



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS

TESIS

**EL GLAMPING COMO MODELO DE ALOJAMIENTO  
RENTABLE EN EL DESTINO PUERTO IGUAZÚ, MISIONES  
(ARGENTINA)**

Autor: María Valeria Rebinski

Director de Tesis: Aldo Maciel

Posadas (AR), Noviembre 2025

MARÍA VALERIA REBINSKI

EL GLAMPING COMO MODELO DE ALOJAMIENTO RENTABLE EN EL DESTINO  
PUERTO IGUAZÚ, MISIONES (ARGENTINA)

Tesis de Maestría Presentada a la Universidad Nacional de Misiones – UNaM como requisito  
para la obtención del Título de Magíster en Administración Estratégica de Negocios

Posadas (AR), Noviembre 2025

EL GLAMPING COMO MODELO DE ALOJAMIENTO RENTABLE EN EL DESTINO  
PUERTO IGUAZÚ, MISIONES (ARGENTINA)

MARÍA VALERIA REBINSKI

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los  
doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación 05/11/2025

Composición del Tribunal Examinador:

Mgter. Cristina Noemí VILLAGRA – Universidad Nacional de Misiones (UNaM)

Dr. Carlos Enrique GUZMÁN – Universidad Nacional de Formosa (UNaF)

Dr. Claudio Edilberto HÖFLER – Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología  
Farroupilha. Facultad de Administración.

Posadas (AR), Noviembre 2025

## **DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD**

En este acto dejo constancia de que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: María Valeria Rebinski

Firma: .....

Fecha: 05/11/2025

*A Dios, por guiar y cuidar mi camino, darme fortaleza en los momentos difíciles y permitirme  
alcanzar este sueño.*

*A mi hija Sofía, luz de mis días y razón de cada uno de mis sueños. Tu sonrisa me dio la fuerza  
para llegar hasta aquí. Tu amor y dulzura son fuente inagotable de inspiración y motivo para  
seguir construyendo un futuro con esperanza y gratitud.*

*Sofía, que nunca olvides que todo lo que imagines con la mente y desees con el corazón puede  
hacerse realidad. La fuerza está dentro de ti; solo debes creer, perseverar y seguir el llamado de  
tus sueños.*

*A mi esposo Horacio, por su amor, apoyo incondicional, paciencia y compañía en cada etapa de  
este camino.*

*A mis padres, por haberme enseñado con su ejemplo el valor del trabajo, la constancia y la  
educación.*

*Este logro también les pertenece.*

## **Agradecimientos**

Más que un logro académico, este proyecto ha sido una experiencia de vida, un recorrido de aprendizaje y crecimiento que atesoro con gratitud.

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que contribuyeron en la realización de esta tesis.

A la Universidad Nacional de Misiones y, en particular, a la Facultad de Ciencias Económicas, por haberme brindado todos estos años de formación académica, crecimiento profesional y valiosos aprendizajes que marcaron mi trayectoria.

A la Maestría en Administración Estratégica de Negocios, por su excelencia académica y el compromiso de sus docentes, quienes con dedicación y vocación contribuyeron significativamente a mi desarrollo.

A Nilda Tañski, por su acompañamiento constante, orientación y apoyo durante este proceso, que fueron fundamentales para la concreción de este trabajo.

A mi director de tesis, Aldo Maciel, por su guía, compromiso y valiosos aportes que enriquecieron este trabajo, así como por su permanente disposición y confianza a lo largo de todo el proceso de investigación.

A mis compañeros y compañeras de cursado, por los intercambios, la colaboración y la amistad que hicieron de esta experiencia un camino compartido y enriquecedor.

Y, especialmente, a mi familia: a Sofía, Horacio y mis padres, por su amor, comprensión y aliento incondicional, que me dieron la fuerza necesaria para alcanzar esta meta.

## ÍNDICE

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN .....                                                                                                | 10 |
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                           | 11 |
| Fundamentación .....                                                                                         | 12 |
| Planteo del Problema .....                                                                                   | 13 |
| Hipótesis .....                                                                                              | 13 |
| Objetivos .....                                                                                              | 14 |
| General .....                                                                                                | 14 |
| Específicos.....                                                                                             | 14 |
| Metodología .....                                                                                            | 15 |
| Técnicas de recolección de la información .....                                                              | 16 |
| Muestra.....                                                                                                 | 16 |
| Aportes.....                                                                                                 | 17 |
| Breve estructura de la tesis .....                                                                           | 17 |
| CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO .....                                                                              | 18 |
| 1.1 Estado del arte .....                                                                                    | 19 |
| 1.2 Nociones generales de glamping .....                                                                     | 20 |
| 1.3 Un poco de historia .....                                                                                | 21 |
| 1.4 Características del glamping – Análisis de la oferta.....                                                | 24 |
| 1.5 Tipos de glamping .....                                                                                  | 25 |
| 1.6 El cliente del glamping .....                                                                            | 30 |
| CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....                                                                    | 32 |
| 2.1 Análisis FODA .....                                                                                      | 33 |
| 2.2 Estudio de mercado. Las cinco fuerzas competitivas de Porter .....                                       | 34 |
| 2.3 Marketing .....                                                                                          | 36 |
| 2.4 Tendencias actuales del turismo internacional .....                                                      | 38 |
| 2.5 Ecoturismo y áreas protegidas.....                                                                       | 41 |
| 2.6 Sustentabilidad y sostenibilidad ambiental en el glamping de Puerto Iguazú: aportes de Fabián Piqué..... | 42 |

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA COMPETITIVA .....                                          | 45  |
| 3.1 La Economía de la experiencia.....                                            | 46  |
| 3.2 Dimensiones de una experiencia .....                                          | 48  |
| ESTUDIO DE CAMPO .....                                                            | 51  |
| DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESTINO .....                  | 52  |
| El turismo en Argentina .....                                                     | 52  |
| Características del mercado turístico .....                                       | 52  |
| Características del mercado de alojamiento .....                                  | 53  |
| Análisis FODA.....                                                                | 54  |
| DIAGNÓSTICO COMPETITIVO APLICADO AL CONTEXTO PREVIO DEL PROYECTO DE GLAMPING..... | 64  |
| Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter .....                | 64  |
| Estrategias competitivas derivadas (FO, FA, DO, DA).....                          | 70  |
| Conclusiones del diagnóstico competitivo.....                                     | 76  |
| ANÁLISIS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.....                                        | 78  |
| CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA .....                   | 95  |
| 4.1 Introducción al análisis de viabilidad .....                                  | 96  |
| 4.2 Supuestos y parámetros del modelo .....                                       | 96  |
| 4.3 Evaluación económica .....                                                    | 97  |
| 4.4 Análisis financiero .....                                                     | 98  |
| 4.5 Conclusión de viabilidad.....                                                 | 99  |
| 4.6 Simulación del modelo de viabilidad económica y financiera.....               | 100 |
| PROPUESTAS .....                                                                  | 104 |
| CONCLUSIONES .....                                                                | 107 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                                                | 109 |
| ANEXOS .....                                                                      | 121 |
| Anexo A: Encuesta .....                                                           | 122 |
| Anexo B: Ilustraciones .....                                                      | 126 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 1. Tipologías de glamping según IHCS (Ver Anexo B) .....            | 126 |
| Ilustración 2. Otras tipologías de glamping (Ver Anexo B).....                  | 127 |
| Ilustración 3. Progresión del valor económico .....                             | 50  |
| Ilustración 4. Perfil de encuestados.....                                       | 79  |
| Ilustración 5. Conocimiento del concepto de glamping .....                      | 80  |
| Ilustración 6. Conocimiento sobre tipologías de glamping .....                  | 80  |
| Ilustración 7. Demanda potencial glamping en Iguazú .....                       | 81  |
| Ilustración 8. Segmentos de la demanda .....                                    | 82  |
| Ilustración 9. Motivaciones del turista glamping.....                           | 82  |
| Ilustración 10. Compatibilidad Iguazú y glamping.....                           | 83  |
| Ilustración 11. Existencia de terrenos para desarrollar glamping en Iguazú..... | 84  |
| Ilustración 12. Compatibilidad del glamping con políticas ambientales .....     | 86  |
| Ilustración 13. Prioridades para un glamping sostenible.....                    | 87  |
| Ilustración 14. Beneficios económicos del glamping .....                        | 88  |
| Ilustración 15. Impacto social y cultural del glamping .....                    | 89  |
| Ilustración 16. Factores de éxito del glamping .....                            | 91  |
| Ilustración 17. Obstáculos para la implementación del modelo glamping .....     | 92  |

## RESUMEN

A nivel mundial, el turismo sustentable se presenta como un producto capaz de mitigar los efectos negativos provocados en los destinos por la actividad turística, en respuesta a la demanda de los nuevos turistas, personas con conciencia ambiental que buscan el contacto con la naturaleza sin dejar de lado ciertas comodidades y el lujo. A raíz de ello, surgen diversas formas de alojamiento como el glamping, fusión de dos conceptos camping y glamour, que combina comodidad, exclusividad y respeto ambiental.

La presente investigación analiza la viabilidad de implementar el modelo de alojamiento glamping en Puerto Iguazú, Misiones, Argentina, como estrategia innovadora y sustentable para el desarrollo de producto. El estudio incorpora un diagnóstico estratégico y competitivo, que permite identificar las condiciones del entorno, las fuerzas del mercado y las oportunidades de posicionamiento del glamping frente a la oferta hotelera regional. Asimismo, se incluye un análisis de viabilidad económica y financiera, orientado a evaluar la viabilidad del modelo en términos de inversión, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

La metodología a emplear es exploratoria, cualitativa y de análisis documental, complementada con observación directa y entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores clave del sector turístico.

Los resultados permiten identificar las condiciones del destino y evaluar los aspectos económicos, ambientales y de mercado.

Las conclusiones indican que, si bien existen desafíos, la implementación del glamping en Puerto Iguazú es viable y puede generar beneficios económicos, sociales y ecológicos, promoviendo la diversificación y diferenciación de la oferta turística, además de consolidar una imagen de destino sostenible y vanguardista.

Finalmente, se proporcionan recomendaciones para el desarrollo de futuras investigaciones en esta línea.

*Palabras clave: glamping, turismo sustentable, innovación, alojamiento, Puerto Iguazú*

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual la sostenibilidad se ha convertido en una prioridad urgente, y en un argumento competitivo en el que la Economía Circular emerge como un modelo esencial para promover el uso eficiente de los recursos y la reducción de los residuos. (Geissdoerfer et al., 2017).

En el mundo de los negocios, la medición de impacto social y ambiental representa una herramienta indefectible para las organizaciones que buscan competitividad y liderazgo de mercado. La circularidad está siendo utilizada como motor para lograr objetivos comerciales estratégicos: resiliencia, nuevos negocios y eficiencia. (World Economic Forum, 2023).

Existen numerosos desafíos que las empresas deben enfrentar al desarrollar prácticas sostenibles relativas a su escala, recursos limitados, capacidades organizacionales insuficientes, marcos regulatorios inadecuados (Rizos & et.al, 2016). Sin embargo, coexisten oportunidades concretas en su implementación, como la reducción de costos operativos, la innovación en productos y procesos, y la mejora de la reputación empresarial (Ghisellini, Cialani & Ulgiati, 2016).

