunicaciones son deficientes, etc.
- Aprobación por las poblaciones residentes, el trato de los turistas por la comunidad local es un factor eminentemente positivo para la imagen de un destino. Pero eso depende de los taxistas o de los policías, por ejemplo.

El análisis de los recursos en el destino turístico no solamente va a permitir identificar las atracciones, sino integrarlas para responder a las necesidades de los visitantes.

«En general, los turistas necesitan una atracción inicial para visitar el lugar, que debe acompañarse de sistemas de acceso y comunicación para desplazarse, servicios como alojamiento y restauración, información de dónde están y qué actividades pueden hacer y el conocimiento del destino turístico mediante su promoción, incentivando la visita.»⁷

La integración de los recursos facilita el análisis de los componentes básicos, sobre los cuales se debe hacer un gran esfuerzo de calidad, y los elementos de apoyo que complementan la oferta turística en el destino. Clare Gunn,⁸ profesor de la Texas A&M University, ha desarrollado desde los años 1960 un modelo descriptivo de las atracciones de los destinos turísticos, distinguiendo tres niveles en la configuración de la atracción, que deben ser tomados en cuenta en toda estrategia de marketing de un destino:

- El núcleo, excepto atracciones únicas como las incluidas en la Lista del Patrimonio Mundial ICOMOS-UNESCO, debe ser el principal centro de atención del destino para el visitante: un sitio natural y particular, un museo o un monumento que tiene una historia rica y diversa, etc.
- El cinturón básico incluye todos los elementos situados cerca del núcleo. Es una zona que debe ser protegida: por ejemplo, en las zonas patrimoniales, una plaza, un parque o un jardín para dar también la posibilidad a los visitantes de pasear alrededor del núcleo.

7. Ídem, p. 343.

8. C. Gunn, *Vacationscape: Designing tourist regions*, University of Texas at Austin, 1972 y *Tourism Planning*, Crane Russak, Nueva York, 1979.

- La zona de servicios con las infraestructuras y equipamientos para la información y el confort de los visitantes: aparcamientos, bares, restaurantes, boutiques de recuerdos, oficina de turismo y centro de información, centro de interpretación que deben situarse a cierta distancia del núcleo para protegerlo y tener una buena señalización. Casi todos los estudios de benchmarking sobre los destinos turísticos o los relatos sobre las prácticas recomendadas dan una gran importancia a la calidad de la señalización.

Señalización y destinos turísticos

Hoy, la globalización lleva a frecuentes encuentros entre gentes educadas bajo sistemas culturales diferentes, con idiomas y costumbres tan diversas que ningún lenguaje universal podría fácilmente reconciliar. La comunicación humana universal, sin embargo, ha existido desde siempre. Empezó con signos, gestos que civilizaciones tan antiguas como la china o egipcia reflejan en ideogramas o jeroglíficos.

En un mundo múltiple cuya transformación está ubicándose bajo los efectos de la expansión de la sociedad de la información y de las nuevas tecnologías de comunicación deben inventarse imágenes para facilitar el movimiento de personas y mejorar la seguridad y el confort de los visitantes. Imágenes, palabras, objetos e ideas representados por símbolos pueden ser ampliamente comprensibles si son simples y satisfacen necesidades universales. Este desarrollo engendra una demanda más fuerte, no sólo por una información de calidad sobre la oferta, sino también por la promoción e identidad de territorios, áreas y sitios del patrimonio con una vocación turística, así como una publicidad e identificación de empresas de turismo cuya tendencia es volverse transnacional.

Esta necesidad de una comunicación universal, independiente del idioma, se traduce como un principio fundamental de la Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial adoptado el 17 de septiembre de 1980. El uso de símbolos para describir las atracciones turísticas es un paso firme en esta dirección. La OMT ha reunido una serie exhaustiva de señales y símbolos que han sido o podrían regularizarse internacionalmente, así como las marcas de fábrica y colores pertinentes a la seguridad y el confort de los visitantes en los medios de transporte e infraestructura, las actividades, etc.

