

Marc Martínez Souché

**PROYECTO DE REVENUE  
MANAGEMENT: CAMPING TAMARIT  
BEACH RESORT**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Dirigido per el Dr. Antonio Álvarez

Grado en Gestión de Turismo y Hotelería



**UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI**

Tarragona

2023



# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
1.1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA	4
1.2. INTRODUCCIÓN AL <i>REVENUE MANAGEMENT</i>	5
1.3. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL <i>REVENUE MANAGEMENT</i>	6
<b>2. ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>9</b>
2.1. ANÁLISIS PRODUCTO	9
2.2. ANÁLISIS CLIENTE - SEGMENTACIÓN	11
2.3. ANÁLISIS PRECIO	14
2.4. ANÁLISIS DISTRIBUCIÓN	23
2.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	28
2.5.1. <i>BENCHMARKING</i>	28
2.5.2. REPUTACIÓN ONLINE	32
2.6. ANTELACIÓN DE LA DEMANDA	35
<b>3. ANÁLISIS DAFO</b>	<b>37</b>
3.1. FORTALEZAS	37
3.2. DEBILIDADES	38
3.3. OPORTUNIDADES	39
3.4. AMENAZAS	40
<b>4. CONCLUSIONES, ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>41</b>
4.1. ESTRATEGIAS <i>CROSS-SELLING</i> Y <i>UP-SELLING</i>	41
4.2. DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA	43
4.3. DIVERSIFICACIÓN DE SEGMENTOS	44
4.4. DESESTACIONALIZACIÓN DE LA TEMPORADA	45
4.5. FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES	45
<b>5. BIBLIOGRAFÍA - WEBGRAFÍA</b>	<b>47</b>
<b>6. ANEXOS</b>	<b>49</b>

## **RESUMEN**

Este Trabajo de Fin de Grado muestra un análisis detallado de las estrategias de *Revenue Management* aplicadas por uno de los campings más influyentes de la Costa Dorada, el Tamarit Beach Resort. Los aspectos analizados se enfocan en el producto, segmentación de cliente, precio, distribución, competencia y antelación de la demanda, proponiendo posibles acciones de mejora para aumentar sus beneficios y obtener unos mejores resultados.

**PALABRAS CLAVE:** *camping, bungalow, Revenue Management, marketing, distribución, precio, demanda, temporada, segmentación, ocupación, inventario, cliente.*

## **ABSTRACT**

This Final Degree Project shows a detailed analysis of the Revenue Management strategies applied by one of the most important campsites on the Costa Dorada, the Tamarit Beach Resort. The aspects analysed focus on the product, customer segmentation, price, distribution, competition and demand anticipation, proposing possible improvement actions to increase profits and obtain better results.

**KEYWORDS:** *camping, bungalow, Revenue Management, marketing, distribution, price, demand, season, segmentation, occupancy, inventory, client.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Me gustaría agradecer mi esfuerzo dedicado en el presente trabajo a todas aquellas personas que se han visto involucradas indirectamente en el proyecto. Primero de todo agradecer a la empresa, Tamarit Beach Resort, por toda la ayuda e información confidencial brindada, dado que sin ella la elaboración del trabajo no hubiera sido posible. Seguidamente, agradecer a mi tutor Antonio Álvarez por resolver todas mis dudas y motivarme a seguir adelante con el trabajo, y también a la docente Lourdes Bujalance de la facultad de Turismo la URV por haberme inspirado a realizar un proyecto de *Revenue Management*. Por último pero no menos importante, agradecerle también a mi familia y expareja por el apoyo moral y la motivación aportada durante todo el proceso.

# 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo desarrollado a continuación pretende analizar diversos aspectos de una empresa líder en el sector turístico de la Costa Dorada, el camping Tamarit Beach Resort. Se trata de un trabajo de orientación profesional basado en un análisis objetivo de la realidad empresarial, en el cual se realiza una investigación sobre su comercialización y distribución con el objetivo de aportar diversas propuestas o recomendaciones de actuación sobre los aspectos valorados con posibilidad de mejora, haciendo especial énfasis en la aplicación de estrategias de “*Revenue Management*”, que significa gestión de los ingresos.

Para entender este concepto y poder tratar los aspectos relacionados a continuación, se ha realizado una búsqueda previa sobre su significado y características, para así obtener una base teórica afianzada.

## 1.1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

La empresa Tamarit Beach Resort es un camping familiar de primera categoría ubicado en la costa de Tarragona, situado en primera línea de la playa de Tamarit y a una distancia aproximada de unos 15 km de la ciudad de Tarragona.

Fundado en 1961 por la familia tarraconense Dexeus, bajo el nombre Tamarit Park, surgió como una respuesta a los campistas para disfrutar del buen tiempo de las costas catalanas en un entorno incomparable. Su excepcional ubicación en frente de la playa y a pies del castillo de Tamarit lo convierte en un gran atractivo de turistas nacionales e internacionales. Asimismo, el camping se encuentra en un espacio natural protegido rodeado de frondosa vegetación, la desembocadura del río Gaia, en el cual la fauna y flora de la zona son muy valiosas, lo que lo convierte en un espacio único y singular.

**Imagen 1.** Foto del camping tomada en los años 60.



**Imagen 2.** Foto aérea del camping en la actualidad.



Fuente: página web oficial <https://www.tamarit.com/>

Su impacto ha sido reconocido repetidamente por autoridades locales y extranjeras por diversos factores. Tal y como afirma Andrius Genys (2021), Director General de Operaciones, “El esfuerzo y el trabajo duro que se le ha dedicado al resort ha hecho que Tamarit Beach Resort sea uno de los campings más conocido de las costas catalanas y un referente en Europa. No solo por su ubicación, su entorno o sus vistas, sino también por su gran variedad en alojamientos (*bungalows* y parcelas), su oferta gastronómica, sus instalaciones y los servicios que ofrecemos a los clientes”.

Además, el camping ha sido galardonado con diversos reconocimientos por parte de organizaciones e instituciones internacionales. Algunos ejemplos de ello son la nominación a uno de los mejores campings de Europa por el Club General de Automovilistas Alemanes (*ADAC SuperPlatz 2021*), el reconocimiento a la calidad y servicio por parte del *Royal Dutch Touring Club (ANWB 2021 Top Campsite)* o la obtención del premio nobel DCC, otorgado por el club campista caravanista más importante de Alemania, el *Deutscher Camping Club*, por las últimas mejoras, innovaciones y cambios realizados en el resort.

Así pues, Tamarit Beach Resort se ha convertido en una empresa consolidada en el territorio, con una dilatada trayectoria como destino vacacional y con más de 60 temporadas abiertas al público.

## **1.2. INTRODUCCIÓN AL REVENUE MANAGEMENT**

Encontramos muchas definiciones diferentes para el mismo concepto, pero la definición más completa aportada por Pilar Talón, Lydia González y Mónica Segovia (2012) es la siguiente: “El *Revenue Management* es una filosofía de gestión (de la cual debe ser participe toda la organización) que ayuda sobre todo a las empresas que tienen capacidad fija, en el proceso de toma de decisiones (estratégicas y operativas) relativas a precio, inventario y cliente. Esta filosofía está basada en el análisis de la información, apoyada en la ciencia, la tecnología y el sentido común, que aportan un conocimiento profundo del mercado y del producto, facilitando así una correcta presupuestación, previsión de la demanda y una adecuada segmentación de las tarifas. De esta forma, y teniendo en cuenta el valor que el cliente genera en el largo plazo, se seleccionarán a los clientes más adecuados a través de un eficaz control de reservas y una correcta gestión de la venta que asegure el máximo beneficio para la empresa así como la satisfacción de las necesidades del cliente”.

Esta definición tiene en cuenta todos los aspectos relacionados y muestra la gran importancia del *Revenue Management* en la toma de decisiones que lleva a cabo una empresa con el objetivo de maximizar y optimizar sus beneficios.

Weatherford *et al.* (2001) afirman que el *Revenue Management* desarrolla dos funciones distintas pero interrelacionadas que son: la gestión del inventario, que procura la distribución eficiente de las diferentes unidades de inventario en función de la demanda y la gestión del precio, que pretende la obtención del mejor precio en cada época del año.

### 1.3. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL REVENUE MANAGEMENT

El *Revenue Management* está diseñado para controlar la capacidad de tal manera que el rendimiento sea lo más alto posible. Es decir, al disponer una empresa de un inventario perecedero, aplicar estrategias de *Revenue Management* nos sirve para optimizar al máximo nuestra capacidad y obtener un mayor volumen de ventas. Es por ello por lo que, a la hora de aplicar dichas estrategias, debemos tener en cuenta los siguientes principios fundamentales para obtener unos resultados efectivos:

**Capacidad fija y limitada a corto plazo:** La mayoría de las industrias con capacidad limitada son empresas de servicios, puesto que las del sector primario y secundario generalmente gestionan su inventario en función de las fluctuaciones de la demanda. Por lo tanto, se entiende por capacidad fija al inventario invariable de una empresa que no se puede aumentar o disminuir, ni adaptar su capacidad rápidamente ante un cambio eventual de la demanda.

**Inventario perecedero:** Las unidades producidas por empresas del sector turístico son un servicio perecedero. Si una unidad de alojamiento no es ocupada en un periodo de tiempo perece, ya que no puede ser inventariada. En este caso, el inventario haría referencia a las unidades de alojamiento disponibles.

**Demanda variable en el tiempo:** Generalmente, las empresas de servicios se enfrentan a distintas temporadas a lo largo del año, con demanda variable. “Si la demanda es alta, la empresa puede concentrarse en el precio y si la demanda es baja, puede hacerlo en el volumen de ventas” (Jones and Hamilton, 1992). Los cambios en la demanda pueden producirse en función del momento del año, la semana, el día e, incluso, el momento del día.

**Segmentación del mercado:** La segmentación consiste en dividir un mercado en subgrupos homogéneos de clientes que demandan los mismos productos o servicios, con hábitos de compra y necesidades similares. El requisito principal para que exista la posibilidad de segmentar un mercado es que el segmento sea sustancial para la empresa, es decir, sea suficientemente importante como para recibir una estrategia de *marketing* específica. Con la diferenciación de segmentos, las empresas pueden adaptar el servicio al cliente, reduciendo costes innecesarios y maximizando el beneficio. Así, según Kimes (1989) y Arthur Andersen

(1997), “cuanto mayor es el grado de segmentación en un hotel, mayores son sus beneficios”. Además, ayuda a seleccionar los grupos de clientes más rentables y posibilita la aplicación de políticas de discriminación de precios. Por tanto, la segmentación de la demanda es una actividad estratégica fundamental para la eficaz aplicación del *Revenue Management*.

**Diferenciación de precios:** La diferenciación o discriminación de precios es idónea principalmente en empresas que tengan facilidad para segmentar el mercado, fundamentándose en distinguir precios por segmento de consumidores. En estos casos, el vendedor basa la discriminación en la diferente sensibilidad al precio de cada segmento, cobrando valores superiores a los grupos de clientes menos sensibles a los cambios de precios y valores inferiores a los más sensibles. El principal problema de esta práctica es la posibilidad de perder clientes cuando no entienden esta discriminación. Esto se produce por dos motivos principales: que no exista una estructura tarifaria lógica o que el cliente no haya sido informado adecuadamente y se sienta engañado.

**Altos costes fijos y bajos costes variables:** Otra de las condiciones necesarias para la aplicación del *Revenue Management* son los altos costes fijos, como por ejemplo el coste del arrendamiento, personal, etc. Se refiere a los costes que se producen aun estando vacío el establecimiento, que unidos a la capacidad fija, conforman un alto coste marginal a la hora de aumentar la capacidad más allá de los costes totales de producción, lo que impide un ajuste rápido de la demanda. Por otra parte, los costes variables (relativos por ejemplo a la luz y agua que puede gastar un cliente en su alojamiento) de atender a un visitante adicional con capacidad no utilizada son muy pequeños. Además, los relativamente bajos costes variables permiten cierta flexibilidad en el precio y brindan la posibilidad de reducirlo, una vez alcanzado el punto muerto en periodos de baja demanda.

**Venta del producto anticipada:** Para la aplicación del *Revenue Management* es primordial que la venta se pueda realizar por adelantado, a través de un sistema de reservas, en el que se venden las unidades del inventario para su uso posterior. El sistema de reservas permite a la empresa conocer la capacidad que será necesaria en un futuro pero tiene el inconveniente de la incertidumbre que esto genera, ya que las medidas que se adopten (abrir o cerrar tarifas, aceptar o denegar reservas) dependen de la información que se disponga sobre la demanda, cosa que puede fluctuar por diversos motivos muchas veces no controlables por la empresa.

Una vez identificados claramente los principios básicos del *Revenue Management*, podemos observar que sus estrategias no son únicamente aplicables para empresas del sector turístico, sino que se pueden aplicar también a todo tipo de negocios o empresas cuyo producto disponga de unas características similares a las mencionadas anteriormente: cuando exista una capacidad limitada y un inventario perecedero asimismo con una demanda que pueda variar durante el tiempo y con posibilidad de realizar las ventas con anticipación; también cuando se pueda contar con tipos de clientes con características, necesidades y maneras de comprar diferentes.

Vemos pues que el *Revenue Management* requiere de un profundo y complejo análisis el cual involucra otros departamentos como el de *Marketing*. De igual manera, se requiere de sistemas tecnológicos que faciliten la recopilación y el análisis de los datos, así como la implementación de precios dinámicos. Tal y como afirma Fernando Vives (2010), director corporativo de *Revenue Management* de la empresa hotelera Meliá Hotels International: “La dinamización y transparencia de precios, la fuerte competencia y el desarrollo de los canales de distribución ha hecho cada vez más compleja y sofisticada la gestión del *Revenue Management*”.

A menudo se suele utilizar la siguiente expresión para describir la estrategia de optimización de ingresos: “el *Revenue Management* consiste en vender el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio adecuado y a través del canal de venta adecuado”. Dicha frase, mencionada por el autor Diego de Ponga en su libro *El Arte del Revenue* (2023), no está atribuida a un autor específico ya que representa un enfoque y una filosofía de gestión utilizada por diversos profesionales en gestión empresarial y estrategia de ventas. El concepto “adecuado” en esta definición significa lograr el máximo valor para los vendedores al mismo tiempo que para los compradores, ya que el objetivo del *Revenue Management* es la formulación más beneficiosa de la alineación del producto, precio y cliente. Esta estrategia implica utilizar datos y análisis para tomar decisiones informadas sobre la fijación de precios, segmentación de clientes, distribución y estrategias de *marketing* con el objetivo de maximizar los ingresos y la rentabilidad.

Así pues, a continuación se analizará cómo y qué tipo de estrategias de *Revenue Management* se pueden aplicar en un camping para ayudar a aumentar sus beneficios y obtener unos mejores resultados a través de un análisis del producto, segmentación de cliente, precio, distribución, competencia y antelación de la demanda.

## 2. ANÁLISIS INTERNO

### 2.1. ANÁLISIS PRODUCTO

Tamarit Beach Resort es uno de los campings más emblemáticos de la Costa Dorada y referente del sector desde hace 6 décadas, gracias a su excelente ubicación y mejora continua. Su oferta se divide en base a dos necesidades muy distintas; la primera sería el alojamiento en parcela, ya sea con tienda de campaña, caravana, autocaravana u otros módulos, y la segunda sería el alojamiento en *bungalow* o *mobile home*. Cabe destacar que el camping dispone de un total de 408 parcelas y 252 *bungalows* adaptados a las diversas necesidades de sus clientes.

En cuanto a las parcelas, el camping ofrece 4 tipologías diferentes:

- **Standard:** Son las parcelas más básicas que ofrecen y también las más tranquilas. Casi todas están separadas por setos para ofrecer una mayor privacidad y un entorno más verde. Disponen de los precios más económicos sin renunciar a la calidad del resort.
- **Platinum:** Son las parcelas más exclusivas ubicadas en primera línea de playa, con acceso directo a la playa de Tamarit.
- **Preferent:** Se tratan de las parcelas en segunda línea de playa. Disponen de una zona céntrica y agradable rodeada de árboles que dan como resultado parcelas con mucha sombra a pocos metros de la playa.
- **Con baño:** Son parcelas con baño privado completo que incluye ducha, WC y lavamanos, las cuales proporcionan una mayor comodidad. Además, existe también una categoría más exclusiva que incluye nevera y barbacoa privada.

En cuanto a los *bungalows*, el camping dispone de una amplia oferta, ofreciendo 11 tipologías distintas adaptadas a las diversas necesidades de los clientes, ya sea por capacidad del alojamiento, ubicación, diseño, admisión de mascotas o por las comodidades que ofrece cada uno de ellos. Éstos pueden acoger de 3 a 7 personas de capacidad máxima y su construcción es de madera tipo cabaña o de lona. La variedad incluye uno, dos o tres dormitorios con opción de camas dobles e individuales, y uno o dos baños completos. Así mismo, todos están equipados con una zona de cocina, salón, terraza amueblada y aparcamiento privado. Además, la mayoría disponen de comodidades como aire acondicionado, calefacción, lavavajillas, microondas, nevera, cafetera, tostadora y televisor, entre otros.