Uno de los sectores que busca aprovechar esas oportunidades es el turismo, que en los últimos años ha sumado nuevas alternativas de alojamiento en respuesta a un escenario tendencial global que demanda diferenciación, personalización y busca maximizar su experiencia a través del contacto con la naturaleza. De esta manera surge el glamping como tendencia mundial, combinando la experiencia de acampar al aire libre con el lujo y las condiciones propias de los mejores hoteles.

Resulta muy significativo el aporte al medioambiente que puede realizar este modelo de alojamiento: construcción adaptada al entorno natural, mantenimiento responsable, circularidad del agua y uso de la energía eléctrica de manera eficiente, gestión de residuos, entre otros importantes. En consecuencia, este trabajo de investigación comienza por fundamentar teórica y bibliográficamente los contenidos que definen al producto glamping, para luego abordar el perfil de la demanda asociada. El propósito es indagar la viabilidad de implementar en Puerto Iguazú el glamping como una alternativa de alojamiento innovadora, sustentable y rentable, integrando un diagnóstico estratégico y competitivo del entorno turístico local que permita comprender las

condiciones del mercado, las fuerzas de competencia y los factores que inciden en su posicionamiento.

Luego, se realiza un trabajo de campo en Puerto Iguazú para evaluar sus atractivos, infraestructura y espacios aptos para el desarrollo de esta nueva modalidad. Asimismo, el estudio integra un componente de evaluación económica y financiera, destinado a valorar la sostenibilidad integral del modelo glamping en el tiempo, considerando tanto los aspectos de gestión y costos operativos como su potencial de generación de valor en el destino.

Finalmente, se arriba a conclusiones respecto a su viabilidad y se desarrollan recomendaciones para futuras líneas de investigación sobre este modelo de negocio.

## **Fundamentación**

Según el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), las tendencias de viajes globales en 2025 “apuntan hacia un turismo más tecnológico, sostenible y personalizado, con énfasis en experiencias auténticas”. “Los consumidores verdes buscan viajes con propósito, priorizando la conexión con la naturaleza y la cultura local, así como la sostenibilidad” (Instituto Tecnológico Hotelero [ITH], 2025).

En el alojamiento tipo glampling, prevalece la interacción con la naturaleza, lo cual permite a los turistas vivir experiencias auténticas de aprendizaje y descanso, sin sacrificar la comodidad de un hotel lujoso. Sumado a ello, la inteligencia artificial y la automatización, ofrece experiencias más personalizadas y eficientes (ITH, 2025). En Argentina, es escaso el conocimiento acerca de dicha modalidad.

La provincia de Misiones define su posicionamiento a partir de los atractivos naturales. Sin embargo, en el Sistema de Información Turística de Misiones que ofrece el Ministerio de dicha provincia, sólo constan registrados 2 (dos) alojamientos en la categoría glamping, con un total disponible de 13 habitaciones y 47 plazas. (Min. Turismo de Misiones, 2025)

Con el fin de evaluar esta oportunidad de negocio, se realiza un diagnóstico para determinar su potencial, favoreciendo la diversificación de la oferta de alojamientos en la provincia, así como la captación de un nuevo segmento de mercado.

## Planteo del Problema

El desarrollo de la tesis apunta a evaluar la potencialidad del glamping como oferta diferenciada de alojamiento para aprovechar una oportunidad en un escenario tendencial favorable, no deja de ser una incógnita si el glamping realmente es un modelo de negocio que pueda prosperar en cualquier contexto geográfico.

Por tal motivo, se tomará como referencia para analizar su viabilidad de desarrollo en Puerto Iguazú, provincia de Misiones.

La pregunta problema entonces, queda redactada de la siguiente manera:

*¿Cuál es la viabilidad de implementar el modelo de alojamiento glamping en Puerto Iguazú, Misiones (Argentina)?*

De este interrogante surgen otros a resolver, tales como:

- ¿Cuáles son las características principales del glamping?
- ¿Existen antecedentes a nivel nacional?
- ¿Cuál es la demanda para consumir este tipo de alojamiento?
- ¿Cuáles son los aspectos de sostenibilidad, competitividad y diferenciación en la oferta turística a considerar?

## Hipótesis

El modelo glamping como opción de alojamiento en Puerto Iguazú, Misiones, es viable.

Constituye una estrategia competitiva basada en la diferenciación que se adapta a las condiciones actuales de mercado de alojamiento y a las condiciones del entorno natural.

## **Objetivos**

### General

Analizar la viabilidad de implementar el modelo de alojamiento glamping en Puerto Iguazú, provincia de Misiones, como una estrategia de innovación y diferenciación para potenciar la oferta turística.

### Específicos

Analizar la oferta turística de Iguazú: entorno natural e infraestructura.

Analizar la demanda actual y potencial para el glamping, (segmentos y tendencias).

Evaluar elementos de la estrategia competitiva del glamping.

Sugerir recomendaciones para el desarrollo de esta nueva modalidad en la oferta turística de la provincia de Misiones, considerando aspectos de sostenibilidad, innovación y rentabilidad.

Determinar la viabilidad de implementación de proyectos de glamping en Puerto Iguazú, provincia de Misiones.

## **Metodología**

Según su lógica, la presente es una investigación de metodología mixta, cualitativa en su mayoría y en menor parte cuantitativa. Por su finalidad, es una investigación de tipo exploratoria – descriptiva, ya que se recurre a información proveniente de distintas fuentes con el propósito de obtener una mejor comprensión del problema, obtener mediciones, analizar la situación y posteriormente realizar una síntesis para contrastar con las hipótesis de trabajo planteadas, con una visión integral del glamping en Puerto Iguazú. De acuerdo al contexto es observacional (no experimental), ya que se describirán o explicarán los fenómenos “tal como se presentan en la realidad” (Yuni, 2006).

Conforme a su dimensión temporal es transversal, ya que estudia el fenómeno una sola vez en un momento determinado de tiempo (Marzo-Julio 2025).

La investigación consta de una etapa teórica y otra de desarrollo empírico:

1) La primera etapa implica el desarrollo del marco teórico necesario para comprender la temática bajo estudio: conceptos, principios, oportunidades y tendencias. Con un enfoque cualitativo y descriptivo se realiza una indagación documental, consultando bibliografía, repositorios académicos, informes y publicaciones de instituciones reconocidas por su labor en favor del cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible (en su mayoría digitalizadas) referidas a la oferta de turismo internacional, de Argentina y de Misiones. Paralelamente, se citan experiencias empresariales de éxito en la aplicación de modelos de alojamiento en glamping.

2) Respecto a la investigación empírica, se procede en principio a delinear una descripción general del sector al que apunta la presente tesis, el turismo, para definir un diagnóstico. En segundo lugar, se recurre a encuestar a informantes clave del sector investigado.

Una vez recopilada toda la información, se procede a procesarla para presentar las principales conclusiones derivadas de la investigación realizada. Finalmente, se propone un conjunto de recomendaciones y líneas de acción para el desarrollo estratégico del glamping como modelo de negocio innovador y sostenible.

## Técnicas de recolección de la información

El relevamiento de la información se realiza a través de:

- Investigación bibliográfica.
- Análisis documental: informes sectoriales y de organismos internacionales de turismo, legislación vigente, tesis, noticias y casos de éxito publicados en diversos medios de comunicación.
- Trabajo de campo: observación directa del destino y encuestas con referentes claves que conforman la muestra (personas que se presentan en la oficina de turismo y empleados del lugar), a través de un cuestionario digital que contiene preguntas abiertas y cerradas con escala Likert, para recolectar datos sobre preferencias, percepción, disposición a pagar, perfil demográfico, motivaciones. El mismo puede enviarse por correo electrónico, enlace de whatsapp o ser escaneado por código QR en el lugar.

## Muestra

La muestra de esta investigación está conformada por las autoridades locales de áreas de turismo, niveles gerenciales de empresas de alojamientos, representantes de agencias de turismo, operadores de alojamientos, empresarios, guías de turismo, turistas, otros que interactúan con la oficina de Turismo de Iguazú, regulada por el Ente Municipal de Turismo de Iguazú (ITUREM<sup>1</sup>).

Si bien también existe una Oficina Provincial de Turismo en Iguazú, para la recolección de datos se opta por acudir sólo a la municipal, en base al método de muestreo no probabilístico por conveniencia.

---

<sup>1</sup> ITUREM: es un ente autárquico cuya dirección y administración está a cargo de un Directorio integrado por un Presidente que representa al Gobierno Municipal y siete vocales del sector privado; uno en representación de la Cámara de Comercio, y seis de la Cámara de Turismo: AHT (Asociación de Hoteles de la República Argentina), ADAVI (Asociación de Agencias de Viajes de Iguazú), AHGAI (Asociación Hotelera, Gastronómica y afines de Iguazú), ACATI (Asociación Civil de Atractivos Turísticos de Iguazú), AGUIATY (Asociación de Guías de Turismo Iguazú) y Cámara de Turismo. (ITUREM, 2025)

## **Aportes**

La presente tesis permitirá a inversionistas y a las autoridades vinculadas al turismo de Puerto Iguazú, ampliar su conocimiento sobre la modalidad de alojamiento glamping y su nivel de conveniencia para implementarse como modelo de negocio en el sector.

Si la conclusión vislumbra que es viable su desarrollo, representará una fuente de generación de nuevos empleos directos e indirectos, además de mejorar servicios y capacitación de los recursos humanos vinculados al turismo. A su vez, la región puede lograr un mayor reconocimiento a nivel local, regional, nacional e internacional; prestando un servicio vanguardista de calidad que respeta la sostenibilidad ambiental.

## **Breve estructura de la tesis**

La investigación consta de las siguientes etapas. En primera instancia, la introducción del trabajo inicia con la fundamentación teórica y contextual, en la cual se presenta la relevancia del turismo sustentable como eje estratégico para el desarrollo local y se expone el propósito de analizar la viabilidad del modelo de alojamiento glamping en Puerto Iguazú, Misiones. Posteriormente, se plantea la problemática observada en el contexto turístico regional respecto de la limitada diversificación de la oferta y la concentración de la demanda en torno al atractivo principal de las Cataratas del Iguazú. Seguidamente, se formulan la hipótesis y los objetivos de la investigación, junto con la metodología de carácter exploratorio y cualitativo que orienta el estudio. En otro orden, se desarrolla el marco teórico que establece los fundamentos conceptuales del turismo sustentable, el ecoturismo, la economía de la experiencia y la sostenibilidad ambiental. Luego, se presentan el diagnóstico estratégico y competitivo, así como el análisis de viabilidad económica y financiera, que permiten evaluar las condiciones del entorno y la viabilidad del modelo de negocio. Finalmente, se incorpora la investigación de campo basada en encuestas y entrevistas a informantes clave, y se exponen las propuestas y conclusiones finales, en las cuales se sintetizan los principales hallazgos y se formulan recomendaciones para futuras investigaciones y líneas de acción orientadas al desarrollo sostenible del turismo en Puerto Iguazú.