En 1998, el Informe que la OMT publicó sobre el estado de las señales y símbolos turísticos en el mundo fue basado en una encuesta exhaustiva a la que contestaron aproximadamente cincuenta países para elaborar los principios de una normalización internacional de señalización en los destinos y de los productos turísticos. La meta de esta actividad fue analizar las condiciones actuales de empleo de las señales y símbolos que tienen una relación directa o indirecta con el turismo. Más de 300 tipos de símbolos gráficos fueron clasificados en seis categorías:

- Símbolos generales, en particular sobre la seguridad.
- Atracciones naturales y culturales, estructuras y monumentos nacionales.

- Actividades deportivas y de ocio.
- Transporte, aeropuertos, caminos, vías férreas y estaciones marítimas.
- Cultura.
- Equipamientos turísticos, alojamiento y restauración.

La última intención era proponer símbolos originales en relación con las costumbres nacionales, regionales y locales para reflejar la variedad de recursos y atracciones, pero al mismo tiempo acordarse sobre comunes denominadores y procedimientos para facilitar la comunicación, asegurar la seguridad de los turistas y contribuir a la transparencia y el respeto de una ética de los negocios y, al final, evitar la confusión del consumidor.

Actualmente la OMT está en contacto con ISO —*Organización Internacional de Normalización*—, para regularizar 250 o 300 referenciales de símbolos en la serie ISO 7001. Otras organizaciones como APEC —*Asia Pacific Economic Cooperation*— que reúne países con civilizaciones y escrituras muy diferentes, están interesadas, a largo plazo, a definir más de 1.000 símbolos que involucran todos los aspectos del turismo.

FUENTE: R. Lanquar (experto), *Tourism Signs and Symbols*, WTO, Madrid, 2001.

CUADRO 4.3. *Referenciales de símbolos para las actividades deportivas y de ocio*

Estos referenciales fijan las normas de calidad de la representación gráfica y escrita para el diseño, tamaño, colores, dimensiones, forma, colocación, proporción y uso en la literatura del viaje de símbolos específicos de las principales actividades deportivas y de ocio para el turismo internacional:

- Alpinismo, Artes marciales y Judo, Karate, Automovilismo, Baloncesto, Balonmano, Bádminton, Béisbol, Billar, Bowling y Bolos, Boxeo, Buceo y Scuba, Búsqueda de oro (Cateador en Américas), Caída libre Canoa, Carrera, Carrera de caballos e Hipódromo, Caza, Ciclismo, Ciclismo todo terreno, Corridas y Tauromaquia, Culturismo, Descenso de cañones, Equitación, Esgrima, Espeleología, Esquí acuático, Esquí alpino, Esquí nórdico, Estadio, Estadio olímpico, Eurítmicas, Frontenis, Fútbol, Fútbol americano, Geología, Gimnasio, Globos, Golf, Halterofilia, Jogging, Kart, Lucha libre, Maratón, Montañismo, Mini-golf y Croquet, Motociclismo recreativo, Natación, Navegación, Orientación, Padel, Paintball, Patinaje sobre hielo, Paracaidismo, Paseo en camello u otro animal (elefante, llama, etc.), Pelota, Pelota vasca, Pesca, Petanca, Piragüismo y Remo, Polo, Polo acuático, Raquetball, *Rafting*, Rodeo, Rugby, Rutas, Skateboarding, Snowboarding, Squash, Surfing, Tenis, Tenis de mesa, Tiro con arco, Tiro al blanco, Tiro al pichón, Trineo de perros, Trekking y Senderismo, Videojuegos, Voleibol en sala, Voleibol de playas, Windsurfing, etc.

FUENTE: OMT, 2001.

PRESENTACIÓN DE LOS DESTINOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA

Las presentaciones de los recursos de un destino son variadas y se hacen generalmente mediante mapas cartográficos, diagramas y dibujos, además de tablas o matrices geográficas de datos sobre la información territorial o imágenes —fotografías— de campo, aéreas o espaciales. Estos instrumentos se resumen en un término utilizado por los geógrafos que tienen un impacto sobre los estudios del marketing de un destino: *SIG* (*sistemas de información geográfica*).