Además, también disponen de 3 tipos diferentes de alojamiento conocido como *glamping*. Este concepto mezcla los aspectos más tradicionales del camping con las últimas comodidades en alojamientos, servicios e instalaciones propias de un *bungalow*.

**Imagen 3.** Bungalow “Pineda” de madera tipo cabaña.



**Imagen 4.** Glamping “Lodge Kentia” de lona.



Fuente: página web oficial <https://www.tamarit.com/>

Es importante mencionar que el resort ha ido evolucionando con las necesidades de sus clientes y, gracias a las constantes innovaciones, ofrecen nuevos conceptos como el alojamiento *pet friendly* (mascota admitida) o el anteriormente mencionado concepto de *glamping*.

Además del alojamiento, en el interior del camping se ofrece una gran variedad de servicios e instalaciones en un amplio terreno; piscina con juegos acuáticos, zona deportiva con gimnasio, zona de animación con multitud de actividades para todos los públicos, restaurantes, supermercado y panadería, heladería, puesto *take-away* (comida para llevar), servicio de alquiler de bicicletas, zona de relajación y masajes, área de picnic con barbacoas, parques infantiles, lavandería... Todas estas instalaciones y servicios complementarios al alojamiento hacen que el resort sea como una pequeña ciudad adaptada a cualquiera de las necesidades de los campistas.

**Imagen 5.** Piscina principal, zona acuática.



**Imagen 6.** Pistas de pádel, zona deportiva.



Fuente: página web oficial <https://www.tamarit.com/>

## 2.2. ANÁLISIS CLIENTE - SEGMENTACIÓN

La segmentación es utilizada como una herramienta de *marketing* para definir mercados y distribuir los recursos eficazmente. Beik y Buzby (1973), Myers (1996) y Bowen (1998) definen la segmentación de mercados como “uno de los conceptos estratégicos más importantes del *marketing* para las empresas y otros tipos de organizaciones, y el punto más importante en las decisiones estratégicas de *marketing*”. Además, Weinstein (1994) afirma que “el punto de partida de esta gestión de *marketing* es la identificación de un mercado relevante en el que la empresa está sirviendo necesidades o características similares que probablemente son expuestas a comportamientos similares de compra”.

Por tanto, segmentar significa subdividir un mercado en grupos homogéneos de clientes que demandan los mismos productos y reaccionan de una forma similar a las acciones del *Marketing Mix*, entendido este concepto como el conjunto de herramientas y variables disponibles que nos ayudan a analizar el comportamiento del consumidor y del mercado. Los beneficios principales de la segmentación de mercados son muchos, de los cuales destacan aumentar los ingresos por segmento de mercado, favorecer la diferenciación de precios por segmentos, seleccionar los grupos de clientes más rentables y diseñar diferentes servicios para los distintos grupos de segmentos.

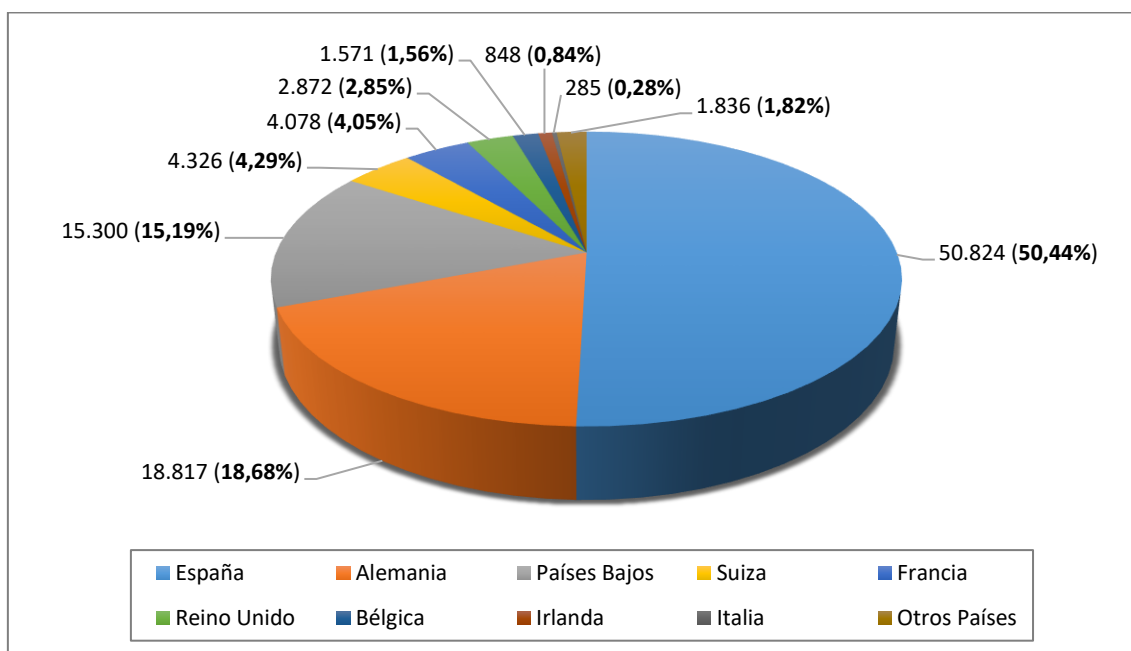
A la hora de clasificar los segmentos, existen diversas combinaciones posibles, ya sea por área geográfica, por propósito del viaje (ocio o negocios), por pertenecer a un grupo o colectivo determinado, por duración de la estancia o por perfil de gasto.

Si nos enfocamos en buscar el principal perfil de cliente, basándonos en sus instalaciones y servicios, podemos determinar que se trata de un camping destinado al ocio familiar. Esto se refleja en la gran variedad de actividades para niños que se proponen, además de instalaciones tales como club infantil, zonas de juegos, servicios de animación, piscina con toboganes, zonas de picnic con espectáculos, entre otros.

Basándonos según el área geográfica, la nacionalidad de los clientes es también un factor de gran importancia a la hora de segmentar mercados debido a sus diferentes necesidades, y por ello se debe determinar cuál es la demanda de cada mercado geográfica. Para realizar el análisis de la nacionalidad de la clientela del camping, se han extraído los datos de las pernoctaciones mensuales por país de origen del año 2022 (véase anexo 4). En base a ello, tal y como se muestra en el gráfico 1, el principal perfil de cliente es el nacional, representando el mercado español el 50,44% con un total de 50.824 pernoctaciones. En segundo y tercer puesto estarían en posiciones similares el mercado alemán y el mercado holandés, los cuales representan

respectivamente el 18,68% con 18.817 pernoctaciones y el 15,19% con 15.300 pernoctaciones. El posicionamiento de estos dos mercados es de gran interés para el camping, por lo que su inversión en campañas publicitarias destinadas a estos perfiles de clientes es mayor al resto. Asimismo, el mercado francés y el mercado suizo estarían muy igualados en cuanto a pernoctaciones, siendo Suiza un poco superior con 4.326 pernoctaciones (4,29%) y Francia con 4.078 pernoctaciones (4,05%). Seguidamente con un peso no tan significativo, destacarían los siguientes países: Reino Unido (2,85%), Bélgica (1,56%), Irlanda (0,84%) e Italia (0,28%).

**Gráfico 1. Pernoctaciones según nacionalidad. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos proporcionados por la empresa (anexos 3 y 4).

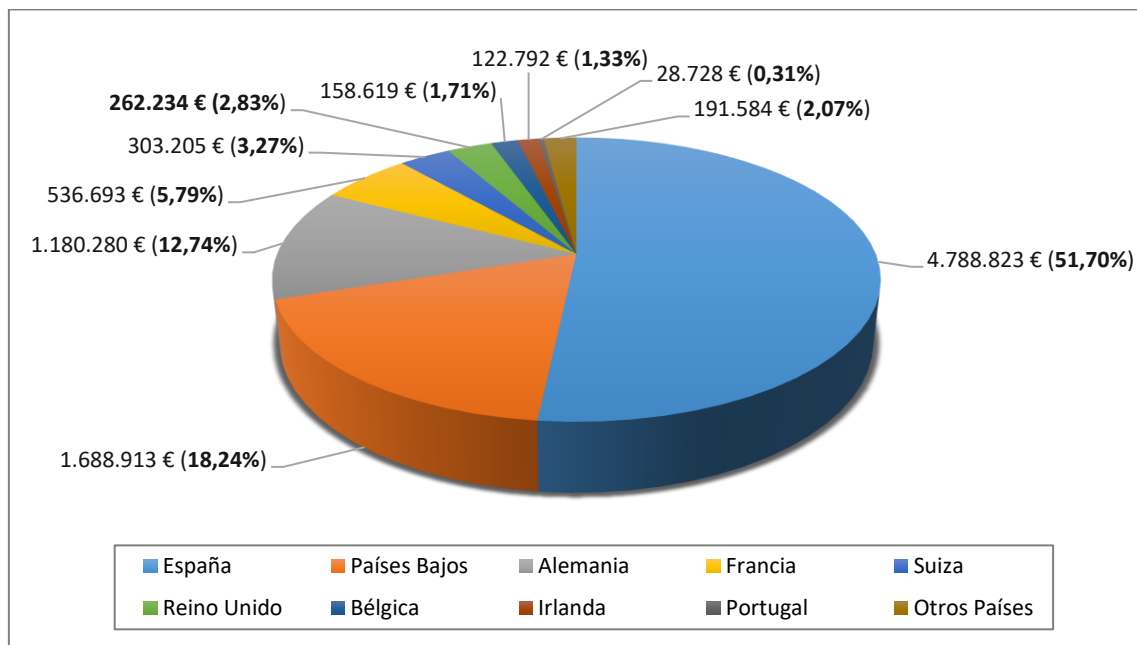
Cabe destacar que la nacionalidad de los clientes puede variar en función de la temporada, ya que si las fechas coinciden con vacaciones en un determinado país, como podría ser el puente de la Ascensión en Francia (del 25 al 30 de mayo), el flujo de personas de dicho país será más predominante para esas fechas señaladas.

Por otra parte, si nos enfocamos en el perfil de cliente que más gasta, en el gráfico 2 vemos reflejado algunas diferencias en cuanto a las pernoctaciones. Si bien es cierto que los clientes españoles siguen tomando la primera posición, representando el 51,70% con un total de 4.788.823€ gastados, los clientes holandeses lideran el segundo puesto, con 1.688.913€ gastados equivalentes al 18,24%. En tercer lugar estarían los clientes alemanes, con 1.180.280€ gastados correspondientes al 12,74%. Con estos datos podemos determinar que proporcionalmente, a pesar de tomar la primera posición el cliente español por su mayor volumen de clientes, éste no es el perfil de cliente que más gasta en el establecimiento. En

general, el poder de adquisición y los gastos de los clientes extranjeros que visitan el camping suelen ser mayores y, por lo tanto, el perfil de cliente español no es el más rentable. Asimismo, podemos observar que el cliente holandés gasta más dinero que el cliente alemán, a pesar de tener un menor número de pernoctaciones, por lo que es un perfil de cliente muy rentable.

El mismo caso se aplicaría con el mercado francés y suizo, ya que respectivamente representarían el 5,79% con 536.693€ gastados y el 3,27% con 303.205€ gastados, a pesar de tener ligeramente el mercado suizo un mayor número de pernoctaciones. A continuación, aparecerían representados los siguientes países con datos muy inferiores a los anteriores: Reino Unido (2,83%), Bélgica (1,71%), Irlanda (1,33%) y Portugal (0,31%).

**Gráfico 2. Gasto total según nacionalidad. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos proporcionados por la empresa (anexos 3 y 4).

Además de la segmentación por nacionalidad, el establecimiento también trabaja otros segmentos de gran importancia como es el caso de los pensionistas, perfil de cliente el cual busca unas vacaciones tranquilas y relajantes. En base a esta necesidad, el camping ofrece lo que buscan en un entorno natural de gran valor. Este perfil de cliente, generalmente de procedencia extranjera, acostumbran a ser campistas jubilados que disponen de caravana o autocaravana, y que desean alojarse en la zona de parcelas más cercanas a la playa. Adicionalmente, durante los meses de temporada baja las personas jubiladas mayores de 65 años pueden disfrutar de diferentes descuentos para estancias mínimas de una semana. Además, se ofrecen ciertas actividades de ocio más tranquilas enfocadas a este segmento, tales como excursiones guiadas, rutas de paseo en bicicleta, masajes relajantes o clases de yoga.

### 2.3. ANÁLISIS PRECIO

El *Pricing* o gestión de precios es una de las funciones principales del *Revenue Management*, junto con la gestión del inventario y la capacidad, que pretende la optimización del beneficio a través de la obtención del mejor precio. Según Kimes (2003:132), “la gestión del precio consiste en diferenciar eficazmente los precios por segmentos de demanda, determinar las reglas de los distintos precios y conseguir que los clientes perciban positivamente las políticas de fijación de precios”.

Tal y como demuestra el Estudio Europeo del *Pricing* (Kucher, 2009), la fijación de precios es crucial para la empresa y, en la mayoría de los casos, reporta más beneficios que la reducción de costes. Además, el desarrollo de las TIC ha contribuido enormemente al perfeccionamiento de técnicas para la fijación y optimización del precio. Según De Jaime (2007), “la nueva era de fijación de precios está siendo configurada por nuevos enfoques estratégicos y del comportamiento humano, monitorizados por una combinación de software, matemáticas y experimentación rápida”.

En cuanto a las políticas de precios, los establecimientos turísticos utilizan actualmente tarifas diferenciadas en función de las características de la demanda y de los propios clientes, del volumen contratado, de la temporada, etc. Asimismo, las tarifas varían de acuerdo con variables como: en el momento en que realiza la reserva, las restricciones impuestas, el hecho de formar parte de un grupo o una empresa, etc. Por tanto, los precios son dinámicos en función de la fecha, pudiendo así variar con el paso de los días, adquiriendo una dinámica generalmente ascendente en temporadas de alta demanda.

En este caso nos centraremos en los criterios para la determinación de los precios de venta de los alojamientos y servicios que ofrece el camping para el periodo 2022, teniendo en cuenta su memoria de precios correspondiente al año de estudio. Para su correcta determinación, el establecimiento toma inicialmente los datos históricos de años anteriores y, en base a ello, toma las decisiones más apropiadas a la hora de subir o bajar los precios, teniendo en cuenta diversos factores tales como la demanda, los periodos vacacionales de los diferentes países, el aumento del IPC, etc.

**Tabla 1. Cuadro tarifario para camping por temporadas. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**

Fechas vigentes: 08/04/22 - 01/11/22	Parcela Medium 2021	Parcela Medium 2022	%	Parcela Large 2021	Parcela Large 2022	%	Supl. Zona preferent 2022	Supl. Zona Platinum 2022	Parcela Baño 2022	Descuentos aplicables
08/04 - 16/06	27 €	28 €	3%	32 €	33 €	3%	4 €	10 €	53 €	SI
11/04 - 17/04 (Semana Santa)	34 €	35 €	3%	39 €	40 €	3%	6 €	18 €	62 €	SI
17/06 - 24/06	33 €	35 €	6%	38 €	40 €	5%	6 €	18 €	62 €	SI
25/06 - 08/07	46 €	47 €	3%	63 €	65 €	3%	9 €	20 €	93 €	NO
09/07 - 15/07	62 €	64 €	3%	79 €	81 €	3%	16 €	24 €	117 €	NO
16/07 - 22/07	64 €	66 €	3%	82 €	84 €	3%	16 €	25 €	120 €	NO
23/07 - 13/08	74 €	77 €	4%	91 €	94 €	3%	12 €	28 €	126 €	NO
14/08 - 20/08	67 €	73 €	8%	83 €	93 €	11%	11 €	25 €	124 €	NO
21/08 - 27/08	56 €	70 €	20%	73 €	88 €	17%	10 €	21 €	115 €	SI
28/08 - 10/09	33 €	35 €	6%	38 €	40 €	5%	6 €	18 €	62 €	SI
11/09 - 01/11	27 €	28 €	3%	32 €	33 €	3%	4 €	10 €	53 €	SI

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la memoria de precios 2022 proporcionada por la empresa.

En la tabla 1 representada en la parte superior, se muestran los precios por noche relativos a camping de las diferentes categorías de parcelas, además del incremento porcentual respecto al año de referencia anterior (2021). Según la tabla de precios, es evidente determinar que la empresa aplica precios dinámicos, los cuales oscilan en función de la temporada y de la demanda. A medida que se acerca la temporada alta, especialmente durante los meses de julio y agosto, los precios aumentan gradualmente. Podemos observar también que, del 11 al 17 de abril, considerado como las vacaciones de Semana Santa, la tarifa es ligeramente mayor comparada a la de la temporada baja del mes de abril, debido a la alta ocupación. De esta manera, vemos que diseñar varios tipos de tarifas se convierte en una de las bases del *Revenue Management* para alcanzar un mayor segmento de clientes.

Podemos observar también que se produce un ligero aumento general en los precios de las parcelas estándar de un 3% aproximadamente respecto al año de referencia anterior, el cual corresponde al porcentaje de subida del IPC. Del mismo modo, se produce un aumento general del 4% en las parcelas *Platinum*, lo cual tiene un impacto sobre el precio final de unos 5€ en temporada alta y de 2€ en temporada baja.