# **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

## 1.1 Estado del arte

La demanda de turismo crece año tras año en la provincia de Misiones, y las Cataratas del Iguazú reciben visitantes de todo el mundo, generando un fuerte impacto económico tanto para Argentina como para Brasil, principalmente en generación de empleo genuino en el sector.

Si bien se ha diversificado la oferta de alojamiento alrededor de esta maravilla natural, no existen antecedentes de estudios de viabilidad sobre la modalidad glamping en Iguazú. Si los hay en otras provincias del norte argentino, tal como Salta.

A continuación, se brinda una breve descripción de conclusiones a las que arribaron las investigaciones asociadas a la temática.

- I. *“Glamping como alternativa de diversificación de la oferta de alojamiento en la provincia de Salta: Diagnóstico y análisis de las potencialidades de crear alojamientos turísticos del tipo Glamping en la localidad de Vaqueros para atraer nuevos segmentos de mercado”*. Autora: Cadena Weildmann, Jimena Pilar (2020). Tesis de Licenciatura. Universidad Católica de Salta, Escuela Universitaria de Turismo.

La autora plantea que con el correr de los años han surgido “nuevas alternativas de alojamiento”, muchas en respuesta a “una demanda que busca naturaleza y un alto grado de confort conocida como Glamping; una tendencia en crecimiento que se posiciona cada vez más en distintos países del mundo”. Afirmando que “en Argentina, ya existen provincias que decidieron apostar por este tipo de alojamientos”, realiza un análisis de factibilidad de aplicar esta modalidad en el municipio de Vaqueros, provincia de Salta, “a los efectos de determinar el potencial de esta localidad... y también... la “posibilidad de captar nuevos segmentos de mercado”. Iniciando con un análisis bibliográfico y siguiendo con encuestas “para evaluar su planta turística, atractivos e infraestructura así también como para detectar zonas y espacios aptos para el desarrollo de esta nueva modalidad”, arriba a las siguientes conclusiones:

- a. “el Glamping, combinación de glamour y camping, es un alojamiento único para cada localización ya que puede instalarse en casi cualquier medio natural e inclusive adoptar formas diferentes,...respondiendo siempre al medio que lo rodea”.
- b. es variante del ecoturismo e involucra el análisis de resultados de triple impacto: “social, ambiental y económico”.
- c. su demanda “a nivel nacional e internacional” muestra “tendencia en crecimiento”

d. apunta a un nuevo segmento de mercado: denota el perfil de un turista “sencillo que busca el contacto con la naturaleza, pero a la vez exigente que demanda servicios de lujo” y personalizados, y valora “la adrenalina, lo novedoso y lo exclusivo”.

e. esta modalidad de alojamiento de Glamping en Vaqueros... “podría replicar en otros sitios de características similares”. (Cadena Weildmann, 2020)

- II. “*Glamping: una nueva experiencia de alojamiento en la modalidad de turismo rural en la provincia de Buenos Aires*”. Autoras: Díaz, Carla Alejandra Pereyra, Julieta Analía y Perilli, Ivana Sol. (2023). Trabajo Final de Práctica Profesional, Universidad Nacional de San Martín.

Las autoras plantean la similitud en la modalidad de implementación y desarrollo del glamping con la modalidad de turismo rural en Buenos Aires provincia. Sostienen que “el glamping es una propuesta de alojamiento con un crecimiento exponencial, tiene como premisa fundamental brindar al cliente una experiencia distinta a la de los alojamientos tradicionales”, principalmente vinculada a “la ubicación y la infraestructura desarrollada en entornos naturales” preservando “el confort y el lujo”. Por su parte, los “destinos rurales han ampliado sus ofertas para satisfacer a la creciente demanda de experiencias únicas y exclusivas... brindando un servicio especializado, adaptando las actividades relacionadas a la agricultura y turismo” que le permitan “disfrutar no solo de la exclusividad de esta experiencia sino también aprender más sobre el entorno que los rodea”. (Díaz, 2023)

## 1.2 Nociones generales de glamping

La palabra *glampin* es una adaptación válida del anglicismo *glamping*, acrónimo formado a partir de *glamorous* (‘glamuroso’) y *camping*. (Infobae, 2023)

Según el diccionario, el término *glamping* designa “una forma de campin en la que los participantes disfrutan de comodidades asociadas a un tipo de turismo más lujoso”. Su adaptación en español, de acuerdo con las normas de la ortografía de la lengua española, es *glampin*. Aunque la palabra no está en el diccionario de la Real Academia Española, también existe una expresión en español que podría emplearse para aludir a estos espacios: *campin de lujo*. (Collins, 2025)

Glamping o Camping con glamour, también llamado camping con comodidades, boutique camping, luxury camping, comfy camping e incluso posh camping, “es una variante del turismo de naturaleza” que permite al viajero acampar, dormir o habitar temporalmente en medio de la naturaleza y el aire libre, sin resignar el confort de un hotel de lujo. Actualmente como una alternativa de turismo, el glamping se hace presente con cierto grado de fuerza, como una modalidad innovadora de alojamiento que fusiona las experiencias de un camping tradicional al aire libre con las comodidades y lujos propios de los mejores hoteles o resorts. (Gutierrez Amaya, 2021)

En coincidencia con Gutierrez Amaya, la consultora internacional experta en gestión hotelera International Hotel Consulting Services, expone que generalmente este tipo de alojamiento se desarrolla dentro de zonas protegidas tales como parques nacionales, selvas, campos, bosques, zonas montañosas, desiertos, entre otros. (International Hotel Consulting Services, [IHCS, 2025])

En lugar de dormir en una tienda de campaña básica y depender de las comodidades mínimas, el glamping ofrece alojamientos más sofisticados, como tiendas de lujo, cúpulas, lodges o cabañas, a menudo equipadas con camas cómodas, decoración elegante y servicios como baños privados, electricidad y cocinas.

### **1.3 Un poco de historia**

Aunque el concepto de glamping parece ser muy novedoso, tiene raíces históricas que se remontan a las prácticas de camping más antiguas.

Los Otomanos, en torno al año 200 a. C. ya “utilizaban las tiendas de campaña para ceremonias culturales”. Las primeras tiendas transportables fueron construidas para la comodidad del sultán durante sus viajes. Los tejidos de seda, bordados, alfombras y valiosos muebles son aportaciones otomanas al concepto del glamping que se conoce hoy en día. (Gutierrez Amaya, 2021)

Cuando a los antiguos miembros de la realeza y a los gobernantes les surgió la necesidad de viajar, ya sea para visitar a regiones bajo su dominio, para conquistar terrenos nuevos o liderar a sus ejércitos de guerra, la tienda del rey, transportable en su totalidad a la espalda de animales

de carga hacia su próximo destino, contaba con todas las comodidades y atractivos del palacio mismo.

A lo largo de los siglos, las tribus y naciones nómadas pasaron su vida entera en elaboradas viviendas portátiles, disfrutando de todas las comodidades de los hogares permanentes mientras viajaban. Los plebeyos también utilizaban versiones más pequeñas, desde la yurta asiática hasta los tipis americanos ingenuos.

En el siglo XVI, la nobleza y la realeza europea organizaban campamentos de lujo durante sus cacerías. Tales campamentos estaban equipados con tiendas finamente decoradas, gastronomía gourmet y todo tipo de comodidades acordes a las tradiciones de la época. Las fastuosas cumbres celebradas entre el rey Enrique VIII de Inglaterra y el rey Francisco I de Francia, “exhibieron su riqueza al máximo, haciendo glamping de punta en blanco en el Campo del Paño de Oro”. (LifeinTents, 2025)

En el siglo XVIII, los ricos occidentales y exploradores británicos como Gordon Laing, Verney Lovett Cameron o David Livingstone, abrieron las puertas del turismo al continente africano, hacían que sus viajes fuesen lo más cómodo y lujoso posible.

La invención del automóvil en el siglo XIX hizo que acampar en vehículos fuera accesible y mucho más fácil. Tener su propio transporte permitió a la gente empacar sus tiendas de lona y llevar consigo todas las comodidades, desde mesas y sillas de comedor hasta armarios y baúles de cubiertos y porcelana fina.

Durante el siglo XX, Theodore Roosevelt, John Muir y varios otros conservacionistas también ayudaron a iniciar la historia temprana del glamping (y del camping, en general). Roosevelt publicó un viaje de campamento en 1903 alrededor del Gran Cañón, que “inspiró y alentó a los estadounidenses a adentrarse en la naturaleza y disfrutar del gran país por sí mismos”. (LifeinTents, 2025)

Durante la década de 1920, aventureros ricos de Inglaterra y Estados Unidos realizaron safaris africanos, instalando tiendas de campaña de lona durante las expediciones y viajes de caza que estaban equipadas con electricidad, agua caliente y muebles de campaña plegables.

Casi al mismo tiempo, el glamping con tiendas de campaña estilo safari también despegó en lugares como Australia, Costa Rica y Tailandia. Incluso hoy en día, se pueden encontrar alojamientos glamping para modernos safaris por tierra y expediciones de senderismo.

En la década del 1960, el camping comenzó a popularizarse entre la clase media. Sin embargo, la experiencia estaba marcada por la falta de comodidades. Esto se fue modificando con el tiempo, a medida que más personas comenzaron a buscar experiencias al aire libre sin sacrificar el confort. De esta manera el término *glamping* ganó popularidad a partir del año 2000, con un notable auge en la oferta de alojamientos en la naturaleza que combinan la aventura con el lujo. Desde cúpulas geodésicas en medio del bosque hasta yurtas en la montaña, los destinos comenzaron a ofrecer opciones de alojamiento únicas y cómodas, atrayendo a un público diverso.

La creciente influencia de las redes sociales también ha jugado un papel importante en la popularización del glamping. Las imágenes de lujosos campamentos y experiencias únicas al aire libre han captado la atención de los viajeros, convirtiéndolo en una opción deseable para escapadas. A esto se suma el crecimiento de la industria del alquiler a corto plazo.

Con una gran cantidad de hoteles prefabricados, la gente empezó a desear alojamiento y experiencias únicas ofrecidas por sitios de alquiler reconocidos a nivel internacional como Airbnb: remolques, yurtas, tiendas de campaña y casas en los árboles, distintos estilos de glamping para distintos nichos de mercado.

Además, con la sostenibilidad en la mente de muchos, los alojamientos ecológicos (con energía solar, baños de compostaje, bienes y servicios locales que reducen la huella de carbono) se convirtieron en una forma más inteligente de viajar.

Durante el brote global de COVID-19, cuando el distanciamiento social se volvió una norma, muchas personas buscaron formas más seguras e inteligentes de viajar y desconectarse.

Afortunadamente, el glamping -una experiencia al aire libre beneficiosa tanto para la salud física como mental- se dio a conocer y ganó popularidad entre quienes buscaban una alternativa segura al turismo tradicional.

Hoy en día, los conjuntos glamping se han vuelto muchos más y siguen siendo una tendencia creciente. El glamping ha evolucionado de las prácticas de campamento de lujo de la aristocracia a una opción de viaje accesible y deseada por muchos. Su combinación de confort y conexión con la naturaleza lo convierte en una alternativa atractiva al camping tradicional, permitiendo que las personas disfruten del aire libre sin dejar de lado las comodidades modernas.