Un SIG se define como una herramienta capaz de realizar tareas de recogida, almacenamiento, recuperación, transformación y representación de datos espaciales relativos a un territorio determinado. Facilita la tarea de gestión, promoción, control de calidad e información de todos los actores implicados en el marketing turístico. Este sistema puede desarrollarse con otro tipo de análisis, por ejemplo el análisis DAFO (Deficiencias, Aptitudes, Fortalezas, Oportunidades) para definir el potencial turístico de una región o un país.

CUADRO 4.4. *Sigtorex: un SIG aplicado al análisis turístico de Extremadura*

El sistema SIGTUREX ha sido diseñado para ser capaz de responder tanto a la gestión como a la difusión de recursos de interés por sus características (espacios naturales de alto valor ecológico, patrimonio histórico-artístico, etc.). Las capacidades básicas de SIGTUREX son:

- Análisis territorial y distribución de recursos.
- Modelización y creación de escenarios futuros.
- Difusión y creación de rutas de interés para los turistas potenciales y empresas del sector.

Los resultados: en primer lugar, un análisis del potencial turístico que permite establecer una clasificación de las zonas de interés turístico de Extremadura:

- Municipios de especial interés como Cáceres, Trujillo, Guadalupe, Mérida y Zafra.
- Municipios con recursos histórico-artísticos y naturales de importancia.
- Municipios con recursos de interés ecológico como las Hurdes, etc.

El segundo resultado fue un análisis de la oferta turística: por ejemplo, la distribución de la oferta hotelera con respecto al turismo rural y ecológico da muchas informaciones sobre lo existente y su posible extensión.

FUENTE: J. C. Jurado Rivas y otros, SIGTUREX: *Diseño de un SIG aplicado al análisis turístico de Extremadura*, en Turitec '99, Universidad de Málaga, 1999.

EL ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), en inglés *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), es una estructura conceptual que facilita la comparación entre diferentes variables esenciales al desarrollo de un destino. Por ejemplo, el análisis DAFO de la República de Djibouti en el Cuerno de África dio los resultados siguientes en 1999.⁹

CUADRO 4.5. *Análisis DAFO del turismo de Djibouti*

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
— Djibouti hace soñar: es uno de los destinos más fascinantes del continente africano. — Recursos excepcionales que involucran riquezas geológicas y submarinas. — Muy buen acercamiento aéreo entre Europa, este de África y el océano Índico. — Ferrocarril entre Djibouti y Etiopía. — Actitud de las poblaciones locales bastante liberal y abierta hacia el mundo.	— Desarrollo del turismo mundial. — Turismo balneario de invierno para los europeos sin cambios importantes de uso horario. — Turismo balneario para los países enclavados en la región y sin litoral marítimo. — Turismo de negocios y turismo de shopping en el Puerto Autónomo. — Total libertad de cambio. — Reducción de las tarifas aéreas con Europa. — Creación de 300/400 camas en hoteles de 3 y/o 4 estrellas.
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
— Turismo actual esencialmente conectado con la presencia francesa. — Falta de competitividad del destino: relación calidad/precio muy baja. — Problemas con los taxistas. — Dificultad para poder hacer fotografías a las personas. — Ningún medio para la promoción turística, ausencia de documentación. — Déficit de imagen. — Debilidades del sector privado, agencias y guías, pocos programas y circuitos «todo incluido».	— Conflictos regionales. — Restricciones presupuestarias. — Precios más elevados que la competencia internacional particular del océano Índico. — Fracaso de la compañía Air Djibouti en su política de crear un «hub» para el Cuerno de África y el África oriental (hacia Tanzania).

9. Robert Lanquar y otros, *Plan Stratégique pour le Développement du Tourisme de la République de Djibouti*, OMT, Madrid, 1999.