Tal y como se refleja en su memoria de precios del año 2022, la subida de precios no es tan importante debido a que se consideró que la demanda de camping tuvo un cierto riesgo de recesión para este año. No obstante a lo anterior, en temporada alta y especialmente durante las dos quincenas de agosto se produce un aumento adicional en todas las categorías, donde se contemplan subidas del 4% al 20% respectivamente. Además, podemos observar que para esas fechas los precios son los más elevados, debido a ser el periodo vacacional por excelencia tanto a nivel nacional como internacional y, por lo tanto, el periodo de mayor ocupación de la temporada alta.

**Tabla 2. Cuadro tarifario para *bungalow* por temporadas. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**

PERIODO	TEMPORADA			TARIFA	ALOJAMIENTO / PRECIO NOCHE									
	FECHA ENTRADA	FECHA SALIDA	NOCHES		COCO SWEET	SAFARI	KENTIA	PINEDA JUNIOR	THALASSA	PATIO	TAMARIU LAVANDA PINEDA	CABANE NOA	ATENEA	GAIA
Abril. Laborables sin Semana Santa	08/04/2022	13/04/2022	3	A	50	55	65	58	69	73	76	79	98	95
Abril. Laborables	18/04/2022	29/04/2022	9											
Mayo. Laborables	02/05/2022	01/06/2022	23											
Octubre. Laborables	02/10/2022	28/10/2022	20											
Abril. Fin de Semana sin Semana Santa	08/04/2022	29/04/2022	4	B	64	70	85	72	92	96	101	105	128	122
Octubre. Fin de Semana	30/09/2022	23/10/2022	8											
Mayo. Fin de Semana	29/04/2022	29/05/2022	10	C	70	74	87	76	96	102	109	114	138	130
Periodo Extra. Halloween	28/10/2022	01/11/2022	4											
Septiembre. Fin de Semana	11/09/2022	30/09/2022	4	L	75	80	93	80	102	108	115	120	149	139
Junio. Fin Semana	01/06/2022	17/06/2022	4	D	80	85	98	84	109	114	121	127	160	149
Semana Santa	13/04/2022	18/04/2022	5	E	132	143	166	142	184	191	200	210	252	229
San Juan	23/06/2022	26/06/2022	3											
Todo periodo	29/08/2022	11/09/2022	13											
Laborables	01/06/2022	17/06/2022	12	F	59	65	69	67	77	80	84	87	106	102
Laborables	11/09/2022	30/09/2022	15											
Todo periodo	17/06/2022	23/06/2022	6	G	123	131	150	130	167	173	183	189	224	198
Todo periodo	26/06/2022	08/07/2022	12	H	140	154	181	154	201	209	217	231	279	259
Todo periodo	08/07/2022	22/07/2022	14	I	144	168	199	173	221	229	237	251	299	279
Todo periodo	22/07/2022	30/07/2022	8	J	148	180	211	188	238	244	254	267	319	296
Todo periodo	22/08/2022	29/08/2022	7											
Todo periodo	30/07/2022	22/08/2022	23	K	157	197	242	190	242	262	269	283	338	318

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la memoria de precios 2022 proporcionada por la empresa.

En cuanto a las tarifas del alojamiento en *bungalow*, en la tabla 2 representada en la parte superior se muestran los precios por noche de todas las categorías existentes en función de los diferentes periodos de temporada. Cabe destacar que los precios disminuyen o aumentan dependiendo de la temporada, duplicando y hasta triplicando sus tarifas en periodos de mayor ocupación. Durante los meses de temporada alta, los precios obedecen a la alta ocupación de agosto y al desplazamiento de la temporalidad hacia agosto-septiembre, cuando tradicionalmente había sido julio-agosto.

Podemos observar que existen diversas tarifas categorizadas por letras con precios diferentes en función de la temporada, en donde diferentes periodos pueden disponer de una misma tarifa, como podría ser en Semana Santa y en San Juan (tarifa E de la tabla 2). Además, podemos ver también que las tarifas de fin de semana en temporada baja son un poco superiores al resto de días, ya que la ocupación es también mayor.

Cabe destacar que para el periodo 2022, el establecimiento ha aplicado una subida de precios no abrupta en función de los datos históricos, ya que el hecho de estar permanentemente con precios tachados y en promoción puede devaluar la marca y el producto, confundiendo así a sus clientes. Por tanto, las campañas o promociones se limitan a ser de duración determinada.

Si bien es cierto que los precios están determinados en función de la demanda y la temporada, existen ciertos descuentos aplicables para determinadas fechas. El descuento más destacable es el de *Early Booking* o reserva anticipada, a través del cual los clientes pueden obtener una reducción del 10% aplicable en las reservas realizadas antes del 10 de enero de 2022. El objetivo principal de aplicar esta estrategia es mantener a los clientes más fieles obteniendo un precio más atractivo.

En el caso de camping, se aplican otros descuentos para estancias mayores a una semana, siendo el porcentaje de reducción mayor para estancias más largas. Sin embargo, ninguno de estos descuentos son aplicables para las fechas del 26 de junio al 20 de agosto, debido a ser el periodo considerado de mayor demanda y, por ende, la temporada alta. A continuación se muestran los descuentos porcentuales aplicables únicamente en temporada baja, incluyendo del 8 de abril al 25 de junio y del 28 de agosto al 1 de noviembre (tabla 3).

**Tabla 3. Descuentos aplicables según grupo de edad. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**

Grupo de edad	Descuento		
	+7 noches	+14 noches	+21 noches
Menores de 65 años	10%	15%	20%
Mayores de 65 años	20%	25%	35%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa.

Otros dos criterios para tener en cuenta a la hora de determinar los precios son los periodos vacacionales de los diferentes países y el calendario de festividades. Tal y como se representa en la tabla 4, el establecimiento aplica diferentes campañas de *marketing* en función de la temporada para atraer al segmento de cliente adecuado, ya sea según su nacionalidad, colectivo, etc. A modo de ejemplo, para las fechas del puente de la Ascensión interesa captar un mayor público francés, debido a ser un importante periodo vacacional en Francia, de la misma manera que interesa captar mayor clientela holandesa durante las vacaciones de primavera de los Países Bajos, conocido como *Meivakantie*. Además, podemos observar que las campañas en temporada baja son predominantes, debido a que interesa captar el mayor número de clientela posible al disponer de menor ocupación.

**Tabla 4. Campañas según temporada y segmento. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**

CAMPAÑAS TEMPORADA BAJA			CAMPAÑAS TEMPORADA ALTA		
Pascua	04/04 - 15/04	BE	Semana Santa	11/04 - 18/04	ESP, CAT
"Printemps"	09/04 - 05/04 23/04 - 09/05	FR	Sant Joan	17/06 - 30/06	CAT, ESP
Jubilados	08/04 - 19/06	DE, NL, BE	San Fermín	01/07 - 10/07	ESP, FR
Ascensión	25/05 - 30/05	FR	Verano	17/06 - 10/09	TODOS
"Meivakantie"	30/04 - 08/05	NL	Septiembre	01/09 - 11/09	CAT
"Pfungsten"	23/05 - 19/06	DE			
WE Primavera	08/04 - 19/06	CAT			
Puente de Mayo	29/04 - 01/05	CAT			
Día de la Comunidad de Madrid	02/05/2022	ESP (Madrid)			
San Isidro	13/05 - 15/05	ESP (Madrid)			
2ª Pascua	03/06 - 06/06	CAT (Barcelona)			
Septiembre	12/09 - 30/09	DE			
"Herbst Ferien"	4/10 - 31/10	CH, DE			
"Herfstvakantie"	15/10 - 30/10	NL			
Puente del Pilar	07/10 - 12/10	CAT, ESP			
Halloween / "Toussaint"	14/10 - 01/11	CAT, FR			
WE Otoño	16/09 - 01/11	CAT			
Jubilados	12/09 - 01/11	DE, NL, BE			

BE: Bélgica  
 CAT: Cataluña  
 CH: Suiza  
 DE: Alemania  
 ESP: España  
 FR: Francia  
 NL: Países Bajos

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa.

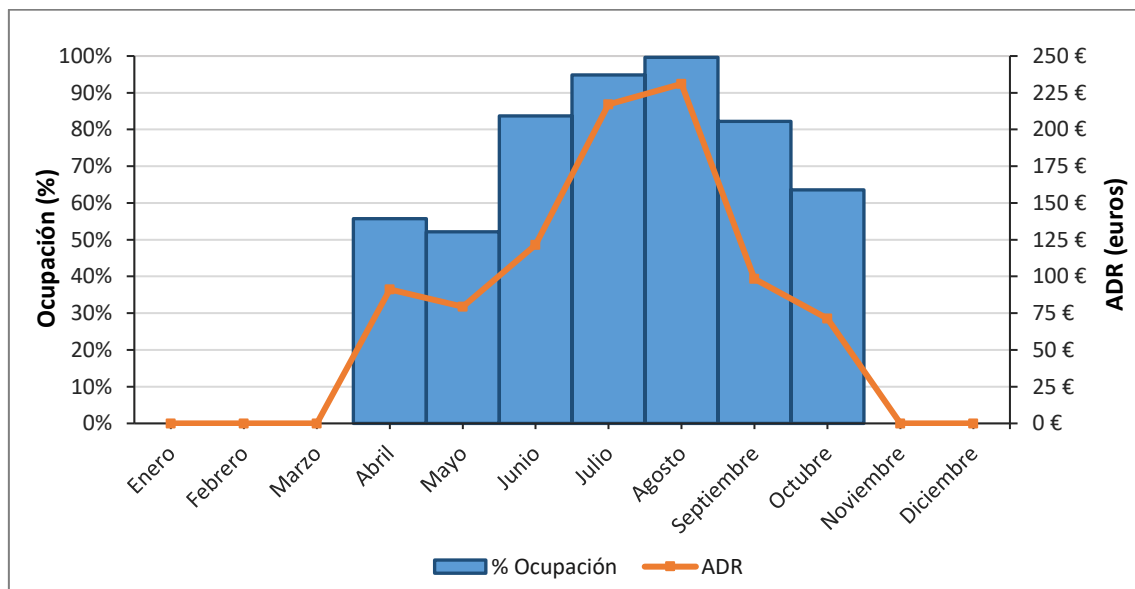
## INDICADORES ESTRATÉGICOS

Debido a su complejidad, el *Revenue Management* tiene en cuenta muchas variables e indicadores a la hora de establecer las diferentes estrategias. Algunos de los principales indicadores clave para determinar el rendimiento de una empresa, conocidos también como *KPI* (acrónimo del inglés *Key Performance Indicator*) son el *ADR*, *RevPAR*, *TrevPar* y *GopPAR*. En este caso analizaremos el *ADR* y el *RevPAR* debido a la falta de información de los demás indicadores.

Históricamente, la productividad de un establecimiento turístico se mide en función de su tarifa media o *ADR* (acrónimo del inglés *Average Daily Rate*) o bien en función de su porcentaje de ocupación. Para calcular el *ADR*, debemos considerar el ingreso total generado por las habitaciones dividido por el número total de habitaciones vendidas en un período específico. Es importante considerar otros indicadores, como la ocupación, para obtener una imagen completa del rendimiento financiero del establecimiento, dado que estos datos tomados individualmente pueden dar lugar a un análisis erróneo. Una tarifa media alta puede indicar alta rentabilidad a costa de una baja ocupación y, por otro lado, una ocupación alta puede deberse a una tarifa media baja.

Los gráficos representados a continuación muestran la ocupación y *ADR* mensuales para el tipo de alojamiento en *bungalow* (gráfico 3) y parcela (gráfico 4). Los datos aparecen desde principios de abril hasta finales de octubre, debido a ser los meses de apertura del camping.

**Gráfico 3. Ocupación y *ADR* mensual de *bungalow*. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos proporcionados por la empresa (anexo 1).

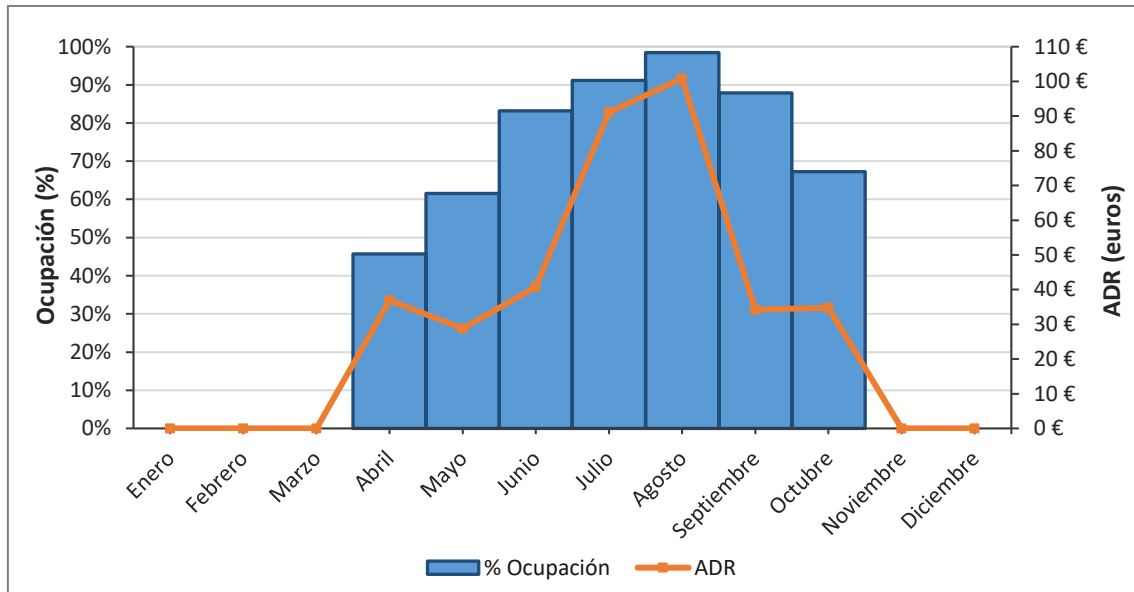
Tal y como podemos observar en el gráfico 3, el mes de agosto lidera la tarifa media más alta, con un valor de 231€, lo cual nos da a entender que, en promedio, los *bungalows* del camping se están vendiendo a un precio más elevado. Además, al tratarse del mes vacacional por excelencia y de mayor demanda, la ocupación de agosto es del 100%.

En general, a medida que la ocupación disminuye, su tarifa media disminuye proporcionalmente también. En el caso del mes de abril, podemos observar un *ADR* ligeramente mayor al resto de meses de temporada baja a consecuencia de la Semana Santa, ya que las tarifas del 13 al 18 de abril aumentan considerablemente. Con el mes de junio sucede algo similar, dado que del 23 al 26 de junio los precios aumentan bastante, lo que hace que proporcionalmente también aumente su tarifa media. Además, a partir del 17 de junio ya se considera temporada alta, empezando así el aumento gradual de sus tarifas.

Vemos también que la ocupación en mayo en *bungalow* es bastante baja, equivalente a un 52%. Con el fin de incrementar sus beneficios, sería recomendable invertir en campañas publicitarias enfocadas en captar nuevos clientes de mercados potenciales. Por ejemplo, durante el mes de mayo, Alemania y Países Bajos disponen de un periodo vacacional muy importante, por lo que serían dos posibles mercados de gran interés a analizar.

En el caso del cliente español, crear una campaña de captación solo sería beneficioso para los fines de semana, ya que para esas fechas no hay vacaciones escolares ni laborales.

**Gráfico 4. Ocupación y ADR mensual de parcela. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos proporcionados por la empresa (anexo 2).

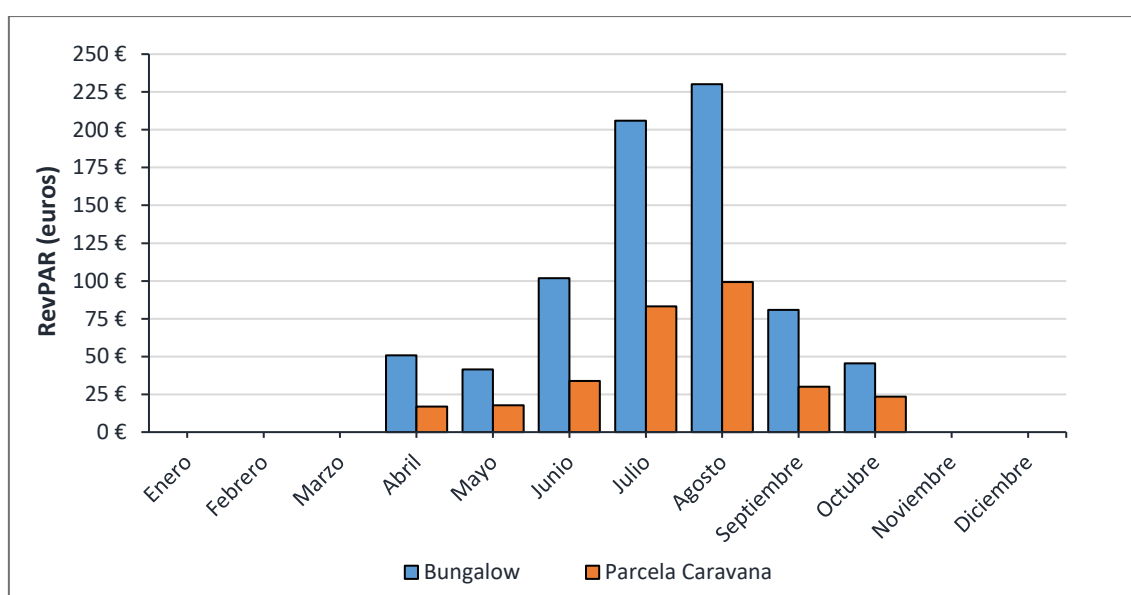
Si nos fijamos en el gráfico 4 con relación al alojamiento en parcela, por lo general, sigue una dinámica muy similar al anterior (gráfico 3), a pesar de disponer de tarifas medias mucho más bajas en comparación a *bungalow* al ser bastante más económico alojarse en parcela. En este caso, el mes de agosto también dispone de la mayor tarifa media y ocupación, con un 98% de ocupación y un ADR de 101€, un valor equivalente a menos de la mitad comparado a *bungalow*.