### 1.4 Características del glamping – Análisis de la oferta

Según Centro Europeo de Postgrado y Empresa (CEUPE), escuela de negocios de prestigio internacional, las características del glamping son las siguientes (European Business School [CEUPE, 2025]):

- **Alojamientos únicos y confortables:** tiendas de lujo, domos geodésicos, yurtas, cabañas en los árboles, hasta casas flotantes o cápsulas.  
A diferencia de acampar en una tienda de campaña, los alojamientos de glamping poseen camas cómodas, ropa de cama de alta calidad, mobiliario y decoración de lujo, y servicios de limpieza excelentes.
- **Naturaleza:** además de ofrecer comodidades de alta calidad, suelen ubicarse en lugares que ofrecen una inmersión total en la naturaleza, como bosques, parques nacionales, praderas, montañas o playas. Esto permite a los huéspedes disfrutar de las bellezas naturales al aire libre.
- **Experiencia personalizada de lujo:** ciertos lugares de glamping ofrecen actividades personalizadas para sus huéspedes según sus necesidades, preferencias y deseos, que hacen que cada experiencia sea única. Como servicios adicionales se pueden encontrar: gastronomía gourmet, masajes, climatización, wifi, piscinas climatizadas al aire libre, spa o jacuzzi. Las actividades que suelen ofrecer son senderismo, kayak, observación de estrellas, yoga, cenas privadas al aire libre, rutas de aventura.
- **Eco-friendly:** por su preocupación por la sostenibilidad y la ecología, están diseñados para minimizar su impacto en el medio ambiente, permitiendo a los viajeros disfrutar de la naturaleza sin dañarla. Los alojamientos suelen estar contruidos con materiales naturales, como madera y piedra, y muchos utilizan fuentes de energía renovables (paneles solares o energía eólica). Además, promueven prácticas sostenibles como la clasificación de desechos, el reciclaje y la conservación del agua; huertas orgánicas propias para la producción de alimentos.
- **Privacidad y exclusividad:** evitan el bullicio de los alojamientos tradicionales, lo cual es ideal para quienes buscan una experiencia para desconectarse, relajarse y descansar.
- **Diseño estético:** diseño moderno y agradable estéticamente, combinan elementos rústicos con aspectos contemporáneos.

- **Accesibilidad:** los complejos están ubicados en áreas accesibles para vehículos o transporte público, aunque muchos pueden requerir transporte especializado por ubicarse en áreas remotas que puede dificultar el acceso.

## 1.5 Tipos de glamping

El glamping abarca cualquier tipo de alojamiento que permita disfrutar de la naturaleza, presentándose en una amplia variedad de formatos.

Según IHCS los diseños de glamping más comunes que están revolucionando el mercado con propuestas originales y diversas son casas en el árbol, eco-lodge (cabaña), tiendas tipo safari, yurtas y tipis (Ver Anexo B, Ilustración 1). A continuación, se detallan sus características.

### Cabañas en árboles

Colgadas en el propio follaje de la naturaleza y similares a las que se pueden ver en un cuento infantil, ofrecen una experiencia de glamping elevada, literalmente. Estos alojamientos contruidos en lo alto de los árboles, proporcionan vistas panorámicas impresionantes y una atmósfera encantadora. Son ideales para quienes buscan una experiencia de glamping única y mágica.

### Cabañas de madera (eco-lodge)

Aquí es donde está la delgada barrera entre glamping y casa rural. Las cabañas de madera son una opción clásica en el mundo del glamping. Son otra opción de alojamiento natural, ya que están hechas del material que viene del bosque: la madera.

Están inspiradas en las casas nórdicas, y suelen poseer todas las comodidades, tales como chimenea o estufa de leña, aire acondicionado y cocinas completas.

Ofrecen una experiencia rústica, moderna y acogedora, ideal para quienes buscan un refugio en medio del bosque. Este tipo de alojamiento es perfecto para atraer a familias y grupos que buscan una escapada cómoda y relajante.

## **Tiendas Pabellón y Safari**

Esta categoría engloba las tiendas tipo Pabellón, Patrulla, Jaima, Safari o similares. Son tiendas con estructuras metálicas mucho más robustas y pesadas que las tiendas de camping normales. En el caso de la tienda Safari, también existen algunas estructuras con vigas de madera.

Las tiendas tipo pabellón tienen paredes altas con ventanas, y techo a dos aguas. Algunas tienen una ventana ignífuga en el techo para poder sacar la chimenea de la estufa en los meses más fríos.

Combinan lujo y aventura, inspiradas en el estilo de campamento de safari. Estas tiendas espaciales están equipadas con camas cómodas, muebles elegantes y, a menudo, baños privados. Son ideales para aquellos que desean una experiencia de camping más cercana a la naturaleza sin renunciar a las comodidades del hogar. Ideal para mercados de alto valor.

## **Yurtas mongolas**

La yurta es una tienda circular tradicional que fue utilizada por distintos pueblos nómadas de Asia Central.

Es un alojamiento original y romántico, ideal para parejas y familias. Las hay de varios tamaños, pero en su interior suelen caber cómodamente una cama de matrimonio y dos camas individuales. Poseen pisos de madera y baños privados. Su aislamiento de capas de lana sintética permite disfrutar de un ambiente acogedor en cualquier estación del año. Las yurtas pueden atraer a clientes interesados en una experiencia cultural y auténtica.

## **Tiendas Tipis**

El concepto de tienda tipi (o teepee en inglés) se refiere a las tiendas que fabricaban los indios indígenas mediante un cruce de palos o mástiles y pieles de animales envueltas a su alrededor. Son una opción de glamping que combina la tradición con la comodidad moderna. Estas estructuras cónicas, inspiradas en las viviendas nativas americanas, pueden ser equipadas con camas cómodas, muebles y, a veces, calefacción.

Son perfectos para aquellos que buscan una experiencia de glamping auténtica y cultural. Los tipis pueden atraer a un público interesado en la historia y la cultura, agregando valor educativo a la experiencia de glamping.

Además de las tipologías mencionadas, distintas fuentes de información analizadas mencionan las siguientes: chalet o remolque, bell tents y tiendas Emperor, cúpulas y domos, burbujas transparentes, bungalows, caravanas o roulottes, pods, barriles, A-frames, contenedores, aviones y barcos reconvertidos, trailers vintage, vehículos (Ver Anexo B, Ilustración 2).

### **Tiendas tipo Chalet o Remolque**

Las tiendas tipo chalet eran más utilizadas antiguamente que hoy en día. Son tiendas muy grandes y pesadas, con varias habitaciones interiores, normalmente una sala de estar, comedor o para juegos de mesa y un par de dormitorios dobles.

Debido a su gran tamaño y peso, el mercado ha pivotado hacia un nuevo concepto de tienda chalet: el remolque tienda, que permite transportar la voluminosa tienda y disponer de un maletero. Además, facilita el montaje de la tienda, utilizando el propio remolque como parte de la estructura.

### **Bell Tents y Tiendas Emperor**

El concepto de tienda campana, o bell tent, evolucionó a partir del diseño de 1858 de Henry Hopkings, que combina el diseño de la tienda tipi Nativo Americano con estas nuevas paredes laterales bajas, lo que le da a la tienda su forma de campana, más amplitud interior y su nuevo nombre: Bell (que significa campana en inglés). Es muy similar a la tienda Tipi, con una estructura basada en un mástil alto en el centro y un pequeño mástil en forma de compás para la puerta, pero las tiendas Bell para glamping tienen paredes, y las tiendas Tipi no, lo que hace que el espacio útil sea mayor.

### **Cúpulas y domos**

Son habitaciones esféricas tipo igloo, normalmente compuestas por estructuras de triángulos. Son populares por su diseño moderno y su eficiente capacidad para integrarse

perfectamente al entorno natural. Suelen tener capacidad para dos personas y ventanas cenitales panorámicas para disfrutar de la naturaleza circundante.

Su forma permite una excelente ventilación y aislamiento, lo que los hace ideales para cualquier clima. Los domos son para un público que valora la estética y la funcionalidad, y buscan vivir una experiencia única.

### **Burbujas transparentes**

Las burbujas de glamping son estructuras esféricas inflables y transparentes que permiten a los huéspedes disfrutar de vistas panorámicas del cielo nocturno y rodeadas de pura naturaleza. Son perfectas para observar estrellas y conectar con la naturaleza combinado con el máximo confort.

Suelen disponer de un módulo lateral con un baño completo.

Muchos de estos hoteles burbuja ponen telescopios y libros de astronomía al servicio del cliente, para completar la experiencia de exploración espacial.

### **Bungalows**

Fue la primera forma de glamping y es la mejor opción para familias que buscan combinar naturaleza y camping, con la comodidad del hogar.

Suelen ser construcciones de madera y/o chapa, y tienen una sala de estar con sofá-cama, cocina americana, un baño, habitaciones o literas y un porche delantero.

### **Caravanas y roulotte**

Muchos vehículos se pueden reacondicionar como vivienda, para crear un hogar acogedor en la naturaleza. El más conocido es el carro cingano.

Tienen el tamaño ideal para poner un par de camas de matrimonio, una cocina, una mesa con bancada y a veces incluso un baño con ducha.

**Pods**

Es una construcción de madera con techo semicircular y forma de túnel. Es otra modalidad de bungalow para dos a cuatro personas que está incursionando en distintos campings de España.

**Barriles**

Las habitaciones en forma de barril se utilizan tanto para saunas como para habitaciones de glamping. Por su espacio reducido, suelen tener únicamente una cama, algunas un pequeño baño en la parte trasera, o una estufa de leña para el invierno.

**A-frames** (del inglés: estructura en forma de A)

Son alojamientos en forma triangular, a dos aguas, cuyo techo cae directamente a cero, sin paredes laterales. Existen desde pequeñas tiendas de glamping para dos personas, hasta casas prefabricadas de dos pisos con fachadas de cristal.

**Contenedores**

Similar al bungalow. Se trata de contenedores de barcos reacondicionados a los que se les ha colocado puertas, ventanas, aire acondicionado y pintado la fachada. En su interior, es posible encontrar todo tipo de comodidades: cocina, baño, habitaciones, e incluso agua corriente en muchos casos.

**Aviones y barcos reconvertidos**

Estas estructuras ofrecen una experiencia única y memorable, y pueden ser una excelente opción para aquellos que buscan una experiencia fuera de lo común, inusual y memorable. Para los más aventureros.

**Caravanas y trailers vintage**

Trailers vintage han sido renovados para ofrecer una experiencia de glamping nostálgica y única. Estas opciones de alojamiento móvil son perfectas para quienes desean explorar

diferentes ubicaciones sin sacrificar el confort. Están orientadas a atraer a un público joven y amante de lo retro.

### **Glamping en vehículos**

Algunos optan por convertir vehículos antiguos, como autobuses, camiones o incluso submarinos, en alojamientos de lujo. Estas opciones ofrecen una experiencia única y pueden ser una excelente manera de reutilizar y reciclar vehículos antiguos.

## **1.6 El cliente del glamping**

Actualmente en el turismo de lujo, “los viajeros de alto impacto buscan experiencias que van más allá de lo convencional, priorizando la exclusividad, la personalidad y la sostenibilidad”. Con la evolución del mercado de viajes de lujo, entender sobre las motivaciones y preferencias de estos viajeros se vuelve crucial para diseñar y brindar experiencias diferenciadoras. (Arbós, 2024)

Por lo general, el público objetivo del glamping es “bastante diverso y posee un nivel socioeconómico alto y medio-alto” (CEUPE, 2025), que puede clasificarse en los siguientes grupos:

- a. Viajeros de lujo: personas que buscan un escape en la naturaleza, y están dispuestas a pagar por vivir experiencias memorables, ya que valoran el confort y los servicios premium.
- b. Familias: buscan compartir actividades al aire libre, en alojamientos que le brinden comodidad y seguridad para sus niños.
- c. Parejas: desean un entorno idílico, alejado de los ruidos de las ciudades, en los que brinden servicios que fomenten la intimidad y el romance.
- d. Aventureros: pretenden realizar actividades deportivas tales como senderismo, kayaking y ciclismo, y que el alojamiento ofrezca la comodidad para relajarse y descansar al finalizar el día.
- e. Turistas conscientes del medio ambiente: viajeros interesados en el cuidado del medioambiente, por lo que eligen alojamientos que valoren la sostenibilidad y promuevan la conexión con la naturaleza.

- f. Millennials y Generación Z: indagan nuevas experiencias de viaje, ya que se ven atraídos por los destinos únicos y las estéticas visuales llamativas del glamping.
- g. Viajeros internacionales: buscan diversificar sus experiencias de viaje, disfrutar del contacto con la naturaleza en acomodaciones de lujo.
- h. Grupos de amigos: quieren desconectarse del estrés cotidiano. El glamping le brinda un lugar confortable para socializar.
- i. Personas en busca de bienestar: tras una experiencia que combine la conexión con el entorno natural y el autocuidado.

Cada segmento de este público objetivo posee sus propios gustos, intereses y preferencias, lo cual es una oportunidad para los operadores de glamping para crear experiencias personalizadas que atraigan a diferentes grupos y maximicen el potencial del negocio.

# **CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

La administración estratégica es una disciplina esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización actual. Autores como Peter Drucker, Arthur A. Thompson y A.J. Strickland, Henry Mintzberg, la han definido como el “proceso fundamental que permite a las organizaciones no solo definir su rumbo, sino también adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio”. Implica “analizar tanto el entorno interno como externo de la empresa para tomar decisiones informadas que impulsen su crecimiento a largo plazo”. (Universidad de Negocios ISEC, 2025)

Igor Ansoff, el "padre de la administración estratégica", hace énfasis en la importancia de “alinear las capacidades internas de la organización con las oportunidades y amenazas del entorno externo” (Ortega, 2024). Para materializar el análisis que permite identificar cuáles son esos factores, surgen como herramientas fundamentales el análisis SWOT o FODA, “desarrollado por Albert Humphrey a finales de la década de 1960 y principios de la de 1970” (Puyt, 2023) y el estudio de mercado en sentido más amplio, ya que permite conocer el mercado en general.

## **2.1 Análisis FODA**

Actualmente debe considerarse que el mercado está compuesto por expectativas, no sólo por bienes y servicios. Por lo tanto, es fundamental interpretarlas para acoplarse a las necesidades emergentes de los consumidores, identificando las oportunidades de creación de valor personalizada para cada uno de sus perfiles, que permita posicionarse frente a la competencia.

Además de los consumidores, debe incursionarse en el análisis de las estrategias actuales y futuras de los competidores, de manera que las oportunidades se conviertan en reales ventajas competitivas, ya sean comparativas (por ser), competitivas (por hacer las cosas bien) o distintivas (por hacerlo mejor que la competencia). Para ello se desarrolla un análisis DAFO, metodología que analiza la interacción de la empresa en un entorno próximo (clientes + proveedores) y un entorno macro (entre el país y el mundo) a lo largo de la cadena de valor, y así lograr mejorar la calidad en la toma de decisiones.

En base a sus resultados la organización podrá definir su estrategia actual y futura, lo cual no es tarea sencilla. La misma debe estar alineada con la estrategia corporativa.

Conceptualmente, el análisis FODA, consiste en “realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y las amenazas”. Ayuda a priorizar la asignación de recursos al destacar las áreas críticas que requieren atención y proporciona una estructura clara para comunicar la situación actual tanto a los miembros internos de la organización como a las demás partes interesadas.

Es una “herramienta objetiva, práctica y viable” para el diagnóstico organizacional “en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas”. (Sarli, 2015).

Una *fortaleza* para una organización puede ser:

- a. “alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia”;
- b. “recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva”;
- c. “una situación favorable en el medio social”. Una *debilidad*, en cambio, es “un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente”. (Sarli, 2015)

Por su parte, las *oportunidades* “constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización (...) que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría”. Por el contrario, las *amenazas* “representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales”. (Sarli, 2015)

Una matriz FODA, permite obtener un panorama general de la situación de manera más visual y resumida.

## **2.2 Estudio de mercado. Las cinco fuerzas competitivas de Porter**

La investigación de mercados es una herramienta fundamental para el marketing, ya que proporciona la información necesaria para tomar decisiones estratégicas y operativas. Implica definir las 4 P': Producto, Precio, Promoción y Plaza.

El análisis del mercado puede llevarse a cabo a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. El análisis detallado de estas variables permitirá tomar decisiones informadas, identificar oportunidades y mitigar riesgos potenciales, en línea con el contexto de la organización.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta útil para analizar el entorno competitivo de cualquier industria que permite obtener una visión detallada de las fuerzas que influirán en la viabilidad y éxito de cada proyecto.

Las 5 fuerzas mencionadas son:

1. *Rivalidad entre competidores existentes*: competencia directa, nivel de saturación del mercado, elementos de diferenciación del producto o servicio, alcance de la competencia (nivel nacional o internacional), costos fijos y existencia de economías de escala.
2. *Amenaza de nuevos competidores*. Entre ellas se pueden citar:
  - ✓ Barreras de Entrada (altas o bajas): altos costos iniciales, acceso a terrenos adecuados, regulaciones y permisos de construcción, y la disponibilidad de financiamiento.
  - ✓ Economías de escala.
  - ✓ Lealtad de marca. Las marcas consolidadas con una buena reputación y una base de clientes leales presentan una barrera significativa para los nuevos entrantes, quienes deberán invertir fuertemente en marketing y calidad para poder competir con las empresas que se encuentran en el sector.
  - ✓ Respuesta (o reacción) de competidores.
  - ✓ Barreras de salida: altas inversiones en capital. Por ejemplo, instalaciones o maquinaria especializadas costosas y difíciles de reutilizar o vender.
  - ✓ Contratos de largo plazo: pueden implicar penalizaciones costosas por terminación anticipada, haciendo difícil y caro abandonar el sector.
  - ✓ Costos de desmantelamiento: El cierre de instalaciones puede implicar gastos significativos en el desmantelamiento y disposición de equipos, así como el cumplimiento de regulaciones estrictas.
3. *Poder de negociación de los compradores*:
  - ✓ Alternativas Disponibles: cuantas más alternativas tengan los compradores, mayor será su poder de negociación.

- ✓ Sensibilidad al Precio: variación en el precio del alquiler.
- ✓ Diversidad: cada cliente tiene variado poder de negociación.
- ✓ Fidelidad a la marca: La lealtad está dirigida hacia marcas que garantizan calidad y efectividad, con precio competitivo lo cual limita el poder de negociación de los clientes, ya que prefieren productos confiables y de calidad.

#### 4. *Poder de Negociación de los Proveedores:*

- ✓ Proveedores de Materiales y Mano de Obra: la disponibilidad de múltiples proveedores reduce su poder de negociación levemente. La dependencia de materias primas es determinante.
- ✓ Costo de cambio de proveedor.

#### 5. *Amenaza de Productos Sustitutos:* ya sean directos, porque cubren la misma necesidad, aunque no ofrecen la misma experiencia; o indirectos por no ofrecer la misma experiencia ni satisfacer la misma necesidad, pero ofrecen mejores resultados a costos similares.

La facilidad de acceso y el costo de estos productos alternativos influyen en la decisión de los viajeros de cambiar o no a estos sustitutos.

## 2.3 Marketing

En la actualidad, las empresas están adoptando prácticas más éticas y sostenibles como estrategia en respuesta a las preocupaciones ambientales y sociales. El marketing 5.0 refleja la adaptación constante a esos cambios, centrándose en la responsabilidad corporativa y la creación de valor a largo plazo para la sociedad. Del mismo modo sus estrategias y enfoques han evolucionado hacia la sostenibilidad responsable, que toma como prioridad la conveniencia, los valores ambientales y la innovación.

Citando a Philip Kotler, se puede decir que el *marketing* es la “filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta” y satisfacerlos “de manera rentable”, así como de “ofrecer la satisfacción deseada de mejor manera que los competidores” (Kotler P. y., 2012). Algunos autores extienden este proceso hacia atrás y otros hacia adelante, es decir, unos hablan de predecir

comportamientos, otros de comunicar resultados coherentes con necesidades y generar propuestas de valor que trasciendan del consumidor hacia los demás grupos de interés.

Según Kotler, el *proceso de marketing* radica en “analizar oportunidades de marketing, investigar y seleccionar mercados meta, diseñar estrategias de marketing, planear programas de marketing, y organizar, implementar y controlar la labor de marketing” (Kotler P. , 2001, pág. 86).

En primer lugar, se analiza el mercado, se identifican oportunidades potenciales a largo plazo conforme a la experiencia de mercado y aptitudes centrales de la organización, para lo cual se necesita información confiable del microentorno y del macroentorno, generalmente se recurre a una investigación de mercado. Esta última es una herramienta para “evaluar los deseos y conductas de los compradores y estimar el tamaño de mercado” (Kotler P. , 2001).

Una vez analizado el mercado, el mismo deberá ser dividido en segmentos que serán evaluados para verificar a cuál puede servir mejor la empresa y a cuál dirigirá su estrategia de marketing, considerando posibles cambios y desafíos globales. Esta primera etapa es conocida como *marketing estratégico*.

En segundo lugar, se define el *marketing mix*. Para transformar la estrategia en programas de marketing, se deberán tomar decisiones básicas en cuanto a gastos, mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) y asignación (entre productos, áreas, canales, medios, etc.). Habitualmente, el presupuesto se establece como porcentaje de los objetivos de ventas.

En tercer lugar, se ejecuta el programa de marketing, previa asignación al departamento o persona correspondiente de las acciones planeadas y de haber fijado los medios para llevarlas a cabo, así como los procedimientos y técnicas que se utilizarán. Igualmente, deben crearse mecanismos que permitan evaluar los resultados del plan establecido y determinar cuán efectivo ha sido. Si la empresa es pequeña, una misma persona podría efectuar todas las tareas. Si la empresa es grande, se asigna cada tarea a especialistas en la materia. (Kotler P. , 2001, pág. 87)

Finalmente, se procederá a la etapa de *control*, a través de los mecanismos de retroalimentación preestablecidos y de la evaluación se comprueba el grado de cumplimiento de los objetivos y se efectúan las correcciones pertinentes.