Cabe destacar también que la ocupación en parcela del mes de mayo es un 10% mayor en comparación a *bungalow*. Esto podría deberse a los clientes jubilados extranjeros, especialmente alemanes y holandeses, que vienen en caravana o autocaravana durante los meses de temporada baja, cuando el tiempo comienza a ser más agradable. Sin embargo, al revés sucede con el mes de abril, donde la ocupación es un 10% inferior en parcela, debido a que las temperaturas todavía no son del todo estables.

Tras analizar los indicadores de ADR y ocupación, tanto de alojamiento en *bungalow* como de parcela, podemos concluir que los clientes que vienen en temporada alta no son tan sensibles al precio como los que vienen en temporada baja.

Otro de los indicadores de gran relevancia mencionado anteriormente es el *RevPAR*. En el actual sector hotelero nacional, la fijación de precios se realiza en función del ingreso por habitación disponible que corresponde a una fase inicial de implantación del *Revenue Management*. Así pues, el *RevPAR* (abreviatura del inglés *Revenue per Available Room* o ingreso por habitación disponible) es el indicador más importante utilizado en la industria hotelera para valorar el rendimiento financiero de un establecimiento. Indica el beneficio económico obtenido por habitación del establecimiento a nivel general y en un periodo determinado independientemente de si una habitación concreta ha sido ocupada o no. Este ayuda a tomar decisiones informadas para mejorar la rentabilidad y la competitividad en el mercado.

**Gráfico 5. *RevPAR* mensual de parcela y *bungalow*. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos proporcionados por la empresa (anexos 1 y 2).

En el gráfico 5 se representa el *RevPAR* mensual separando el alojamiento en *bungalow* y parcela. Un valor más alto generalmente indica una mayor rentabilidad, ya que cuanto mayor sea este índice mejor será la situación en cuanto a venta de unidades de alojamiento se refiere.

Podemos observar que el *RevPAR* de los meses de julio y agosto en *bungalow* es disparatadamente alto debido a su elevada ocupación y *ADR*, proporcional a sus tarifas. No obstante, el *RevPAR* correspondiente al mes de mayo en *bungalow* tiene un índice muy bajo, ya que su ocupación y tarifa media son relativamente menores. Relacionado con este aspecto, sería recomendable aplicar un ajuste en la estrategia de precios y *marketing* del mes de mayo para el alojamiento en *bungalow*, para así incrementar su ocupación.

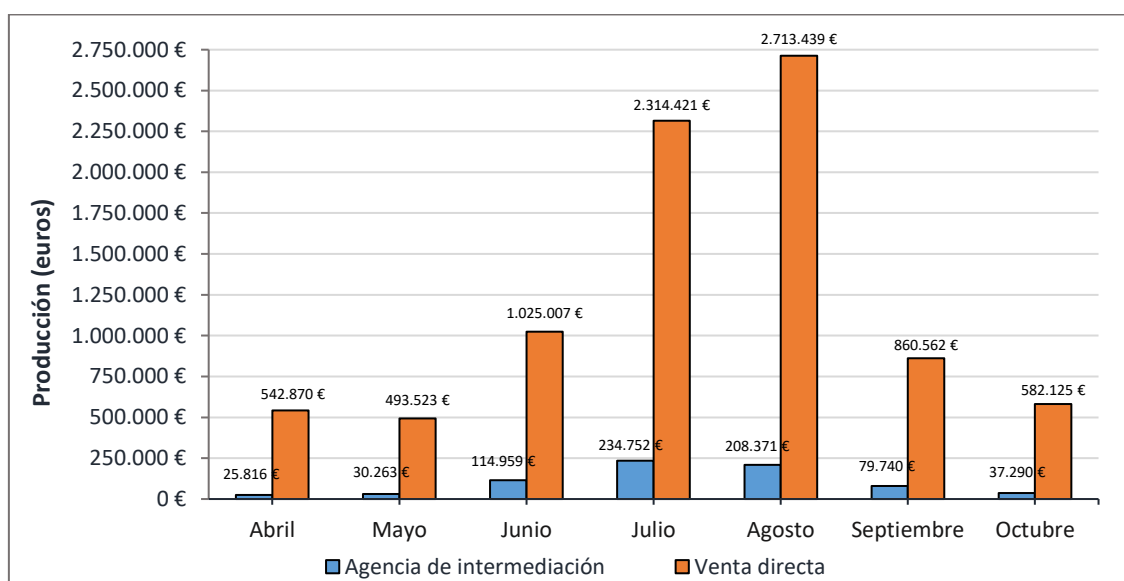
En el caso de parcela, el bajo índice de los meses de temporada baja se debe también a factores como las tarjetas de descuento campista, que otorgan tarifas reducidas únicamente durante los meses de temporada baja. Esto provoca que la tarifa media general sea menor, ya que muchos campistas aprovechan estas ofertas para venir a un costo reducido. Algunos ejemplos son la tarjeta *ACSI* (acrónimo del inglés *Auto Camper Service International*) o la tarjeta Mundo Campista, destinadas principalmente a los propietarios de autocaravanas y campistas que viajan durante la temporada baja, cuando la demanda de campings es menor. Sin embargo, durante los meses de julio y agosto, considerados los de mayor demanda, el índice se duplica y hasta triplica al no poder aplicarse ningún tipo de descuento en las tarifas.

## 2.4. ANÁLISIS DISTRIBUCIÓN

La distribución es un concepto de *marketing* cuyo objetivo principal es hacer llegar el producto desde el lugar donde se fabrica hasta el punto de venta donde será adquirido por el consumidor. En el caso del sector turístico, puede definirse como un puente entre el productor y el consumidor (Buhalis, 2000:116). Según March (1994:414), “el papel de los intermediarios en la distribución del producto turístico es quizás incluso más importante que en otras industrias y tipos de producto”. Esto es debido a su naturaleza intangible, ya que no es posible la distribución física ni el almacenamiento o transporte tradicional. Un servicio no vendido, no se recupera con una posterior venta, sino que se convierte en una pérdida.

Por lo tanto, si consideramos que la distribución a través de intermediarios conlleva un gran coste, se convierte en una de las áreas más importantes a analizar, puesto que es importante establecer las estrategias y tácticas necesarias para maximizar el beneficio, que es el objetivo más importante en cualquier empresa. Es por ello por lo que maximizar el inventario se convierte en un pilar fundamental en el *Revenue Management*, vendiendo al máximo la capacidad, al mejor precio de venta y provocando los mínimos costes posibles en distribución. Considerando además que si un cliente llega a través de un intermediario, dicho canal de venta intentará fidelizarlo y por tanto no será nuestro cliente directo. En consecuencia, se debe analizar cuál es nuestro inventario y definir cupos específicos para cada canal de venta, según lo que nos aporte cada uno de ellos, según la temporada del año, según el segmento de cliente... para así poder establecer un *Channel Mix* óptimo, entendido este concepto como el grupo de distribuidores más rentables que aportan un mayor valor y menor incidencias.

**Gráfico 5. Facturación mensual según canales de distribución. Tamarit Beach Resort (2022)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos proporcionados por la empresa (anexo 5).

Tal y como podemos observar en el gráfico 5 con relación a la facturación mensual por canales de distribución, el peso de la distribución directa o *B2C* (acrónimo del inglés *Business to Consumer*) es muy superior en comparación al de la multi-distribución o *B2B* (acrónimo del inglés *Business to Business*) a través de distintos canales de intermediación. Es decir, la venta a través de canales directos tales como página web, *call center* (atención telefónica) e *in situ* (clientes que adquieren el servicio una vez en el establecimiento) son los de mayor importancia para el camping, representando más del 90% de la facturación anual y provocando una relación más directa entre el proveedor del servicio y el consumidor. Este hecho es un factor muy positivo para el establecimiento ya que los costes de distribución son menores, además de obtener un mayor control de la distribución de los productos ofertados. A su vez, permite aumentar el conocimiento del cliente, y por ende su lealtad con la empresa.

En cuanto a los intermediarios turísticos, los que actúan son principalmente agencias de viajes online conocidas como *OTA* (acrónimo del inglés *Online Travel Agency*), turoperadores turísticos y agencias receptoras, también conocidas como agencias de comercialización en destino. La tabla 5 representada a continuación muestra los datos de ocupación y número de reservas, además de la facturación y la cuota de mercado que ésta representa de todas las agencias de distribución que colaboran con el establecimiento.

**Tabla 5. Ocupación, facturación y cuota de mercado por agencia de distribución. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**

Agencia	Ocupación (pernoctaciones)	Nº de reservas	Facturación	Cuota de mercado
Booking	1.940	386	226.451 €	30,97%
Camping Vision	1.177	99	126.194 €	17,26%
Tui Holanda	829	79	90.632 €	12,40%
Vacansoleil	613	52	77.163 €	10,55%
Viajes Velero	476	44	70.667 €	9,66%
Vacances Select	317	29	52.648 €	7,20%
Secure Holidays	418	72	24.333 €	3,33%
Jet2Holidays	128	14	22.381 €	3,06%
Firefly Holidays	122	12	18.609 €	2,55%
World2Meet	99	13	10.462 €	1,43%
Campings.com	80	13	9.287 €	1,27%
Viajes Olympia	9	1	1.661 €	0,23%
CTOUTVERT	29	4	703 €	0,10%
<b>Total</b>	<b>6.237</b>	<b>818</b>	<b>731.191 €</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos proporcionados por la empresa.

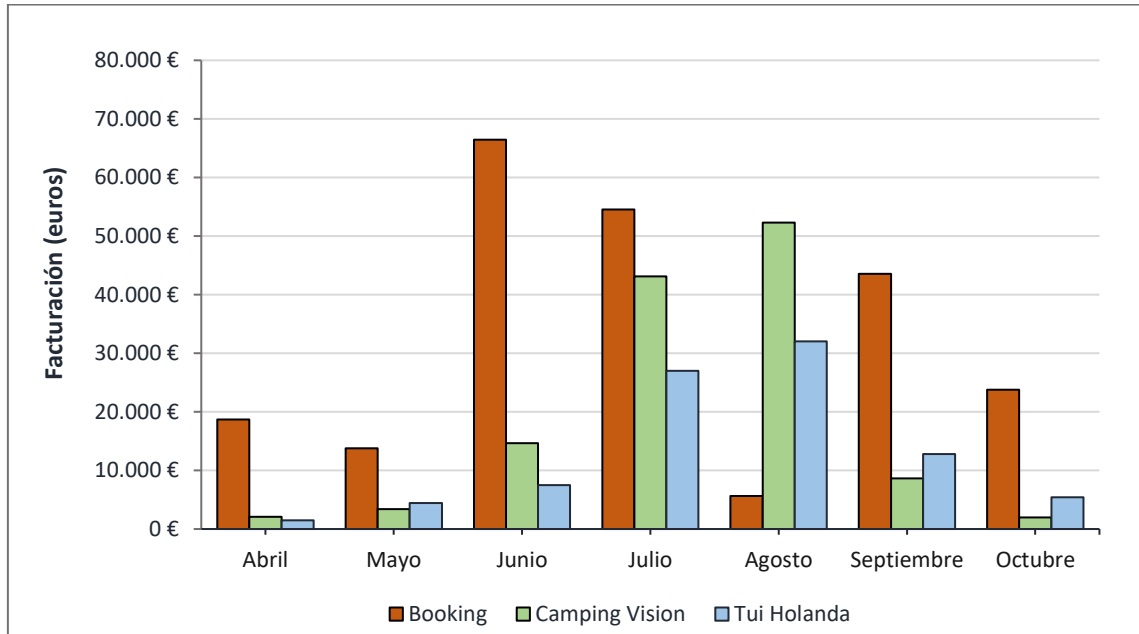
Si observamos los datos de la tabla 5, la mayor cuota de mercado pertenece con diferencia a *Booking*, facturados 226.451€ en el periodo 2022 y representando prácticamente un tercio del total (cuota del 30,97%). *Booking* es una agencia de viajes online que facilita alojamientos además de otros servicios a nivel global, siendo de las plataformas de viajes más grandes del mundo y reuniendo tanto a marcas consolidadas como a emprendedores de todos los tamaños. Su mercado de captación principal para el camping es el cliente español. Otro aspecto importante que destacar es que la estancia media de *Booking* no acostumbra a ser muy alta, ya que tiende a comercializar en periodos de temporada baja cuando el precio de venta es menor. Es por eso por lo que, si observamos la tabla, el número de reservas es bastante alto, el cual prácticamente cuadriplica a la agencia que ocupa el segundo puesto, pero sin embargo su ocupación en pernoctaciones es proporcionalmente bastante más baja que el resto.

En segunda posición nos encontramos con *Camping Vision*, con una cuota de mercado equivalente al 17,26% y una facturación total de 126.194€. *Camping Vision* es un turoperador de camping presente en 14 países europeos, siendo la red de distribución más grande de Europa en cuanto a las ventas online de vacaciones en camping. Se enfoca principalmente en la captación de clientes alemanes, holandeses y, en menor medida, daneses. En el caso de *Camping Vision*, al tratar con clientes extranjeros, su estancia media y gasto es mayor en comparación a otras agencias como *Booking*. Además, su comercialización predomina principalmente durante los meses de temporada alta.

El tercer puesto lo ocupa *Tui Holanda*, con una facturación total de 90.632€ y una equivalencia de cuota de mercado del 12,40%. Se trata de una agencia de viajes mayorista que funge como intermediario, también conocido como turoperador, encargado de comercializar con paquetes turísticos. *Tui Holanda* se encarga de captar un gran número de clientes holandeses, siendo este uno de los principales mercados extranjeros del camping. Como turoperador turístico, *Tui Holanda* actúa muy parecido a *Camping Vision*. Comercializa únicamente con alojamientos *bungalow* y las estancias medias suelen ser mínimamente de una semana, razón por la que tiene una ocupación de pernoctaciones y una facturación total bastante elevadas. Además, sus cupos están distribuidos en periodos de baja y alta demanda, aunque predomina más en los meses de temporada alta.

En el gráfico 6 mostrado a continuación se refleja la facturación mensual de las tres principales agencias de distribución mencionadas anteriormente; *Booking*, *Camping Vision* y *Tui Holanda*.

**Gráfico 6. Facturación mensual según principales agencias de distribución. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos proporcionados por la empresa (anexo 5).

Podemos observar que *Booking* predomina mayoritariamente durante todos los meses a excepción del mes de agosto, en el cual su facturación cae en picado. Sin embargo, la facturación de las otras agencias aumenta considerablemente en comparación al resto de meses. Tal y como se ha mencionado anteriormente, este hecho se debe a que *Booking* trabaja principalmente con clientes españoles y no tanto de procedencia extranjera. Sin embargo, las otras dos agencias se enfocan en los clientes holandeses y alemanes, los cuales son más predominantes durante el mes de agosto. A su vez, al tratarse del mes vacacional por excelencia, al establecimiento no le interesa comercializar a través de otros canales de distribución como podría ser *Booking*, para así poder centrarse especialmente en sus canales de venta directa, ya que el mes de agosto, especialmente la segunda quincena, acaba estando prácticamente al completo de ocupación. De esta manera, aplicando esta estrategia pueden conseguir captar un mayor número de clientes directos sin necesidad de aplicar ningún coste de distribución.

A modo de conclusión de este apartado, podemos determinar que cuanto mayor sea el cupo de agencias intermediarias, mayores serán los costes de distribución asociados a ello, por lo que conviene potenciar la venta directa. Además, el establecimiento pierde el control de su distribución y comunicación ya que, una vez acordados un precio neto o una comisión sobre el PVP (acrónimo de Precio de Venta al Público), las diversas agencias distribuidoras se encargan de intermediar directamente con los clientes. Agregando a lo anterior, las *OTA* acostumbran a hacer la venta más atractiva mostrando el PVP sin incluir las tasas turísticas, por lo que a través de esta estrategia consiguen captar un mayor número de personas.

Por lo tanto, es fundamental para el establecimiento definir un *Channel Mix* óptimo, apostando únicamente por las distribuidoras más rentables, además de las que aportan más valor y menos incidencias. En este caso, la estrategia de distribución aportada por el establecimiento es muy buena ya que más del 90% de la facturación anual la realiza a través de la venta directa, y únicamente se hace servir de agencias de intermediación cuando realmente lo necesita.