Si bien en el marketing de productos y el de servicios los conceptos y las técnicas de decisión son las mismas, difieren los criterios de segmentación, ya que un servicio implica cierto

grado de personalización y especialización para cada cliente. Según Pierre y Langeard (1989), es importante “abordar el marketing de los servicios no como prolongación del de los productos sino como entidad diferente” (Eigler, 1989).

Estos autores distinguen la fabricación de un producto o producción de la prestación de un servicio o “*servucción*”. Por *servucción* hacen referencia al “proceso de creación del servicio”, al “sistema de producción del servicio, es decir, la parte visible de la organización en la que se producen, distribuyen y consumen los servicios”, y la definen como “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicios cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados” (Eigler, 1989, pág. 12).

Según Kotler (2001), a diferencia de los productos, los servicios tienen las siguientes características:

- ✓ Intangibilidad: no pueden percibirse por los sentidos del ser humano. El desafío del mercadólogo es “hacer tangible lo intangible (...)”, transformar los servicios intangibles en beneficios concretos”. (Kotler P. , 2001)
- ✓ Inseparabilidad: la producción y el consumo se dan de manera simultánea, generalmente.
- ✓ Variabilidad: resulta difícil estandarizar el proceso de prestación de servicios porque depende de quién los presta y dónde.
- ✓ Imperdurabilidad: No se pueden almacenar.

## **2.4 Tendencias actuales del turismo internacional**

Ya en el año 2023, la llegada de turistas internacionales alcanzó entre el 80% y el 95% de los niveles previos a la pandemia, impulsado por una fuerte demanda reprimida y el restablecimiento de los flujos de viajes en la mayor parte del mundo. Sin embargo, la pandemia ha dejado algunos cambios en las nuevas tendencias del turismo y el consumo en general (ONU Turismo, 2023).

En la actualidad, los viajeros optan por estancias o vacaciones cerca de casa; y repuntan los viajes a la naturaleza o ecoturismo, el turismo rural y los viajes por carretera, que se han convertido en opciones de viaje populares debido a la búsqueda de experiencias al aire libre (Perfil Córdoba, 2025).

Según la escuela de negocios EAE Madrid, la principal tendencia actual del turismo en 2024 fue la personalización de los servicios (EAE Business School, 2024). Los viajeros buscan experiencias adaptadas a sus deseos y preferencias individuales y la sostenibilidad se ha convertido en un tema cada vez más importante.

El ecoturismo centrado en viajes ambientalmente responsables está en constante crecimiento. Se trata de actividades tales como ser voluntario en proyectos de conservación, apoyar a empresas locales sostenibles, hospedarse en alojamientos ecológicos que adoptan tecnologías para reducir el consumo de recursos no renovables y minimizar su huella de carbono.

El turismo de bienestar y de salud también continúa con tendencia en crecimiento, ya que los viajeros seguirán solicitando viajes que contengan experiencias para mejorar su salud física, mental y emocional, donde se promueva un estilo de vida saludable, alivio del estrés y mejora del bienestar general.

Por otra parte, en la edición FITURTECHY 2025, considerado como el epicentro de la innovación turística, se identificaron 10 grandes tendencias que, según el ITH<sup>2</sup> y FITUR, marcarán el rumbo de la industria, que apuesta a “un turismo más inteligente, regenerativo, tecnológico y centrado en las personas” (ITH, 2025). Las mismas son:

- 1. Inteligencia artificial y personalización:** “La tecnología permite generar recomendaciones en tiempo real, mejorando la experiencia de cada viajero”, tanto antes como durante el viaje contará con información actualizada (imágenes, precios, clima, etc.).
- 2. Robótica, Cobots (robots colaborativos) y automatización de procesos.** La incorporación de cobots en “hoteles y establecimientos turísticos está transformando la operativa diaria, mejorando la eficiencia y permitiendo a los empleados centrarse en tareas más creativas y de alto valor añadido”. Sin embargo, la industria hotelera no debe dejar de lado la interacción humana como un “elemento diferenciador clave”.

---

<sup>2</sup> ITH es la respuesta del sector hotelero a los desafíos que los avances tecnológicos suponen para los empresarios de la industria turística. Con veinte años de historia, este centro de innovación, adscrito a la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT), tiene como misión promover el uso de nuevas tecnologías y sistemas de gestión, que contribuyan a mejorar la competitividad, la rentabilidad, calidad, eficiencia y sostenibilidad de las empresas vinculadas la industria hotelera y turística. (ITH, 2025)

3. **Digitalización y gemelos digitales:** “representaciones virtuales de destinos y alojamientos que permiten realizar simulaciones precisas y personalizar la experiencia del viajero”. Además de optimizar la experiencia del cliente, “mejoran la eficiencia operativa mediante el análisis predictivo y la gestión proactiva de infraestructuras”, contribuyendo al mantenimiento preventivo y gestión de rutas turísticas.
4. **Análisis, gestión de datos y desestacionalización del turismo.** Desde la “predicción de flujos turísticos hasta la optimización de recursos, los datos permiten un turismo más inteligente, eficiente y adaptado a las necesidades de los viajeros”. Es una herramienta de toma de decisiones para “combatir la estacionalidad, promoviendo un flujo de visitantes más equilibrado a lo largo del año y reduciendo la presión sobre los recursos locales”.
5. **Nuevos formatos en publicidad y comunicación:** “Las experiencias inmersivas, el contenido interactivo y los formatos innovadores son clave para captar la atención del viajero digital.”  

Las empresas turísticas, apuestan por “estrategias de comunicación vinculadas a embajadores de marca”, en lugar de influencers/colaboradores. Dada “la posibilidad de maximizar la personalización”, se genera más engagement.
6. **Experiencia del cliente y del empleado y formación:** “Las empresas están invirtiendo en herramientas y estrategias que garantizan la satisfacción de sus equipos. Entre estas iniciativas se incluyen el uso de exoesqueletos textiles en tareas operativas, plataformas digitales para la gestión del talento y programas de formación continua enfocados en habilidades digitales, inteligencia emocional y atención personalizada. Al fortalecer el compromiso y la motivación de los empleados, se potencia la capacidad de ofrecer “experiencias excepcionales a los viajeros”.
7. **Turismo regenerativo:** busca restaurar ecosistemas y promover el bienestar de las comunidades locales. Prioriza la huella positiva sobre el territorio, minimizar el desperdicio de alimentos, reaprovechamiento en hoteles, “alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible”.
8. **Wellness y lujo consciente,** que “combina exclusividad con sostenibilidad, ofreciendo productos y servicios premium que respetan el medioambiente y las comunidades locales”.

Los viajeros buscan “todo aquello que agudice el sentir y potenciar la relación con la naturaleza”, lo cual es facilitado por la instalación de tecnologías.

- 9. Innovación colaborativa y sostenible.** La colaboración entre empresas, destinos y organizaciones está impulsando soluciones innovadoras que reducen el impacto ambiental. Desde la gestión eficiente de residuos hasta la implementación de energías renovables, la sostenibilidad es el eje de la innovación en el turismo.

Las empresas con la sostenibilidad como eje de su actividad, “están obteniendo un incremento de la facturación de entre un 20-30%”. La sostenibilidad resulta fundamental no sólo para atraer clientes, sino también para captar y retener talento, y mantener satisfechos a los accionistas.

- 10. Ciberseguridad y confianza digital:** Proteger los datos de los usuarios y garantizar transacciones seguras es clave para mantener la confianza del cliente y reforzar la reputación de las empresas turísticas. Para ello, el sector está adoptando la tecnología de blockchain como estrategia.

Estas tendencias dejan de manifiesto un “cambio profundo hacia un modelo turístico más tecnológico, consciente y centrado en las personas, tanto para los huéspedes como para los empleados”. Es decir que “el futuro del sector estará guiado por la innovación, la digitalización y un firme compromiso con la sostenibilidad”. (ITH, 2025)

## 2.5 Ecoturismo y áreas protegidas

Según la ONU Turismo, el término ecoturismo se aplica a toda forma de turismo que reúne las siguientes características (Organización Mundial del Turismo, [ONU, 2002]):

- Gira en torno a la naturaleza y la principal motivación de los turistas es la observación y la apreciación del entorno natural, así como de las culturas tradicionales prevalecientes en las zonas naturales.
- Incluye aspectos pedagógicos y de interpretación de la naturaleza.
- Por lo general, la organización está a cargo de operadores turísticos especializados y se orienta a grupos reducidos. En los destinos, los proveedores de servicios asociados suelen ser empresas pequeñas de propiedad local.
- Minimiza los impactos negativos sobre el entorno natural y sociocultural.

- Contribuye al mantenimiento de las zonas naturales que constituyen el atractivo ecoturístico.

El glamping es una modalidad de alojamiento que se adapta perfectamente a las tendencias actuales, en las que los viajeros buscan experiencias únicas en cercanía con la naturaleza. A su vez, se alinea con el creciente interés en el ecoturismo y el turismo de bienestar, que buscan opciones sostenibles y responsables con el entorno, a la vez que ofrecen una desconexión del estrés de la vida urbana.

## **2.6 Sustentabilidad y sostenibilidad ambiental en el glamping de Puerto Iguazú: aportes de Fabián Piqué**

La sustentabilidad en el turismo contemporáneo exige integrar de manera equilibrada criterios ambientales, sociales y económicos en la gestión de los servicios de alojamiento. En el caso del glamping en Puerto Iguazú, el enfoque propuesto por Fabián Piqué —auditor y consultor del programa Hoteles Más Verdes— resulta especialmente relevante para diseñar un modelo de hospedaje que combine experiencia natural, responsabilidad ambiental y rentabilidad económica. Piqué sostiene que la sustentabilidad debe constituirse en una “estrategia transversal” que atraviese todas las áreas de gestión de un establecimiento, y no limitarse a un conjunto de acciones aisladas (Greentecher, s.f.).

### **El Programa Hoteles Más Verdes**

El programa Hoteles Más Verdes surge como una iniciativa de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). Se encuentra validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y reconocido por el Ministerio de Turismo de la Nación (Hoteles Más Verdes, s.f.).

Los hoteles certificados implementan sistemas de gestión y mejora continua, orientados a conservar y fortalecer el patrimonio cultural y natural del destino. Además, desarrollan acciones de responsabilidad social, cumplen con la normativa legal y de seguridad, mantienen estándares de calidad en el servicio y comunican sus acciones a colaboradores, huéspedes y comunidad

local, fortaleciendo así su competitividad e imagen de marca (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina [AHTRA], s.f.).

### **1. Principios operativos: gestión de recursos y eficiencia**

Piqué enfatiza la importancia de gestionar de manera eficiente los recursos esenciales, como el agua y la energía, mediante la incorporación de medidas que reduzcan la huella operativa y los costos asociados. En sus declaraciones, sostiene que para considerar a un hotel sustentable es fundamental “gestionar consumos energéticos, de agua, el trabajo con la comunidad, la RSE, la capacitación a los Recursos Humanos” (Ciudadanos Viajeros, 2024, párr. 6). Este enfoque refuerza la idea de que la eficiencia ambiental y la eficiencia económica son dimensiones complementarias que garantizan la viabilidad del proyecto.