## 2.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 2.5.1. BENCHMARKING

“El *Benchmarking* es el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas como representativas de las mejores prácticas con el objetivo de mejora organizacional” (Spendolini, 2005). Por su parte, Balm (1992) define el *Benchmarking* como “la actividad de comparar los propios procesos (...) contra la mejor actividad similar que se conozca, de forma que se establezca con objetivos desafiantes, verdaderos retos, pero alcanzables, y se implemente un curso de acción que permita a la organización de forma eficiente convertirse y mantenerse como el mejor”.

Desde otra perspectiva, según Gurutze y Ochoa (2005) “el *Benchmarking* no consiste en copiar las mejores prácticas, sino en aprenderlas y aplicarlas mediante la adaptación, creación y rediseño a nuestra organización”.

Tras obtener las definiciones anteriores, podemos concluir que la aplicación del *Benchmarking* consiste en realizar una comparación de los procesos propios con respecto a otros establecimientos que se consideren como los mejores y que realicen una actividad similar. Además, el correcto análisis de la competencia no debe limitarse exclusivamente al precio, por lo que es recomendable medir otros factores clave que den una visión más real de los competidores (posicionamiento, características del producto...).

Por lo tanto, en este apartado se pretende analizar el set competitivo del camping Tamarit Beach Resort considerando diversos factores, con el fin de establecer posibles acciones de mejora y lograr un rendimiento superior. Un set competitivo se basa en un conjunto de al menos cuatro o cinco establecimientos que se pueden calificar como competidores directos.

La tabla 6, simplificada del apartado de anexos (véase anexo 6), expone el set competitivo del camping Tamarit Beach Resort según la categoría, ubicación, unidades de alojamiento y puntuación general en la plataforma de *Booking*. Para determinar los establecimientos de referencia en cuanto a la competencia, han sido comparados aquellos cuyas características son similares, en base a criterios como localización, categoría, tipología de producto, precio, segmentación, posicionamiento, etc.

**Tabla 6. Análisis del set competitivo. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**

Establecimiento	Categoría	Ubicación	Unidades alojamiento	Puntuación Booking
Camping & Resort Sangulí Salou	4*	Salou (Costa Dorada)	1.495	8,9
Camping Tamarit Beach Resort	4*	Playa de Tamarit (Costa Dorada)	698	8,8
Camping Torre de la Mora	4*	Playa de La Mora (Costa Dorada)	528	8,5
Camping Playa Montroig Resort	4*	Mont-roig del Camp (Costa Dorada)	1.372	8,3
Camping El Delfín Verde	4*	Torroella de Montgrí (Costa Brava)	1.753	8,3
Camping La Ballena Alegre	4*	Sant Pere Pescador (Costa Brava)	885	N/A*

Fuente: Elaboración propia, junio 2023 (anexo 6). Las unidades de alojamiento han sido extraídas del listado de empresas y establecimientos turísticos del departamento de Empresa y Trabajo de la Generalitat de Cataluña.

\*N/A: No aplicable

Una herramienta de medición de gran importancia es la puntuación de *Booking*, la cual se basa en las reseñas y calificaciones dejadas por los huéspedes después de su estancia. Este elemento es muy relevante ya que los viajeros suelen confiar en estas puntuaciones y reseñas para tomar decisiones informadas al elegir un lugar para alojarse. La escala de puntuación va de 1 a 10, siendo 10 la calificación más alta.

Si nos enfocamos en las puntuaciones de *Booking* de los principales competidores que se reflejan en la tabla 6, todas las puntuaciones son superiores a 8 a excepción del Camping La Ballena Alegre, el cual no aparece en la plataforma de *Booking*. Esto indica generalmente que los huéspedes han tenido una experiencia positiva en el alojamiento.

En el caso de este set competitivo, la mayor puntuación pertenece al Camping & Resort Sangulí Salou con un 8'9, el cual se trata de uno de los mejores campings de la zona ubicado también en la costa Dorada, en el municipio de Salou. Dispone además de más del doble de unidades de alojamiento en comparación al Tamarit Beach Resort, siendo este mucho más grande y con un mayor número de instalaciones. No obstante, el Tamarit Beach Resort toma la segunda posición del set competitivo, con una puntuación de 8'8 muy similar a la del Camping & Resort Sangulí Salou.

Es importante resaltar que las expectativas y preferencias de los huéspedes pueden variar, por lo que una puntuación alta no garantiza que el lugar sea perfecto para todos y con el tiempo la nota puede cambiar. Sin embargo, suele ser un indicador positivo de la calidad general del alojamiento.

Cabe destacar que todos ellos son campings enfocados en un perfil de cliente familiar por la adaptación de los servicios e instalaciones que ofrecen. Además, son clasificados como campings de categoría premium o de lujo, dado que ofrecen instalaciones de alta calidad, así como una amplia gama de servicios para los campistas y con un enfoque en la comodidad y la experiencia del cliente.

Tal y como se puede observar en la tabla 7, la mayoría de los campings que conforman el set competitivo ofrecen servicios e instalaciones muy similares, aunque alguno de ellos dispone de instalaciones más exclusivas como spa, peluquería, centro médico privado, farmacia o centro náutico propio, diferenciándose así de la competencia.

**Tabla 7. Benchmarking de servicios del set competitivo. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**

Servicios	Tamarit Beach Resort	Camping Torre de la Mora	Camping & Resort Sangulí Salou	Camping El Delfín Verde	Camping La Ballena Alegre	Camping Playa Montroig Resort
Instalaciones sanitarias y lavandería	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Wifi gratuito	SI	NO	SI	NO	NO	SI
Parking	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Admisión de mascotas	SI	SI	SI	SI	SI	NO
Restaurantes / bares	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Piscinas y zonas de agua recreativas	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Supermercado / panadería / tienda	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Zona deportiva con gimnasio	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Alquiler de bicicletas	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Entretención en vivo y espectáculos	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Zona de juegos infantil	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Centro de masajes	SI	NO	SI	SI	SI	SI
Zona spa	NO	NO	NO	SI	SI	SI
Centro de estética y peluquería	NO	NO	SI	SI	SI	SI
Servicio médico privado	NO	NO	SI	SI	SI	SI
Farmacia	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Sala de juegos recreativos	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Instalaciones náuticas y centro de buceo	NO	NO	NO	NO	SI	SI

Fuente: Elaboración propia, junio 2023 (anexo 6).

Podemos ver también que los servicios e instalaciones ofrecidos por los campings Tamarit Beach Resort i Torre de la Mora son un poco más escasos en comparación a la competencia, dado que disponen de un espacio y capacidad más limitados al resto.

Por otra parte, ninguno de los campings abre durante todo el año debido a factores climáticos y preferencias estacionales de los campistas, al ubicarse a poca distancia de la playa. De hecho, la gran mayoría coinciden en sus fechas de apertura y patrones estacionales, abriendo generalmente a finales de marzo con el inicio de la Semana Santa y cerrando a finales de octubre, para las fechas de Halloween. A pesar de ello, estos campings trabajan cada vez más el tema de la estacionalidad, con el fin de reforzar los meses de temporada baja (meses más fríos o en temporadas de lluvias) y mejorar la afluencia de campistas, la ocupación del camping y la disponibilidad de servicios y actividades.

Desde otro punto de vista, es también necesario conocer la cuota de mercado de la competencia, que ofrece una comparación de la productividad del establecimiento respecto a los competidores directos. La cuota de mercado conocida también como *FMS* (acrónimo del inglés *Fair Market Share*), es el porcentaje de mercado que corresponde a cada establecimiento según su capacidad y dentro de su grupo de competidores. Su cálculo se realiza dividiendo el número total de alojamientos del establecimiento entre el número total de alojamientos del conjunto de establecimientos.

**Tabla 8. *FMS* del set competitivo. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**

Establecimiento	Unidades de alojamiento	FMS
Camping El Delfín Verde	1753	26,19%
Camping & Resort Sangulí Salou	1495	22,34%
Camping Playa Montroig Resort	1372	20,50%
Camping La Ballena Alegre	885	13,22%
Tamarit Beach Resort	660	9,86%
Camping Torre de la Mora	528	7,89%
<b>TOTAL</b>	<b>6693</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, junio 2023. Las unidades de alojamiento han sido extraídas del listado de empresas y establecimientos turísticos del departamento de Empresa y Trabajo de la Generalitat de Cataluña.

Según los datos de la tabla 8, Tamarit Beach Resort toma la quinta posición de los seis establecimientos analizados en cuanto a *FMS*, con una pequeña cuota de mercado equivalente a la décima parte del set competitivo. Tal y como se ha mencionado anteriormente, el espacio y capacidad que ofrece es mucho menor al de sus competidores ya que se encuentra ubicado en un espacio natural protegido en donde realizar ampliaciones o modificaciones en el terreno resulta complicado.

Sin embargo, establecimientos como Camping El Delfín Verde, Camping & Resort Sangulí Salou o Camping Playa Montroig Resort disponen de una superficie mucho mayor para incluir una mayor cantidad de piscinas, instalaciones deportivas, boutiques, locales de restauración y demás servicios. Por tanto, estos tres establecimientos que tienen una cuota de mercado más significativa puede indicar una mayor fortaleza competitiva en su industria.

### 2.5.2. REPUTACIÓN ONLINE

La reputación online para un establecimiento turístico se refiere a la percepción general que tienen los usuarios en línea sobre dicho establecimiento, basada en las opiniones, comentarios y calificaciones que comparten en plataformas digitales. Estas plataformas suelen incluir sitios web de reseñas de viajeros, redes sociales, foros de viajes y otros espacios en línea donde los usuarios comparten sus experiencias.

En la actualidad, las opiniones que los usuarios dejan en las diferentes plataformas digitales es crucial en la industria turística para mejorar la reputación de un establecimiento y así generar una mayor captación de clientes. Un establecimiento con una buena reputación online es más propenso a atraer a nuevos clientes, ya que indica que ha brindado experiencias positivas a otros visitantes.

Algunos de los factores que pueden influir en la reputación online de un establecimiento turístico incluyen la calidad del servicio, la limpieza, la comodidad, la ubicación, la relación calidad-precio y la capacidad de respuesta a los comentarios y críticas de los clientes. Relacionado con el último aspecto, el camping dispone de un departamento de atención al cliente el cual se encarga de monitorear activamente su presencia en línea y de responder con la mayor brevedad posible a las opiniones de los clientes para gestionar y mejorar su reputación, con un índice de respuesta del 94,5%.

Para analizar el índice de reputación de Tamarit Beach Resort, se ha utilizado el *Global Review Index*, el cual se trata de una nota de reputación online general para un establecimiento turístico, ya sea camping, hotel o cadena hotelera, basado en datos tomados de todas las principales agencias de viajes en línea y páginas de opinión (ReviewPro, 2022). Éste permite seguir el rendimiento histórico del establecimiento turístico en cuestión y compararlo con el de sus competidores. Por tanto, se trata de un elemento clave de puntuación patentada por la plataforma ReviewPro, el cual se calcula mediante un algoritmo que genera una puntuación numérica de 0 a 100 y se basa en la puntuación general de una opinión recopilada de más de 140 agencias de viajes online y sitios de opiniones en más de 45 idiomas.

De acuerdo con la clasificación de las opiniones, las puntuaciones comprendidas entre el 80% y el 100% son positivas, entre el 60% y el 79% son neutrales y entre el 59% e inferior son negativas. Además, el *GRI* (acrónimo del inglés *Global Review Index*) puede calcularse para cualquier periodo de tiempo, ya sea diario, semanal, mensual o anual.

Según el ranking *GRI* de la plataforma ReviewPro de los principales competidores del establecimiento, el camping Tamarit Beach Resort toma la tercera posición de los siete establecimientos escogidos, con un índice del 85,4% y manteniéndose así por encima de la media (véase imagen 5). El establecimiento que lidera la clasificación es el Camping & Resort Sangulí Salou, el cual dispone del mayor número de opiniones positivas en las diversas plataformas. De todos modos, el *GRI* de todos los establecimientos se puede considerar como positivo, al disponer de puntuaciones por encima del 80%.

**Imagen 5. *GRI* anual del set competitivo. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**



Fuente: información confidencial proporcionada por la plataforma ReviewPro, 4 de julio de 2023.

Un factor para tener en cuenta es que en comparación al previo año de referencia (2021), las opiniones han disminuido bastante, de la misma manera que ha disminuido el índice *GRI* un 3%. En 2022 se han registrado un total de 966 opiniones cuando en 2021 se registraron 1.161, una diferencia de 195 opiniones menos. Es por ello por lo que es muy importante incentivar a los clientes a valorar su estancia en el establecimiento, para así mejorar su índice de reputación y alcanzar el objetivo propuesto del 90% para el 2023.

Otro aspecto importante para tener en cuenta es el posicionamiento del establecimiento en función de las palabras más utilizadas por sus clientes en los buscadores y plataformas de reseñas, tales como *Booking* o *TripAdvisor*. En este caso, uno de los criterios más mencionados es la ubicación, considerado el principal punto fuerte del establecimiento y categorizado por lo general como excelente.

A continuación se muestran las palabras clave más comunes en los buscadores web y plataformas de reseñas (véase imagen 6).

### Imagen 6. Palabras clave. Camping Tamarit Beach Resort (2022)

GRI™ Key Drivers

Francés España Ubicación Calidad-precio Servicio Holandés Limpieza  
Países Bajos Habitación Catalán Tripadvisor eurocampings Google Alemán  
Familias En Pareja Alemania Grupos Booking.com Español Zoover Inglés

Fuente: información confidencial proporcionada por la plataforma ReviewPro, 4 de julio de 2023.

Las palabras de mayor tamaño significan que, por lo general, son mayormente utilizadas por los clientes del camping. Algunos de estos criterios positivos son de gran relevancia ya que están relacionados con la calidad de su servicio; calidad-precio, limpieza, servicio, habitación, etc. Además, las palabras que aparecen en verde son utilizadas mayormente para reseñas positivas. Sin embargo, en el caso de las palabras amarillas el balance entre las reseñas positivas y negativas está bastante igualado.

## 2.6. ANTELACIÓN DE LA DEMANDA

Otro de los factores importantes a analizar en el ámbito del *Revenue Management* es el hecho de conocer en qué momento realizan las reservas los clientes y con cuánta antelación suelen hacerlo. De esta manera, conocer la antelación de la demanda permite prever cuántos alojamientos se venderán en el futuro y ajustar las estrategias de precios y disponibilidad en consecuencia.

La tabla 9 representada a continuación muestra con cuanto tiempo de antelación realizan los clientes del camping sus próximas reservas (filas), además de los meses durante los que reservan (columnas).

**Tabla 9. Reservas por antelación de demanda. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**

Antelación demanda	Número de reservas 2022												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Mismo día		3	3	405	549	314	180	155	748	728	1	1	3.087
1-2 días			1	221	340	221	136	108	315	331			1.673
3-6 días				157	244	203	129	72	179	227			1.211
7-13 días				194	208	209	58	53	190	204	1		1.117
14-29 días				288	262	309	120	89	254	323	1		1.646
1 mes		1	2	543	203	284	253	155	234	404	4		2.083
2 meses	3	1	4	227	125	218	254	174	177	140			1.323
3-4 meses	7	19	22	68	128	360	407	383	206	109	1	3	1.713
5-7 meses	38	25	8	5		68	455	594	255	106	10	13	1.577
8-12 meses						1	1	37	37	31	7	3	117
Más de 1 año								3	1				4
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>40</b>	<b>2.108</b>	<b>2.059</b>	<b>2.187</b>	<b>1.993</b>	<b>1.823</b>	<b>2.596</b>	<b>2.603</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>15.551</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos proporcionados por la empresa.

Tal y como se resalta en la tabla 9 y teniendo en cuenta que las reservas de cara al año siguiente abren entre finales de julio y principios de agosto, vemos que destaca un importante foco de reservas durante estos dos meses con una antelación de entre 5 y 7 meses. Eso significa que en cuanto se abren las reservas futuras, 594 clientes en el mes de agosto son fieles a la marca de la empresa, conociendo su periodo de vacaciones y queriendo repetir estancia. En comparación a los hoteles, los campings disponen de una mayor proporción de repetición por parte de sus clientes, por lo que la tasa de fidelización es más alta. Esto puede ser un indicador de la satisfacción del cliente hacia la empresa y la calidad del servicio.

Sin embargo, contemplamos que los meses de julio y agosto engloban un menor número de reservas en comparación a los demás, debido a la estancia mínima de una semana que hay en temporada alta. Aun así, tal y como se muestra resaltado en la tabla 10, son los meses de mayor ocupación y donde hay un mayor número de personas en el camping, con también una mayor media de personas por alojamiento al tratarse en la mayoría de los casos de reservas de familias con hijos.

**Tabla 10. Ocupación y media de personas por alojamiento en *bungalow* y parcela. Camping Tamarit Beach Resort (2022)**

Mes	Bungalow		Parcela Caravana	
	Ocupación (personas)	Media personas por alojamiento	Ocupación (personas)	Media personas por alojamiento
Enero	0	0	0	0
Febrero	0	0	0	0
Marzo	0	0	0	0
Abril	16.139	3,83	15.520	3,10
Mayo	14.234	3,49	17.016	2,44
Junio	22.393	3,54	25.179	2,76
Julio	29.071	3,92	36.305	3,52
Agosto	31.534	4,05	40.427	3,63
Septiembre	19.731	3,17	23.288	2,42
Octubre	17.848	3,59	20.834	2,74
Noviembre	0	0	0	0
Diciembre	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>150.950</b>	<b>3,66</b>	<b>178.569</b>	<b>2,94</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos proporcionados por la empresa.

Vemos también en la tabla 9 que las reservas realizadas en el mismo día durante los meses de temporada baja son muy elevadas, especialmente en septiembre y octubre. Esto se debe a la gran cantidad de campistas sin reserva que acuden durante estas fechas, además de clientes que ya conocen el camping pero deciden reservar a última hora. El buen clima durante estos meses favorece la decisión de los campistas a venir. Sin embargo, en los meses de temporada alta las reservas de mismo día son mucho menores debido a la escasa disponibilidad y al gran número de reservas ya existentes.

Otro aspecto destacable son las reservas realizadas entre dos semanas y un mes de antelación durante los meses de abril, junio y octubre. Esto se debe principalmente a las importantes festividades que hay en estos meses; Semana Santa, San Juan y Halloween respectivamente, las cuales integran un gran número de reservas a corto plazo.

Para concluir con este apartado, podemos afirmar que durante la temporada alta, los campistas deban hacer reservas con mucha anticipación debido a la alta demanda. Sin embargo, en temporada baja, la disponibilidad de espacios suele ser mayor y generalmente no es necesario hacer reservas con tanta antelación, a no ser que se trate de una festividad concreta.

### 3. ANÁLISIS DAFO

A continuación se ha realizado un análisis DAFO con relación al camping Tamarit Beach Resort. Dicho análisis, denominado como DAFO o FODA, es un marco básico en el que se evalúan los puntos fuertes y débiles de una entidad o componente, así como sus posibles oportunidades y amenazas. Éste extrae la información mediante un análisis ambiental, separando las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas.

La obtención de los siguientes datos se ha extraído a partir de un análisis exhaustivo del producto ofertado y sus características, teniendo en cuenta los diversos factores tanto internos como externos que afectan.

#### 3.1. FORTALEZAS

- **Ubicación privilegiada:** El camping está situado en una zona costera muy atractiva, en primera línea de playa y rodeado de naturaleza. Esto puede atraer a una gran cantidad de turistas interesados en disfrutar del mar y el entorno natural. Además, se encuentra a pie del espectacular castillo de Tamarit.
- **Infraestructura:** Cuenta con una gran variedad de instalaciones y servicios de ocio que pueden satisfacer las necesidades de sus huéspedes, como piscinas, restaurantes, pistas deportivas, actividades para niños, entre otros.
- **Variedad de alojamientos:** el camping ofrece diferentes tipos de alojamientos, desde diversas tipologías de parcelas para caravanas y tiendas de campaña, hasta *bungalows* adaptados con diferentes comodidades y *glampings* (concepto que combina la experiencia de acampar al aire libre con el lujo y las condiciones propias de un *bungalow*).
- **Marca consolidada:** El camping cuenta con una larga trayectoria en el mercado turístico, con más de 60 años de experiencia, y ha construido una muy buena reputación entre sus huéspedes. Esto puede atraer a nuevos clientes y fomentar la lealtad de los clientes actuales.
- **Comunicación:** El camping está bien comunicado, con fácil y cercano acceso a la autopista y con proximidad a ciudades turísticas como Tarragona o Reus, lo que facilita el acceso y aumenta su atractivo como destino turístico.
- **Camping familiar:** Las instalaciones del resort están totalmente equipadas para familias con niños, por lo que Tamarit Beach Resort está considerado como un camping familiar.

- **Admisión de mascotas:** El camping cuenta con la categoría “*pet friendly*”, por lo que los perros son admitidos en la zona de parcelas y en determinados *bungalows*, además de ser admitidos en general en cualquier espacio al aire libre del interior del resort. Esto supone una gran ventaja competitiva para el establecimiento, ya que pocos campings de la zona ofrecen este servicio, abriendo el acceso a una gran clientela que prefiere viajar con su mascota.
- **Gastronomía:** En el interior del resort se ofrece una variada oferta gastronómica de gran calidad, con distintos espacios de restauración disponibles que incluyen un restaurante de estilo mediterráneo (restaurante Brisa), un restaurante de estilo italiano (La Dolce Vita), una zona de sushi (Sushi Tamarit), una zona de degustación de vinos, embutidos ibéricos, quesos y otras delicatessen (*Wine & Tapas Tamarit*), un bar de *cocktails* (La Mar de Copas), un puesto *take-away* de comida para llevar y, por último, una heladería.
- **Wifi gratuito:** Durante la estancia de los clientes, el wifi está incluido en todo el recinto sin ningún coste adicional. El camping dispone de diversas antenas repartidas por sus instalaciones que garantizan la cobertura desde cualquier rincón.
- **Vehículos eléctricos:** como innovación, el camping ha incorporado nuevos puntos de recarga de vehículos eléctricos para los clientes, fomentando así el compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad.

### 3.2. DEBILIDADES

- **Dependencia de la temporada:** Aunque el camping puede tener una gran afluencia de turistas durante los meses de verano, el número de visitantes durante los otros meses del año puede ser menor. Esto puede afectar la rentabilidad del negocio y hacerlo dependiente de la temporada alta.
- **Masificación en temporada alta:** El camping está muy masificado durante la temporada alta, prácticamente al completo durante ciertos meses, lo que puede afectar a la calidad del servicio y a la experiencia del turista, generando por ejemplo grandes colas en sus servicios.
- **Dependencia de terceros:** El camping puede depender de terceros para algunos servicios o suministros, como agua, electricidad o alimentos. Si alguno de estos proveedores falla, puede afectar negativamente la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes.
- **Comunicación:** La carretera que accede directamente al camping es estrecha y poco intuitiva, por lo que suele generar confusiones a los clientes de nueva estancia a la hora de acceder al complejo.

- **Accesibilidad:** No todas las instalaciones del camping están adaptadas para personas con movilidad reducida, a falta de silla especial para el acceso a la piscina o de rampas para el acceso a determinados *bungalows*.
- **Falta de flexibilidad:** el camping puede tener dificultades para adaptarse a los cambios en la demanda y las preferencias de los clientes debido a su tamaño y estructura.
- **Visitas:** A diferencia de otros campings de la zona, desde la pandemia del COVID-19 no se admiten visitas, por lo que este factor puede generar descontentos para ciertas personas.

### 3.3. OPORTUNIDADES

- **Turismo sostenible:** Hay una creciente demanda de turismo sostenible y ecológico. Tamarit Beach Resort puede aprovechar esta oportunidad para desarrollar prácticas turísticas sostenibles y promover su compromiso con el medio ambiente.
- **Ampliación de la oferta de servicios:** El camping podría ampliar su oferta de ocio y servicios para incluir más opciones, con el fin de satisfacer aún más las necesidades de los turistas, como por ejemplo incorporar una zona de spa, peluquería o servicio médico propio.
- **Expansión del negocio:** Tamarit Beach Resort puede expandir su negocio y construir nuevos campings en otras zonas turísticas de España o del extranjero. Actualmente, hay un proyecto en desarrollo en la localidad de Fuengirola, ubicada en la Costa del Sol malagueña.
- **Turismo extranjero:** España es un destino turístico popular para los turistas extranjeros, y el camping está en una ubicación muy atractiva para ellos.
- **Teletrabajo:** Desde la pandemia, ha habido un exponencial crecimiento de la modalidad de trabajo a distancia, por lo que sería una gran oportunidad para el camping habilitar un espacio habilitado para el *coworking*, con la finalidad de que los clientes que lo necesiten puedan teletrabajar en un lugar tranquilo. Además, cada vez hay un mayor incremento de nómadas digitales que usa las nuevas tecnologías para trabajar.
- **Diversificación de la oferta:** El camping podría diversificar su oferta para atraer a un público más amplio, por ejemplo, añadiendo apartamentos, lo que podría atraer a turistas que prefieren otro tipo de alojamiento.

### 3.4. AMENAZAS

- **Competencia:** La competencia en el mercado turístico es alta, y hay otros campings y alojamientos en la misma zona que ofrecen servicios similares, como por ejemplo el Camping Torre de la Mora o el Camping Sangulí. Para mantenerse competitivo, Tamarit Beach Resort debe destacar y diferenciarse de su competencia.
- **Postpandemia:** La pandemia COVID-19 ha afectado significativamente al sector turístico y puede seguir afectando a largo plazo. Es importante que el camping tenga un plan de contingencia para hacer frente a cualquier situación relacionada con la pandemia.
- **Inestabilidad económica:** La inestabilidad económica puede afectar negativamente al mercado del turismo y a la rentabilidad del camping.
- **Cambio en los hábitos de consumo:** Las preferencias de los turistas pueden cambiar con el tiempo, y lo que hoy es popular puede no serlo mañana. Es importante que Tamarit Beach Resort esté al tanto de las tendencias y se adapte a los cambios en las preferencias de sus clientes.
- **Condiciones climáticas:** las condiciones climáticas extremas pueden afectar al funcionamiento y calidad de los servicios del camping, como el riesgo de posibles inundaciones causadas por fuertes lluvias.
- **Entorno natural protegido:** Al encontrarse en un entorno natural protegido, el camping no puede realizar determinadas modificaciones ni ampliaciones en sus alrededores, ya que esto podría dañar el medio ambiente. Por tanto, dispone de un espacio bastante limitado.
- **Cambio en la regulación turística:** Las regulaciones turísticas pueden cambiar y afectar la forma en que el camping opera y presta sus servicios. Es importante que el camping se adapte a estas regulaciones para evitar problemas legales o de imagen.

Como conclusión de este apartado, vemos que el camping Tamarit Beach Resort cuenta con una ubicación privilegiada y una amplia oferta de servicios, lo que lo hace de gran atractivo para los turistas. Sin embargo, su dependencia de la temporada alta y la oferta de servicios limita su capacidad para diferenciarse de otros destinos turísticos y su rentabilidad está condicionada por factores externos como la inestabilidad económica y los hábitos de consumo cambiantes de los turistas. Para asegurar su éxito futuro, el camping podría considerar ampliar su oferta de servicios y diversificar su oferta para atraer a un público más amplio y diferenciarse de la competencia.

## 4. CONCLUSIONES, ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

Una vez analizados los criterios más relevantes del *Revenue Management* entorno a uno de los campings referentes en el sector turístico de la Costa Dorada, podemos concluir que Tamarit Beach Resort ya aplica unas estrategias bastante apropiadas durante todo el año. Aún así, hay algunos aspectos que deberían trabajarse más para mejorar su rendimiento futuro.

A continuación se detallan algunas posibles acciones de mejora que el camping Tamarit Beach Resort podría implementar con el objetivo de aumentar sus beneficios.

### 4.1. ESTRATEGIAS *CROSS-SELLING* Y *UP-SELLING*

Una de las estrategias más efectivas en el sector turístico para aumentar los ingresos y mejorar la experiencia del cliente es la venta cruzada. El *cross-selling* o venta cruzada es una estrategia de *marketing* que consiste en vender productos o servicios adicionales a los clientes que ya han realizado una compra.

Si bien es cierto que el establecimiento ya aplica en menor medida técnicas de *cross-selling*, pudiendo contratar como complemento a la estancia a través de la página web alojamiento con desayuno incluido o añadir servicios opcionales como alquiler de bicicletas o contratación de masajes, sería un apartado a mejorar para sacarle todo el provecho ya que de esta manera incrementaría su facturación.

A continuación se exponen algunos ejemplos de implementación de la técnica *cross-selling*:

- En la recepción del camping y a la llegada del cliente se puede promover muy bien la venta cruzada, ofreciendo por ejemplo descuentos en comidas en alguno de los restaurantes, exclusivamente para los clientes alojados.
- Ofrecer paquetes que incluyen alojamiento y actividades locales, como recorridos turísticos, excursiones en bicicleta o entradas para eventos cercanos.
- Ofrecer actividades recreativas complementarias al alojamiento, como actividades náuticas o entradas a parques lúdicos. Por ejemplo, el alojamiento podría incluir entrada de un día al parque temático de PortAventura.
- Ofrecer tratamientos de bienestar como parte de un paquete de alojamiento premium. Por ejemplo, un *bungalow* de lujo podría incluir un crédito para un masaje de 90 minutos.
- Colaborar con compañías de alquiler de coches o servicios de transporte para ofrecer tarifas preferenciales a los clientes del camping que reservan ambas opciones juntas.

- Ofrecer servicios de transporte desde y hacia el aeropuerto o estación de tren como parte de un paquete especial para aquellos que reservan estadías más largas.
- Ofrecer servicios de conserjería para ayudar a los huéspedes a organizar actividades fuera del hotel, como reservas en restaurantes locales o la compra de entradas para eventos.

La clave del *cross-selling* es ofrecer productos o servicios complementarios que agreguen valor a la experiencia del cliente y que sean relevantes para sus necesidades. Agregando a lo anterior, la facturación por servicios complementarios puede resultar fundamental ya que puede llegar a compensar la caída de *ADR* en los meses más flojos de temporada baja.

Además de la venta cruzada también existe el *up-selling*, el cual se trata de una técnica de ventas para vender un producto superior al que el cliente contrata inicialmente. Esto consiste en inducir al cliente a la compra de productos o servicios más caros para obtener un mayor beneficio, ya que es más fácil conseguir que los clientes que ya se han comprometido a comprar gasten una cantidad adicional que conseguir realizar la compra más cara en el punto de decisión inicial.

A continuación se resumen algunos ejemplos de implementación de estrategias *up-selling*:

- Durante el proceso de reserva en línea o al hacer el *check-in*, el camping podría ofrecer un *upgrade* (mejora del producto) a una parcela de categoría superior por un costo adicional, como por ejemplo una parcela en primera línea con vistas al mar, con baño privado o incluso una parcela más premium con nevera y barbacoa.
- Ofrecer a los huéspedes la oportunidad de pagar un suplemento para acceder a experiencias exclusivas, como por ejemplo cenas privadas en la azotea del castillo de Tamarit o catas de vinos, que los huéspedes puedan agregar a su reserva.
- Ofrecer servicios personalizados para celebraciones como aniversarios o lunas de miel, que podrían incluir decoración personalizada para ocasiones especiales, una botella de cava, la disposición de flores frescas o la entrega de obsequios a medida, entre otros servicios adicionales.
- Ofrecer a los huéspedes la posibilidad de mejorar su conexión a Internet con una opción wifi de alta velocidad por un cargo adicional.
- Ofrecer *upgrades* en servicios de bienestar, como tratamientos premium o paquetes de relajación.

Estas estrategias de *up-selling* pueden ser implementadas durante el proceso de reserva, durante el *check-in* o incluso durante la estancia del cliente. La clave es presentar las opciones de manera atractiva, destacando los beneficios adicionales que mejorarán significativamente la experiencia del cliente.

Por lo tanto, dichas técnicas de *up-selling* y *cross-selling* son muy eficientes tanto para aumentar los ingresos del establecimiento como para mejorar la calidad del producto y la satisfacción del cliente una vez que abandona el establecimiento. Cada vez más los viajeros están en busca de experiencias, y ofreciendo mejoras y servicios adicionales de venta cruzada que aporten valor y satisfacción al cliente, podemos hacer que sea más fácil fidelizar a ese cliente y conseguir una buena reputación online a través de las redes sociales.

#### **4.2. DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA**

Tal y como hemos visto en los apartados anteriores, el camping dispone de una gran variedad de servicios e instalaciones para ofrecer a los campistas una experiencia satisfactoria. Sin embargo, al realizar una comparación de servicios con algunos de sus principales competidores, podemos ver que en algunos aspectos el camping se queda corto. La ampliación de servicios permite diversificar la oferta del camping, atrayendo a una gama más amplia de campistas con diferentes necesidades y preferencias, además de destacarse entre la competencia.

Una buena manera de comenzar ampliando sus servicios es con la creación de un spa, ya que se trata de un servicio exclusivo de bienestar que todo resort de categoría superior debe incluir en sus instalaciones. Respecto a este asunto, el camping pretende inaugurar a finales de 2023 una nueva zona de masajes y spa, una inversión a largo plazo que pretende aumentar la calidad de sus instalaciones y los servicios ofrecidos a sus clientes. Además, el hecho de incorporar una piscina climatizada interior permite que los clientes puedan relajarse durante todo el año, incluso en los meses de temporada baja cuando las temperaturas son inferiores. Asimismo, para diversificar aún más la oferta y captar un mayor número de clientes, este servicio se ofrecerá tanto para clientes del camping como para personas que no estén alojadas, de forma que el nuevo spa podrá servir de disfrute de vecinos de la zona y de turistas que se alojen.

Otra opción para diversificar la oferta es la instalación de nuevos *glampings* (acampada de lujo), un concepto que está cada vez más en tendencia y que puede atraer a nuevos segmentos de campistas que buscan una experiencia más cómoda y lujosa en comparación con la acampada tradicional. Además, la introducción de más opciones de *glamping* puede ayudar a extender la temporada de operación del camping, atrayendo a campistas que pueden no estar dispuestos a acampar durante las estaciones más frías pero que aún buscan experiencias al aire libre.