### **2. Economía circular y construcción responsable**

Desde su experiencia como auditor, Piqué promueve prácticas basadas en la reducción, reutilización y gestión responsable de los residuos, especialmente en procesos de obra y mantenimiento. Para un glamping en la selva misionera se requiere seleccionar materiales locales y de bajo impacto ambiental, privilegiar diseños desmontables o de mínima huella sobre el suelo, y establecer sistemas de reciclaje y gestión de residuos sólidos (Diario del Hotelero, 2024). Estas recomendaciones se alinean con los criterios de certificación que aplica el programa Hoteles Más Verdes en los establecimientos auditados por la AHT.

### **3. Vinculación con la comunidad y responsabilidad social**

Piqué también subraya que la sustentabilidad trasciende el aspecto ambiental, al recordar que “la gestión del turismo debe contemplar las consecuencias que puede producir la actividad en los ambientes naturales y las comunidades receptoras” (Calamuchita en Línea, 2022, párr. 5). En el contexto de Puerto Iguazú, esto se traduce en la incorporación de mano de obra local, la compra a proveedores regionales y la integración de saberes y expresiones culturales en la oferta turística. Estas acciones fortalecen la licencia social del proyecto y consolidan su sostenibilidad a largo plazo.

#### **4. Beneficios estratégicos y competitivos**

Las auditorías y la difusión del sello Hoteles Más Verdes demuestran que la certificación y la adopción de prácticas sustentables generan ventajas competitivas tangibles: mejor posicionamiento, atracción de segmentos de demanda responsables y potencial reducción de costos operativos. El programa, con presencia en todo el país, se consolida como referente nacional para los alojamientos que buscan legitimar su compromiso ambiental. En el caso del glamping, dicha certificación puede traducirse en una mayor percepción de valor, diferenciación en el mercado y fidelización de un público dispuesto a pagar por experiencias coherentes con el entorno (Mensajero, 2024).

#### **Conclusión**

Las reflexiones de Fabián Piqué, respaldadas por su labor como auditor y capacitador del programa Hoteles Más Verdes, ofrecen un marco operativo y estratégico aplicable al glamping de Puerto Iguazú. Este modelo se sustenta en cuatro ejes fundamentales:

1. Eficiencia en el uso de recursos
2. Implementación de economía circular
3. Articulación con la comunidad local, y
4. Aprovechamiento de la certificación como herramienta competitiva.

Integrar estos lineamientos no solo permite reducir impactos ambientales, sino que también fortalece la viabilidad económica y financiera del emprendimiento, en un destino de alto valor natural y sensibilidad ecológica.

# **CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Para Porter, “la clave del éxito competitivo... radica en la capacidad de crear un valor especial”. Es decir, “la competencia estratégica significa escoger una ruta distinta a la de los demás”; “para ser las mejores, las compañías pueden —y deberían— competir para ser únicas” y no sólo mejores. (Magretta, 2014)

En segundo lugar, el autor menciona la importancia de “conocer la posición relativa de la compañía dentro de la industria”, dentro de la cadena de valor integral, “para determinar que producirá y sobre la forma en que lo hará”, considerando sus ventajas competitivas. De esta manera cada organización desarrollará una estrategia de segmentación o enfoque, que le permita atender un determinado tipo de demanda, el que más se adecúe a sus posibilidades de satisfacerla, y decidirá determinada estrategia de precio para su oferta. (Magretta, 2014)

Es interesante mencionar que Joseph Pine, deja de lado esta última estrategia, por considerar que “competir sobre la base del precio...ya no sustenta ni el crecimiento ni la rentabilidad” de las empresas (Pine II, B. J., & Gilmore, J. H., 2000). El autor acuñó el término “economía de la experiencia” en referencia a “nuevas formas de agregar valor” a las empresas, considerando que “las experiencias representan un género de producción económica clave del crecimiento económico futuro”.

### **3.1 La Economía de la experiencia**

En su libro llamado “Economía de la experiencia”, Pine plantea que “Si las sociedades pretenden alcanzar una prosperidad económica continua, deben teatralizar experiencias que agreguen a sus economías valor suficiente como para emplear a las masas (los bienes y servicios ya no bastan)”. Si bien considera que las experiencias están implícitas en el sector de servicios, las diferencia por su grado de involucramiento personal del consumidor diciendo:

Cuando un individuo compra un servicio, lo que adquiere es un conjunto de actividades intangibles que se llevan a cabo para él; pero cuando compra una experiencia, paga para disfrutar de una serie de sucesos memorables montados por una compañía -igual que en una obra teatral- con el fin de involucrarlo personalmente (Pine II, B. J., & Gilmore, J. H., 2000).

Los adelantos de la tecnología, el aumento de la intensidad competitiva, la mayor prosperidad, acentúan la necesidad de diferenciación de los distintos niveles de productos, a saber:

1. *“Productos básicos:* son los que se extraen de la naturaleza (del mundo mineral, vegetal y animal)”
2. *Bienes:* “se fabrican utilizando los productos básicos como materia prima” y luego “se acumulan creando inventarios”. “Son artículos tangibles que son vendidos principalmente a clientes anónimos, quienes los compran ya sea tomándolos del estante, o a granel, o seleccionándolos de un catálogo, etc.”
3. *Servicios:* “actividades intangibles adaptadas al requerimiento individual de un cliente conocido”. “Los proveedores de servicios utilizan bienes para realizar ciertas operaciones”, aunque “los clientes valoran más los beneficios que les traen los servicios, que los bienes requeridos para proporcionarles dichos servicios”.

Pine menciona que existe una “trampa de la productivización”, que hace que los “consumidores adquieren bienes guiándose sólo por el precio y la existencia”, dejando de lado la diferenciación. Esto representa una oportunidad para los proveedores de servicios, que suelen “brindar servicios como una suerte de *envoltura* de sus bienes centrales; de este modo sus ofrendas económicas son más completas y satisfacen mejor los deseos de los clientes”.

4. *Experiencias:* “tiene lugar cada vez que una empresa emplea deliberadamente los bienes como utilería y los servicios como escenario para captar al público. Si los productos naturales son agotables, los bienes son tangibles y los servicios son intangibles, las experiencias son memorables”. Los consumidores que las adquieren, “valoran involucrarse en lo que la empresa revela ante ellos durante un cierto lapso”.

En este punto “todas las ofrendas económicas anteriores permanecen a distancia, son exteriores al comprador, en tanto que las experiencias son intrínsecamente personales. Se producen cuando un individuo ha sido involucrado en el plano físico, emocional, intelectual y aun espiritual”. Son únicas para cada cliente.

En esta instancia, “las empresas que sepan captar este valor económico no sólo se ganarán un lugar en el corazón de sus clientes, sino que además captarán su dinero” (Pine II, B. J., & Gilmore, J. H., 2000).

Pine establece que estos niveles de producto dan lugar al concepto de la “*progresión del valor económico*”, el cual afirma que las empresas “teatralizan tantos tipos distintos de experiencias, diferencian mejor sus ofrendas y por ende cobran un precio adicional basado en el valor distintivo de lo que proporcionan, y no en el precio que la competencia fija en el mercado”

“La progresión del valor económico forma una pirámide económica en la cual las sucesivas ofrendas están ubicadas una encima de la otra... Cuanto más intangible se vuelve la ofrenda económica, más tangible se vuelve su valor” (Pine II, B. J., & Gilmore, J. H., 2000).

### **3.2 Dimensiones de una experiencia**

Las compañías deberán preguntarse cómo hacer para enriquecer experiencias y hacerlas atractivas. Para ello tendrán que considerar sus distintas dimensiones.

La primera “corresponde al grado de participación del huésped” o consumidor. Será pasiva si “los clientes no afectan directamente la representación ni influyen en ella” y activa si “los clientes afectan de modo personal el suceso o representación que genera la experiencia” (Pine II, B. J., & Gilmore, J. H., 2000).

La segunda dimensión se refiere al “tipo de conexión o de relación ambiental que une a los clientes con el suceso o representación”. La absorción lleva “la experiencia a la mente de una persona, se ocupa su atención” y la inmersión implica “el hecho de volverse parte, ya sea de modo material o virtual, de la experiencia en sí...,... como cuando juega a un juego de realidad virtual” (Pine II, B. J., & Gilmore, J. H., 2000).

La manera en que se ajusten entre sí estas dimensiones define los cuatro "dominios" de la experiencia: entretenimiento, educación, escapismo y esteticismo. “Estos dominios son mutuamente compatibles y a menudo se fusionan para dar lugar a encuentros personales singulares” (Pine II, B. J., & Gilmore, J. H., 2000).

El tipo de experiencias que la mayoría de la gente asocia con el *entretenimiento* tiene lugar cuando las personas absorben pasivamente la experiencia a través de sus sentidos, sin embargo, puede incluir las otras dimensiones.

En el dominio *escapista*, el huésped “es un partícipe involucrado en forma activa”. Como ejemplo se puede mencionar a los parques de diversiones temáticos, los casinos, los cascos con auriculares para la realidad virtual, entre otros. “Pese a su nombre, los huéspedes que participan en experiencias escapistas no sólo quieren apartarse de algo, sino que desean trasladarse a algún lugar y actividad concretos, en los que valga la pena perder el tiempo” (Pine II, B. J., & Gilmore, J. H., 2000).

El último dominio experiencial es el *estético*, donde “el individuo queda inmerso o se sumerge en un suceso o entorno pero... no ejerce ningún efecto sobre” él, aunque éste sí lo influencia. Entre las experiencias estéticas quedan incluidas experiencias turísticas donde se contemplan las maravillas naturales. “No existen experiencias artificiales: todas las experiencias generadas en el individuo son reales, ya sea que los estímulos que las provocan sean naturales o simulados”. Generalmente incluye “ambientes totalmente "inmersivos", coherentes y atractivos sí mismos” (Pine II, B. J., & Gilmore, J. H., 2000).