Disponer de un método de transporte privado para los clientes que no pueden llegar al camping sin sus propios medios es otro servicio que se podría incorporar, ya que la ubicación del camping se encuentra alejada de cualquier núcleo urbano y el acceso resulta algo complicado. Por ejemplo, ofrecer un servicio exclusivo de lanzadera para los lugares de conexión más importantes, ya sea desde la estación de tren como del aeropuerto de Barcelona o Reus. Este servicio lo ofrecen otros establecimientos de la zona como el Camping & Resort Sangulí Salou, mejorando así su imagen de marca al ofrecer una amplia gama de servicios.

Es importante tener en cuenta que el camping dispone de un espacio limitado en donde no puede realizar determinadas modificaciones ni ampliaciones en sus alrededores, ya que esto podría dañar el medio ambiente al ubicarse en un espacio natural protegido. Por esta razón, la diversificación de la oferta resulta un aspecto complicado a mejorar.

### **4.3. DIVERSIFICACIÓN DE SEGMENTOS**

La diversificación de segmentos implica la identificación y atención a diferentes tipos de campistas o grupos de clientes con el objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas específicas. Como hemos visto en el apartado de segmentación, Tamarit Beach Resort se enfoca principalmente en un perfil de cliente familiar, por lo que dispone de instalaciones y actividades para familias con niños más que suficientes durante todo el año.

Sin embargo, en los periodos de menor demanda es recomendable enfocarse en otros segmentos de clientes potenciales. Por ejemplo, puede ser buena idea atraer a campistas entusiastas del ciclismo u otros deportes al aire libre mediante la oferta de rutas específicas, alquiler de equipo, y áreas de almacenamiento seguro. Además, la Costa Dorada es un enclave privilegiado para la práctica de deportes como el ciclismo. También es altamente recomendable reforzar las reservas de grupos en temporada baja, adaptando así las instalaciones y servicios para grupos escolares, eventos deportivos, bodas u otras celebraciones grupales.

Otro aspecto que se ha considerado después de analizar la nacionalidad de los clientes es el refuerzo en la promoción del mercado francés, colaborando por ejemplo con algún turoperador del país para aumentar la visibilidad del camping y atraer a un público más amplio. El mercado francés puede resultar de gran interés al disponer de una considerable cantidad de campistas. Francia es un país con una larga tradición de camping y con una cultura de vacaciones al aire libre muy arraigada, lo que significa que los campistas franceses están familiarizados y cómodos con la experiencia de acampar. Además, la proximidad geográfica de Francia facilita que los campistas franceses puedan elegir el Tamarit Beach Resort como opción vacacional.

#### **4.4. DESESTACIONALIZACIÓN DE LA TEMPORADA**

La desestacionalización de la temporada, es decir, la extensión de las operaciones del camping más allá de la temporada alta tradicional puede ofrecer varias ventajas tanto para el camping como para los campistas. Al desestacionalizar, el camping puede generar ingresos más estables a lo largo del año en lugar de depender en gran medida de una temporada específica.

Una de las implementaciones que pretende llevar a cabo el camping para el año 2023 es alargar el cierre de la temporada hasta el 10 de diciembre en lugar del 1 de noviembre. Esto se debe a la desestacionalización de la temporada que poco a poco se está llevando a cabo en la Costa Dorada, y que el propio clima benévolo está permitiendo tener buenas ocupaciones en semanas de los meses de otoño.

En la actualidad, el camping está haciendo pruebas para determinar si el margen de beneficio sería positivo y, en el caso de que fuera rentable, se podría estudiar la posibilidad de alargar la temporada hasta Navidad o incluso abrir durante todo el año.

Con el fin de reforzar los meses más flojos de temporada baja, se podrían desarrollar estrategias específicas para atraer campistas, como por ejemplo ofrecer descuentos de “último minuto” para ayudar a llenar alojamientos vacantes y maximizar los ingresos en el último momento.

#### **4.5. FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES**

Si bien es cierto que el camping dispone de una clasificación para todos sus clientes, conociendo así la antigüedad de cada uno de ellos, este no dispone de ningún programa de lealtad para mejorar la fidelización de los clientes más leales que llevan repitiendo durante muchos años. Es por eso por lo que sería una buena oportunidad implementar un programa de lealtad donde los clientes puedan acumular puntos por cada estancia o actividad en el camping. Estos puntos pueden canjearse posteriormente por futuros beneficios tales como descuentos específicos en servicios del camping, noches gratuitas, acceso prioritario a instalaciones o servicios adicionales.

A continuación se presenta una propuesta de fidelización en base a la categorización de clientes ya existente:

**CLIENTE ORO:** Se trata de los clientes del número 1 a 2.000 en la base de datos actual del camping y que han sido activos al menos una vez en los últimos 5 años. Son los clientes de mayor antigüedad y asiduidad del camping. Además, se incluyen también los clientes de paso con un gasto mayor a 3.000€ en su estancia.

**CLIENTE PLATA:** Se trata de los clientes del número 2.000 a 30.000 en la base de datos actual del camping y que han sido activos al menos una vez en los últimos 5 años. Además, se incluyen también los clientes de paso con un gasto mayor a 2.000€ en su estancia.

**CLIENTE BRONCE:** Se trata de los clientes del número 30.000 a 45.000 en la base de datos actual del camping y que han sido activos al menos una vez en los últimos 5 años. Además, se incluyen también los clientes de paso con un gasto mayor a 1.500€ en su estancia.

**CLIENTE NORMAL:** Se trata de los clientes del número 45.000 en adelante en la base de datos actual del camping. Son principalmente los clientes que vienen esporádicamente con un gasto no mayor a 1.500€ en su estancia. Es la categoría más común entre los clientes del camping.

Las ventajas ofrecidas pueden variar en función de la categoría asignada, siguiendo el orden jerárquico mencionado anteriormente y pudiendo disfrutar de mayores o menores ventajas. Seguidamente se muestran algunos ejemplos de las ventajas transformadas en facilidades, gratuidades y descuentos sin cuantificar:

**Facilidades:** Limpieza gratuita programable durante la estancia con cambio de sábanas, pack de bienvenida distinto al de otros clientes, *amenities* de ducha incluidos, hora de entrada y salida flexibles según disponibilidad.

**Gratuidades:** Fichas de lavacoches, fichas de lavandería, wifi de máxima potencia, acceso a las cajas fuertes, horas de uso en instalaciones deportivas como minigolf, pádel o tenis (según disponibilidad y mediante reservas), horas de alquiler en actividades de kayak o bicicletas, personas visitantes incluidas (sin superar la capacidad máxima permitida).

**Descuentos:** ofrecer descuentos para premiar las reservas de amigos o familiares de clientes, plazos de pagos flexibles, cheques de valor en supermercado, descuentos en masajes y servicios de restauración, baños privados, plazas de parking extra, alquiler de ciertas instalaciones para celebraciones especiales.

El hecho de reconocer y agradecer a los clientes habituales por su lealtad hace que se sientan más valorados y que continúen siendo leales a la marca. Esto podría hacerse a través de gestos simples, como una nota personalizada de agradecimiento, una pequeña sorpresa de aniversario en su lugar de acampada, o cualquier gesto que demuestre aprecio. De esta manera se pueden reforzar las reseñas y comentarios positivos en plataformas como *Google* o *TripAdvisor*. Las buenas opiniones de los clientes que tienen gran experiencia respecto a las instalaciones del camping pueden atraer a nuevos clientes y, al mismo tiempo, fortalecer la relación con los clientes existentes.

## 5. BIBLIOGRAFÍA - WEBGRAFÍA

Andersen, A. (1997). *Yield management in small and medium sized enterprises in the tourism industry*. General Report. Luxembourg: Office for Official Publications on the European Communities.

Balm, G. J. (1992). *Benchmarking: A Practitioner's Guide for Becoming and Staying Best of the Best*, Schaumburg, IL: QPMA Press.

Beik, L. L. y Buzby, S. L. (1973). "Profit Analysis by Market Segments". *Journal of Marketing*, 37 (3), 48-53.

Bowen, J. T. (1998). "Market segmentation in hospitality research: no longer a sequential process". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (7) , 289-296.

Buhalis, D. (2000). "Marketing the competitive destination of the futures". *Tourism Management*, 21, 97-116.

De Jaime, J. (2007). *Pricing: nuevas estrategias de precios*. Madrid: ESIC.

De Ponga, D. (2023). *El Arte del Revenue: Una guía completa sobre Revenue Management*. Madrid: Independently Published.

Gurutze, M. y Ochoa, C. (2005). *La herramienta de benchmarking: ¿estrategia de imitación o innovación?* IX Congreso de Ingeniería de Organización. Gijón, 8 y 9 septiembre de 2005.

Jones, P. y Hamilton, D. (1992). "Yield management: putting people in the big picture". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33 (1), 89-95.

Kimes, S. E. (1989). "The Basic of Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (3), 14-19.

Kimes, S. E. (2003). "Revenue Management: A retrospective". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (5 y 6).

Kucher, S. (2009). *Estudio Europeo del Pricing 2009. La gestión de precios de las empresas europeas en tiempo de crisis*. Octubre de 2009. Madrid: Instituto de Empresa, Business School.

March, R. (1994). "Tourism marketing myopia". *Tourism Management*, 15 (6), 411-415.

Myers, J. H. (1996). *Segmentation and positioning for strategic marketing decisions*. Chicago: McGraw-Hill.

Spendolini, M.J. (2005). *Benchmarking*. Colombia: Norma.

Talón, P. (2009). "El Yield-Revenue Management aplicado en el sector hotelero". En J. M. Rodríguez Antón y M<sup>a</sup> M. Alonso (coordinadores). *Nuevas Tendencias y Retos en el Sector Turismo: Un Enfoque Interdisciplinar*. Madrid: Delta Publicaciones.

Talón, P.; González, L. y Segovia, M. (2012). *Yield Revenue Management en el sector hotelero: estrategias e implantación*. Madrid: Delta Publicaciones.

Vives, F. (2010). *Módulo Pricing*. Apuntes del Curso Superior Universitario de Revenue Management. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Weatherford, L. R.; Kimes, S. E. y Scott, D. A. (2001). "Forecasting for Hotel Revenue Management: testing aggregation against disaggregation". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Forthcoming, 42 (4), 53-63.

Weinstein, A. (1994). *Marketing Segmentation*. Chicago: Probus Publishing Company.

## **PÁGINAS WEB CONSULTADAS**

Tamarit Beach Resort: <https://www.tamarit.com/>

Camping Torre de la Mora: <https://www.torredelamora.com/>

Camping & Resort Sangulí Salou: <https://www.sangulisalou.com/>

Camping Playa Montroig Resort: <https://www.playamontroig.com/>

Camping La Ballena Alegre: <https://www.ballena-alegre.com/costabrava/>

Camping El Delfín Verde: <https://www.eldelfinverde.com/>

Hosteltur: <http://www.hosteltur.com>

Smart Travel News: <https://www.smarttravel.news>

Generalidad de Cataluña. Departamento de Empresa y Trabajo. Listado de empresas y establecimientos turísticos:

[https://empresa.gencat.cat/ca/treb\\_ambits\\_actuacio/turisme/professionals\\_turisme/emo\\_empreses\\_establiments\\_turistics/registre-turisme-catalunya/llistat-establiments/index.html](https://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/turisme/professionals_turisme/emo_empreses_establiments_turistics/registre-turisme-catalunya/llistat-establiments/index.html)

ReviewPro: <https://app.reviewpro.com/>

Booking: <https://www.booking.com/index.es.html>

## 6. ANEXOS

*Anexo 1. Facturación, ocupación, ADR y RevPAR mensual en bungalow. Camping Tamarit Beach Resort (2022)*

Mes	Bungalow				
	Importe (facturación)	Ocupación (pernoctaciones)	ADR	RevPAR	% Ocupación
Enero	-	-	-	-	-
Febrero	-	-	-	-	-
Marzo	-	-	-	-	-
Abril	383.686 €	4.213	91,07 €	50,75 €	55,73%
Mayo	323.261 €	4.075	79,33 €	41,38 €	52,16%
Junio	769.008 €	6.330	121,49 €	101,72 €	83,73%
Julio	1.608.815 €	7.407	217,20 €	205,94 €	94,82%
Agosto	1.798.642 €	7.785	231,04 €	230,24 €	99,65%
Septiembre	611.225 €	6.219	98,28 €	80,85 €	82,26%
Octubre	354.946 €	4.968	71,45 €	45,44 €	63,59%
Noviembre	-	-	-	-	-
Diciembre	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>5.849.583 €</b>	<b>40.997</b>	<b>129,98 €</b>	<b>108,05 €</b>	<b>75,99%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa.

*Anexo 2. Facturación, ocupación, ADR y RevPAR mensual en parcela. Camping Tamarit Beach Resort (2022)*

Mes	Parcela				
	Importe (facturación)	Ocupación (pernoctaciones)	ADR	RevPAR	% Ocupación
Enero	-	-	-	-	-
Febrero	-	-	-	-	-
Marzo	-	-	-	-	-
Abril	184.999 €	5.009	36,93 €	16,89 €	45,74%
Mayo	200.526 €	6.967	28,78 €	17,72 €	61,57%
Junio	370.960 €	9.107	40,73 €	33,88 €	83,17%
Julio	940.358 €	10.317	91,15 €	83,11 €	91,18%
Agosto	1.123.165 €	11.143	100,80 €	99,26 €	98,48%
Septiembre	329.077 €	9.620	34,21 €	30,05 €	87,85%
Octubre	264.470 €	7.609	34,76 €	23,37 €	67,25%
Noviembre	-	-	-	-	-
Diciembre	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>3.413.554 €</b>	<b>59.772</b>	<b>52,48 €</b>	<b>43,47 €</b>	<b>76,46%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa.

Anexo 3. Facturación y ocupación mensual según nacionalidad. Camping Tamarit Beach Resort (2022)

País	Mes	FACTURACIÓN TOTAL	OCUPACIÓN TOTAL
ALEMANIA	4	40.065 €	873
ALEMANIA	5	91.991 €	2.264
ALEMANIA	6	129.215 €	2.447
ALEMANIA	7	240.862 €	2.048
ALEMANIA	8	269.882 €	1.988
ALEMANIA	9	222.855 €	4.705
ALEMANIA	10	185.411 €	4.492
ANDORRA	4	1.881 €	25
ANDORRA	5	1.900 €	28
ANDORRA	6	5.118 €	63
ANDORRA	7	9.225 €	71
ANDORRA	8	799 €	9
ANDORRA	9	6.575 €	54
AUSTRALIA	9	63 €	2
AUSTRALIA	10	1.642 €	20
AUSTRIA	4	320 €	12
AUSTRIA	5	583 €	18
AUSTRIA	6	697 €	16
AUSTRIA	7	875 €	10
AUSTRIA	8	3.081 €	32
AUSTRIA	9	2.547 €	49
AUSTRIA	10	1.549 €	42
BÉLGICA	4	1.785 €	26
BÉLGICA	5	5.223 €	132
BÉLGICA	6	8.072 €	178
BÉLGICA	7	99.373 €	696
BÉLGICA	8	29.758 €	175
BÉLGICA	9	11.604 €	266
BÉLGICA	10	2.803 €	98
BULGARIA	5	216 €	3
BULGARIA	6	313 €	4
CROACIA	5	504 €	5
CROACIA	10	104 €	2
DINAMARCA	4	21 €	1
DINAMARCA	5	42 €	8
DINAMARCA	6	5.105 €	53
DINAMARCA	7	14.933 €	89
DINAMARCA	10	202 €	9
ESLOVENIA	7	272 €	3
ESLOVENIA	8	115 €	1
ESLOVENIA	10	85 €	3
ESPAÑA	4	470.280 €	7.266
ESPAÑA	5	309.346 €	6.003
ESPAÑA	6	762.931 €	9.341
ESPAÑA	7	1.088.572 €	7.855
ESPAÑA	8	1.469.087 €	10.072
ESPAÑA	9	420.062 €	5.772
ESPAÑA	10	268.545 €	4.515
ESTONIA	4	119 €	2
ESTONIA	5	171 €	2
FINLANDIA	5	998 €	15
FINLANDIA	6	1.742 €	18
FINLANDIA	8	163 €	3
FINLANDIA	9	697 €	14
FINLANDIA	10	75 €	4

FRANCIA	4	12.929 €	193
FRANCIA	5	12.690 €	237
FRANCIA	6	18.692 €	263
FRANCIA	7	174.079 €	1.058
FRANCIA	8	281.196 €	1.567
FRANCIA	9	20.885 €	381
FRANCIA	10	16.222 €	379
GRECIA	10	168 €	4
HUNGRÍA	7	4.877 €	21
IRLANDA	4	812 €	16
IRLANDA	5	4.082 €	70
IRLANDA	6	30.340 €	284
IRLANDA	7	44.426 €	202
IRLANDA	8	35.038 €	128
IRLANDA	9	5.265 €	93
IRLANDA	10	2.829 €	55
ISLANDIA	4	82 €	2
ITALIA	4	73 €	2
ITALIA	5	2.102 €	29
ITALIA	6	2.731 €	56
ITALIA	7	4.271 €	55
ITALIA	8	17.231 €	107
ITALIA	9	2.052 €	30
ITALIA	10	196 €	6
LETONIA	5	307 €	5
LETONIA	6	340 €	5
LITUANIA	6	1.871 €	15
LITUANIA	10	197 €	5
LUXEMBURGO	4	326 €	6
LUXEMBURGO	5	371 €	15
LUXEMBURGO	6	848 €	11
LUXEMBURGO	8	849 €	4
LUXEMBURGO	9	2.993 €	21
LUXEMBURGO	10	389 €	10
NORUEGA	7	6.306 €	24
NORUEGA	9	343 €	4
NORUEGA	10	319 €	8
Otros Países	4	2.413 €	31
Otros Países	5	2.685 €	41
Otros Países	6	4.322 €	38
Otros Países	7	2.654 €	19
Otros Países	8	3.231 €	20
Otros Países	9	11.234 €	91
Otros Países	10	2.210 €	38
PAÍSES BAJOS	4	27.199 €	525
PAÍSES BAJOS	5	61.184 €	1.528
PAÍSES BAJOS	6	99.509 €	1.731
PAÍSES BAJOS	7	675.415 €	4.338
PAÍSES BAJOS	8	666.470 €	3.943
PAÍSES BAJOS	9	123.408 €	2.370
PAÍSES BAJOS	10	35.728 €	865
POLONIA	4	207 €	6
POLONIA	5	289 €	5
POLONIA	6	7.521 €	62
POLONIA	7	3.810 €	25
POLONIA	8	4.126 €	19
POLONIA	9	2.831 €	37
POLONIA	10	2.363 €	40

PORTUGAL	5	641 €	9
PORTUGAL	6	1.882 €	16
PORTUGAL	7	6.454 €	28
PORTUGAL	8	13.962 €	82
PORTUGAL	9	5.509 €	47
PORTUGAL	10	280 €	5
REINO UNIDO	4	2.210 €	66
REINO UNIDO	5	15.022 €	336
REINO UNIDO	6	35.574 €	481
REINO UNIDO	7	68.515 €	407
REINO UNIDO	8	103.895 €	618
REINO UNIDO	9	23.486 €	565
REINO UNIDO	10	13.533 €	399
REPÚBLICA CHECA	4	297 €	5
REPÚBLICA CHECA	5	667 €	13
REPÚBLICA CHECA	6	2.566 €	35
REPÚBLICA CHECA	7	432 €	7
REPÚBLICA CHECA	8	879 €	6
REPÚBLICA CHECA	9	37 €	1
REPÚBLICA CHECA	10	107 €	4
RUMANÍA	4	127 €	1
RUMANÍA	9	400 €	5
RUSIA	5	228 €	2
RUSIA	8	2.831 €	14
RUSIA	9	99 €	3
RUSIA	10	1.798 €	19
SUECIA	4	104 €	2
SUECIA	5	27 €	1
SUECIA	6	1.083 €	7
SUECIA	7	1.012 €	7
SUECIA	8	139 €	1
SUECIA	9	430 €	14
SUECIA	10	988 €	33
SUIZA	4	7.433 €	162
SUIZA	5	8.499 €	215
SUIZA	6	12.933 €	254
SUIZA	7	98.753 €	746
SUIZA	8	18.819 €	138
SUIZA	9	76.695 €	1.312
SUIZA	10	80.073 €	1.499
UCRANIA	5	141 €	2
UCRANIA	6	354 €	7
USA	5	3.479 €	56
USA	6	6.210 €	52
USA	7	4.059 €	15
USA	8	256 €	1
USA	9	232 €	3
USA	10	731 €	11
<b>TOTAL</b>		<b>9.261.871 €</b>	<b>100.757</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa.

Anexo 4. Tabla simplificada de la ocupación y facturación según principales nacionalidades. Camping Tamarit Beach Resort (2022)

País	Ocupación	%	Facturación	%
España	50.824	50,44%	4.788.823 €	51,70%
Alemania	18.817	18,68%	1.180.280 €	12,74%
Países Bajos	15.300	15,19%	1.688.913 €	18,24%
Suiza	4.326	4,29%	303.205 €	3,27%
Francia	4.078	4,05%	536.693 €	5,79%
Reino Unido	2.872	2,85%	262.234 €	2,83%
Bélgica	1.571	1,56%	158.619 €	1,71%
Irlanda	848	0,84%	122.792 €	1,33%
Italia	285	0,28%	28.657 €	0,31%
Portugal	187	0,19%	28.728 €	0,31%
Otros Países	1.649	1,64%	162.927 €	1,76%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa.

Anexo 5. Ocupación y facturación por canal de distribución. Camping Tamarit Beach Resort (2022)

Mes	Categoría	Bungalow		Parcela Caravana		Total
		Importe (facturación)	Ocupación (pernoctaciones)	Importe (facturación)	Ocupación (pernoctaciones)	
Abril	<b>Agencia</b>	24.669 €	326	1.147 €	31	<b>25.816 €</b>
	Booking	18.721 €	223			18.721 €
	Camping Vision	1.616 €	29	483 €	12	2.099 €
	Campings.com	862 €	11			862 €
	Secure Holidays	453 €	8	664 €	19	1.117 €
	Tui Holanda	1.479 €	28			1.479 €
	Vacances Select	274 €	5			274 €
	Vacansoleil	1.208 €	21			1.208 €
	Viajes Velero	56 €	1			56 €
Abril	<b>Venta directa</b>	346.469 €	3.496	158.766 €	3.716	<b>542.870 €</b>
Mayo	<b>Agencia</b>	28.730 €	449	1.533 €	52	<b>30.263 €</b>
	Booking	13.767 €	177			13.767 €
	Camping Vision	3.125 €	57	284 €	9	3.409 €
	Campings.com	220 €	4			220 €
	Firefly Holidays	1.308 €	23			1.308 €
	Jet2Holidays	298 €	6			298 €
	Secure Holidays	1.619 €	25	1.249 €	43	2.868 €
	Tui Holanda	4.420 €	84			4.420 €
	Vacances Select	159 €	3			159 €
	Vacansoleil	3.134 €	57			3.134 €
	Viajes Velero	288 €	6			288 €
	World2Meet	392 €	7			392 €
Mayo	<b>Venta directa</b>	277.787 €	3.099	158.627 €	4.794	<b>493.523 €</b>
Junio	<b>Agencia</b>	110.028 €	1015	4.931 €	133	<b>114.959 €</b>
	Booking	66.429 €	501			66.429 €
	Camping Vision	12.712 €	147	1.944 €	48	14.656 €
	Campings.com	2.690 €	33			2.690 €
	Firefly Holidays	1.107 €	12			1.107 €
	Jet2Holidays	4.152 €	19			4.152 €
	Secure Holidays	2.316 €	30	2.698 €	78	5.014 €
	Tui Holanda	7.499 €	107			7.499 €
	Vacances Select	915 €	14			915 €
	Vacansoleil	4.695 €	75	289 €	7	4.984 €
	Viajes Velero	4.034 €	39			4.034 €
	World2Meet	3.479 €	38			3.479 €
Junio	<b>Venta directa</b>	649.264 €	5.009	312.381 €	6.950	<b>1.025.007 €</b>

Julio	<b>Agencia</b>	216.350 €	1134	18.402 €	237	<b>234.752 €</b>
	Booking	54.542 €	242			54.542 €
	Camping Vision	33.429 €	182	9.702 €	119	43.131 €
	Campings.com	5.033 €	28			5.033 €
	Firefly Holidays	2.662 €	14			2.662 €
	Jet2Holidays	6.917 €	38			6.917 €
	Secure Holidays	5.987 €	31	2.216 €	33	8.203 €
	Tui Holanda	27.024 €	160			27.024 €
	Vacances Select	23.065 €	123			23.065 €
	Vacansoleil	26.617 €	143	5.512 €	71	32.129 €
	Viajes Velero	30.318 €	169	972 €	14	31.290 €
	World2Meet	756 €	4			756 €
Julio	<b>Venta directa</b>	<b>1.392.466 €</b>	<b>6.273</b>	<b>880.475 €</b>	<b>9.446</b>	<b>2.314.421 €</b>
Agosto	<b>Agencia</b>	184.090 €	957	24.281 €	313	<b>208.371 €</b>
	Booking	5.649 €	29			5.649 €
	Camping Vision	36.382 €	184	15.928 €	196	52.310 €
	Firefly Holidays	13.532 €	73			13.532 €
	Jet2Holidays	10.086 €	53			10.086 €
	Secure Holidays			1.858 €	34	1.858 €
	Tui Holanda	32.025 €	174			32.025 €
	Vacances Select	24.923 €	131			24.923 €
	Vacansoleil	28.295 €	143	4.925 €	62	33.220 €
	Viajes Olympia	1.661 €	9			1.661 €
	Viajes Velero	27.856 €	142	1.570 €	21	29.426 €
	World2Meet	3.681 €	19			3.681 €
Agosto	<b>Venta directa</b>	<b>1.614.555 €</b>	<b>6.828</b>	<b>1.043.628 €</b>	<b>9.928</b>	<b>2.713.439 €</b>
Septiembre	<b>Agencia</b>	75.993 €	896	3.747 €	122	<b>79.740 €</b>
	Booking	43.551 €	452			43.551 €
	Camping Vision	6.990 €	109	1.647 €	48	8.637 €
	Campings.com	482 €	4			482 €
	Jet2Holidays	621 €	5			621 €
	Secure Holidays	1.070 €	15	1.837 €	60	2.907 €
	Tui Holanda	12.777 €	175			12.777 €
	Vacances Select	3.312 €	41			3.312 €
	Vacansoleil	2.488 €	34			2.488 €
	Viajes Velero	2.823 €	35			2.823 €
	World2Meet	1.879 €	26			1.879 €
	CTOUTVERT			263 €	14	263 €
Septiembre	<b>Venta directa</b>	<b>523.484 €</b>	<b>4.864</b>	<b>305.486 €</b>	<b>8.652</b>	<b>860.562 €</b>
Octubre	<b>Agencia</b>	35.779 €	531	1.511 €	41	<b>37.290 €</b>
	Booking	23.792 €	316			23.792 €
	Camping Vision	1.514 €	28	438 €	9	1.952 €
	Jet2Holidays	307 €	7			307 €
	Secure Holidays	1.733 €	25	633 €	17	2.366 €
	Tui Holanda	5.408 €	101			5.408 €
	Viajes Velero	2.750 €	49			2.750 €
	World2Meet	275 €	5			275 €
	CTOUTVERT			440 €	15	440 €
Octubre	<b>Venta directa</b>	<b>305.987 €</b>	<b>3.911</b>	<b>260.012 €</b>	<b>7.420</b>	<b>582.125 €</b>
<b>TOTAL</b>		<b>5.849.635 €</b>	<b>40.998</b>	<b>3.413.503 €</b>	<b>59.987</b>	<b>9.263.138 €</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa.

Anexo 6. Características principales set competitivo. Camping Tamarit Beach Resort (2022)

Set competitivo	Categoría	Ubicación	Características diferenciales	Puntuación Booking
Tamarit Beach Resort	4*	Playa de Tamarit (Costa Dorada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 408 parcelas y 252 <i>bungalows</i></li> <li>- Abierto del 24 de marzo al 1 de noviembre</li> <li>- Enfoque cliente familiar</li> <li>- Primera línea de playa</li> <li>- Wifi gratuito incluido</li> <li>- Parking exterior de pago</li> <li>- Se admiten mascotas en parcelas y determinados <i>bungalows</i></li> <li>- Piscina al aire libre no climatizada</li> <li>- 2 bares/restaurantes, 1 bar <i>beach club</i>, zona de sushi y <i>wine &amp; tapas</i>, heladería y servicio <i>take-away</i></li> <li>- Supermercado</li> <li>- Zona de juegos infantil</li> <li>- Alquiler de bicicletas</li> <li>- Zona deportiva con gimnasio</li> <li>- Zona <i>wellness</i> (masajes, tratamientos y estética)</li> <li>- No dispone de spa (proyecto en construcción para la próxima temporada)</li> </ul>	8,8
Camping Torre de la Mora	4*	Playa de La Mora (Costa Dorada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 390 parcelas y 138 <i>bungalows</i></li> <li>- Abierto del 29 de marzo al 15 de octubre</li> <li>- Enfoque cliente familiar</li> <li>- Primera línea de playa</li> <li>- Wifi gratuito limitado a 2 GB, con opción de pago por días</li> <li>- Parking exterior gratuito</li> <li>- Se admiten mascotas solo en parcelas</li> <li>- Piscina al aire libre no climatizada</li> <li>- 2 bares/restaurantes, 1 bar <i>chill-out</i> y servicio <i>take-away</i></li> <li>- Supermercado</li> <li>- Zona de juegos infantil</li> <li>- Alquiler de bicicletas</li> <li>- Zona deportiva con gimnasio</li> <li>- No dispone de spa ni zona <i>wellness</i></li> </ul>	8,6

Camping & Resort Sangulí Salou	4*	Salou (Costa Dorada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 976 parcelas y 528 <i>bungalows</i></li> <li>- Abierto del 31 de marzo al 29 de octubre</li> <li>- Enfoque cliente familiar</li> <li>- Frente a la playa (distancia 100 metros)</li> <li>- Wifi gratuito incluido</li> <li>- Parking exterior de pago</li> <li>- Se admiten mascotas en determinadas parcelas, <i>bungalows</i> y apartamentos</li> <li>- Piscinas al aire libre no climatizadas</li> <li>- 3 bares/restaurantes, 5 bares, 1 bar <i>beach club</i> y servicio <i>take-away</i></li> <li>- Supermercados y tiendas</li> <li>- Zona de juegos infantil</li> <li>- Alquiler de bicicletas</li> <li>- Zona deportiva con gimnasio</li> <li>- Servicio médico privado</li> <li>- Centro de estética, masajes y peluquería</li> <li>- No dispone de spa</li> </ul>	8,9
Camping El Delfín Verde	4*	Torroella de Montgrí (Costa Brava)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.753 alojamientos</li> <li>- Abierto del 19 de mayo al 1 de octubre</li> <li>- Enfoque cliente familiar</li> <li>- Frente a la playa (distancia 200 metros)</li> <li>- Wifi de pago por días</li> <li>- Parking interior de pago</li> <li>- Se admiten mascotas en parcelas excepto en temporada alta</li> <li>- Piscinas al aire libre no climatizadas</li> <li>- 6 bares/restaurantes, 1 bar <i>beach club</i>, heladería y servicio <i>take-away</i></li> <li>- Supermercado y tiendas</li> <li>- Zona de juegos infantil</li> <li>- Alquiler de bicicletas</li> <li>- Zona deportiva con gimnasio</li> <li>- Zona spa y <i>wellness</i> (masajes)</li> <li>- Centro de estética y peluquería</li> <li>- Sala de juegos recreativos</li> <li>- Servicio médico privado</li> </ul>	8,3

Camping La Ballena Alegre	4*	Sant Pere Pescador (Costa Brava)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 786 parcelas y 336 <i>bungalows</i></li> <li>- Abierto del 12 de mayo al 6 de octubre</li> <li>- Enfoque cliente familiar</li> <li>- Primera línea de playa</li> <li>- Enfoque cliente familiar</li> <li>- Wifi de pago por horas</li> <li>- Parking exterior de pago</li> <li>- Se admiten mascotas solo en determinadas parcelas</li> <li>- Piscinas al aire libre no climatizadas</li> <li>- 3 restaurantes, 3 bares, 2 bar <i>chill-out</i>, heladería y servicio <i>take-away</i></li> <li>- Supermercado y tiendas</li> <li>- Parafarmacia</li> <li>- Zona de juegos infantil</li> <li>- Alquiler de bicicletas</li> <li>- Zona deportiva con gimnasio</li> <li>- Zona spa y <i>wellness</i> (masajes)</li> <li>- Centro de estética y peluquería</li> <li>- Servicio médico privado</li> <li>- Instalaciones náuticas y centro de buceo</li> </ul>	N/A
Camping Playa Montroig Resort	4*	Mont-roig del Camp (Costa Dorada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 984 parcelas y 302 <i>bungalows</i></li> <li>- Abierto del 24 de marzo al 22 de octubre</li> <li>- Enfoque cliente familiar</li> <li>- Primera línea de playa</li> <li>- Wifi gratuito incluido</li> <li>- Parking exterior de pago</li> <li>- No se admiten mascotas</li> <li>- Piscinas al aire libre no climatizadas</li> <li>- 2 restaurantes, 8 bares, 1 bar <i>beach club</i> y servicio <i>take-away</i></li> <li>- Centro comercial con supermercado</li> <li>- Zona de juegos infantil</li> <li>- Alquiler de bicicletas</li> <li>- Zona deportiva con gimnasio</li> <li>- Zona spa y <i>wellness</i> (masajes)</li> <li>- Centro de estética y peluquería</li> <li>- Servicio médico privado</li> <li>- Instalaciones náuticas y centro de buceo</li> </ul>	8,7

Fuente: Elaboración propia, junio 2023.