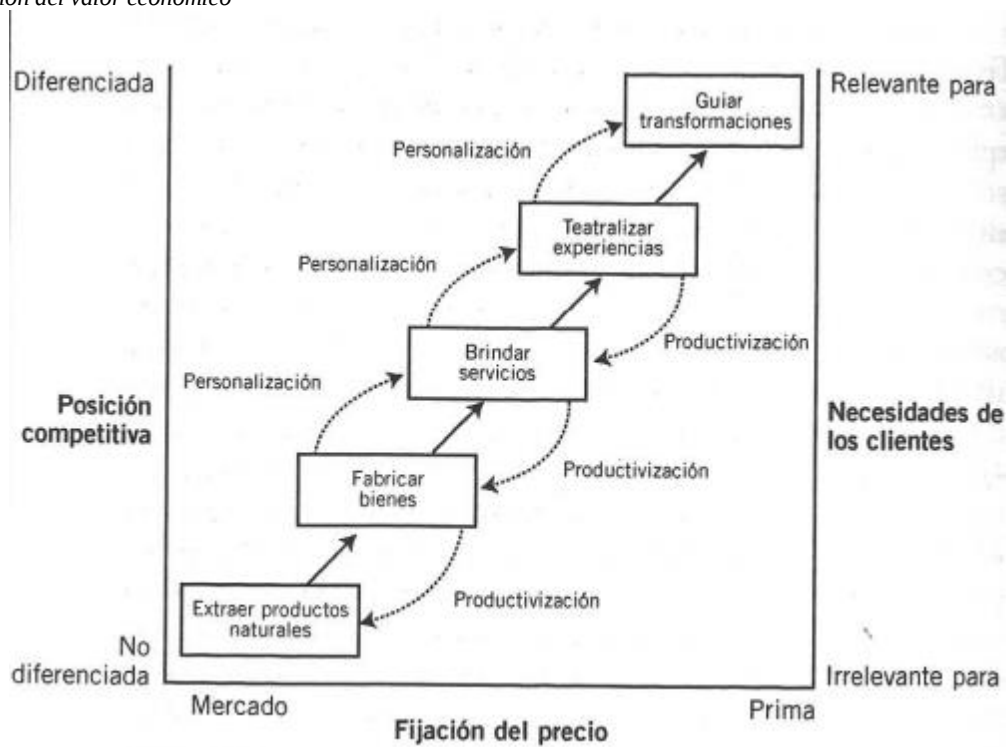
Cualquier experiencia atractiva, independientemente de la dimensión que predomine, “debe traducirse en impresiones indelebles”, a través de indicadores que reafirmen la cualidad de la experiencia. En este sentido, los profesores Schmitt y Simonson, mencionan seis aspectos de las impresiones generales a considerar:

- 1) “Tiempo: Representaciones tradicionales, contemporáneas o futuristas del tema.
  - 2) Espacio: Representaciones de la ciudad o el campo, del Este o del Oeste” / del Norte o del Sur, “del hogar o de la empresa, de actividades interiores o exteriores.
  - 3) Tecnología: Representaciones artesanales o manufacturadas, naturales o artificiales.
  - 4) Autenticidad: Representaciones originales o imitaciones.
  - 5) Grado de sofisticación: Representaciones refinadas o burdas, suntuosas o baratas.
  - 6) Escala: Representación del tema como algo de gran magnitud o de pequeña magnitud”
- (Pine II, B. J., & Gilmore, J. H., 2000).

Analizar estos puntos permitirá mantener continuamente actualizadas y renovadas las experiencias, para mantenerlas atractivas y merecedoras “de que la gente gaste dinero para

volver experimentar todo otra vez”. Es necesario “trascender las expectativas”, sorprender al cliente sobre alguna dimensión del servicio hasta lograr “transformarlo”. (Ilustración 3)

Ilustración 1.  
Progresión del valor económico



Fuente: La Economía de la experiencia. Pine, Joseph.

# **ESTUDIO DE CAMPO**

## **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESTINO**

El presente apartado desarrolla el diagnóstico estratégico previo a la implementación de un proyecto de glamping en Puerto Iguazú. Su propósito es analizar la situación actual del destino turístico antes de la instalación de un emprendimiento, identificando las condiciones del mercado, la estructura de la oferta y la dinámica del sector alojamiento. Este diagnóstico aplicado complementa el marco teórico previo, proporcionando una base empírica para evaluar la viabilidad del modelo en el contexto local.

### **El turismo en Argentina**

#### Características del mercado turístico

Argentina se ha destacado por su gran clase media activa y emprendedora, con una sociedad democrática basada en el esfuerzo. Es un país que lo tiene todo en riquezas naturales.

Según los últimos datos publicados en la página oficial del Instituto Nacional de Estadística y Censos, al 01/04/2024, la población de la Argentina se eleva a 47.067.461 de habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC, 2025]).

Se encuentra en la posición 34 de la tabla de población, entre 196 países que mantienen “una muy baja densidad de población, 16 habitantes por Km<sup>2</sup>” (Datosmacro, 2025). Esa densidad se distribuye desequilibradamente a lo largo del territorio, encontrando zonas de elevada concentración de habitantes, como por ejemplo la región pampeana y otras prácticamente despobladas como en el caso de la Patagonia. Esto está directamente influenciado por las posibilidades climáticas y económicas que presenta cada región.

El principal núcleo poblacional se concentra en la capital del país: Buenos Aires, que concentra en su área metropolitana más de un tercio de la población del país. Le siguen como concentraciones urbanas de mayor tamaño, la provincia de Córdoba y Santa Fe. Otros grupos urbanos de importancia que superan el millón de habitantes se encuentran, en orden de importancia, en las provincias de Mendoza, Tucumán, Salta, Entre Ríos, Misiones, Corrientes, Chaco y Santiago del Estero. (INDEC, 2025)

La República Argentina es uno de los países más extensos del continente, ocupando el cuarto lugar en cuanto a su tamaño, siendo dentro de Sudamérica el segundo más grande detrás de Brasil. Ubicado en el extremo sur del continente americano, conocida como Sudamérica, nuestro país tiene una longitud aproximada de 3.300 km., con una anchura máxima de unos 1.385 km.

La riqueza tradicional de la Argentina reside en los suelos de la Pampa húmeda y de los valles y oasis en el oeste. Además, posee recursos energéticos significativos: hidrocarburos, gas, uranio y recursos hidráulicos. También son importantes los recursos oceánicos, mineros y forestales.

También alberga bellezas naturales de excepción, ya que abarca un territorio muy diversificado de paisajes: montañas, mesetas y llanuras, además de poseer varias regiones climáticas diversas. En su parte norte, la Mesopotamia, con clima subtropical y en el sur, más templado. Posee gran riqueza en flora y fauna. (Indexmundi, 2025)

#### Características del mercado de alojamiento

Puerto Iguazú es un municipio de la provincia de Misiones localizado en el extremo nordeste de la República Argentina. Limita con los países de Brasil y Paraguay conformando la Triple Frontera, donde los ríos Iguazú y Paraná dividen los tres países rodeados de la exuberante selva paranaense.

En esta ciudad se encuentran las Cataratas del Iguazú, declaradas una de las Siete Maravillas Naturales del Mundo, como el punto turístico por excelencia, “visitado por millones de personas cada año que vienen a disfrutar del mayor espectáculo natural del mundo”. (Parque Nacional Iguazú, 2025)

La importancia de las Cataratas del Iguazú como destino turístico internacional reside tanto en su valor natural como en su impacto a nivel económico y cultural para la región.

Por otra parte, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2006) ha otorgado el reconocimiento internacional a las Cataratas del Iguazú como Patrimonio de la Humanidad “por su deslumbrante belleza y riqueza por la biodiversidad que la circunda”. (UNESCO, 2006)

La Selva Atlántica que rodea a las Cataratas del Iguazú es uno de los ecosistemas más diversos del planeta, y su existencia es vital para la conservación de muchas especies en peligro de extinción.

Con una demanda anual volcada al turismo superior al millón y medio de visitantes de todo el mundo, lo que genera un fuerte impacto económico en Argentina y Brasil, principalmente en generación de empleo genuino en el sector turístico.

Con respeto y en armonía con el medioambiente, el destino invirtió en una importante infraestructura relacionada con la calidad de los productos y servicios turísticos: atractivos turísticos, hotelería, gastronomía, agencias de viajes, transporte, eventos, etc. (Azarkevich, 2019). Por lo tanto, los visitantes no solamente son atraídos por la descomunal belleza de las Cataratas, sino también por experiencias tales como paseos en lancha, caminatas por las pasarelas y avistamiento de flora y fauna. Este flujo turístico permanente y constante promueve el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía de la región.

El nombre Iguazú proviene del idioma guaraní y su significado es agua grande, expresión que refleja la importancia histórica de este fenómeno natural y su relevancia cultural para los pueblos indígenas. Los guaraníes que habitan en las cercanías desde tiempos ancestrales, han venerado las Cataratas como un lugar espiritual y sagrado, donde el agua representa la conexión entre la naturaleza y sus creencias cosmológicas.

Esta conexión cultural e histórica es un aspecto importante no solo en la preservación del entorno natural, sino también en el reconocimiento del patrimonio inmaterial que este sitio posee para las comunidades indígenas, cuya presencia y tradiciones continúan influyendo en la interpretación y gestión de este espacio protegido.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta fundamental de análisis estratégico que permite diagnosticar y evaluar los factores internos y externos que pueden influir de manera significativa en el éxito de un proyecto de inversión (Kotler & Keller, 2016; Porter, 2008).

Para llevar adelante el análisis FODA del glamping como modelo de alojamiento rentable en Puerto Iguazú, Misiones, se hace foco en su viabilidad, competitividad y sostenibilidad en la zona geográfica mencionada, integrando perspectivas de oferta, demanda, entorno e intereses de stakeholders clave.

### **Fortalezas:**

#### **Propuesta innovadora y sustentable**

El glamping en Puerto Iguazú presenta una propuesta innovadora y sustentable que fusiona camping y glamour, combinando lujo, confort y prácticas orientadas a la protección, conservación y uso responsable de los recursos naturales (Martínez & Gómez, 2020; Organización Mundial del Turismo [OMT], 2022).

#### **Experiencia turística diferenciada**

El producto glamping se configura como un producto turístico que proporciona una experiencia diferenciada respecto de los establecimientos tradicionales. La integración de las comodidades propias de la hotelería de alta gama y la conexión directa con entornos naturales hacen a su valor diferencial, al tiempo que aporta un valor agregado al destino, al diversificar la oferta turística, fomentar el turismo de calidad y promover el respeto y cuidado de los recursos naturales y culturales de la región (Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, 2023).

#### **Diseño ambientalmente responsable**

El producto glamping está diseñado para reducir el impacto ambiental generado, utilizando en su implementación materiales naturales y promoviendo prácticas orientadas hacia la sostenibilidad (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2017); Piqué citado en Ciudadanos Viajeros, 2024).

#### **Atractivo para segmento premium**

Esta tipología de alojamiento emergente resulta especialmente atractiva para viajeros que poseen alto poder adquisitivo, y a su vez buscan vivencias personalizadas, únicas y memorables,

alejadas de la dinámica propia de los grandes centros urbanos, lo que permite justificar precios premium acordes con el nivel de confort, exclusividad y valor agregado (OMT, 2022).

### **Baja competencia regional y oportunidad de posicionamiento**

La limitada presencia de glampings en la región constituye una fortaleza para los emprendimientos que ingresen a competir en este segmento. Esto posibilita posicionarse como pionero en un nicho emergente de turismo de lujo y naturaleza, agregando valor al establecimiento y diversificando la experiencia ofrecida al mercado (Martínez & Gómez, 2020).

### **Oportunidades:**

#### **Atractivo natural y posicionamiento internacional del destino**

Puerto Iguazú posee al recurso natural Cataratas del Iguazú, declaradas una de las Siete Maravillas Naturales del Mundo y Patrimonio Natural de la Humanidad (UNESCO, 2011), lo que lo posiciona como uno de los destinos turísticos más visitados del país por turistas de todo el mundo (Ministerio de Turismo y Deportes, 2023). Esta característica constituye una oportunidad relevante para la presente investigación, al proporcionar un contexto favorable y representativo para analizar el desarrollo de proyectos de glamping en un destino de alta afluencia turística.

#### **Entorno ecológico propicio para el ecoturismo**

El destino turístico de Puerto Iguazú se encuentra inmerso en un entorno privilegiado, rodeado por la selva atlántica paranaense y los ríos Paraná e Iguazú, conformando un ecosistema de alta diversidad biológica, fundamental para la conservación de la flora y fauna regional. Esta combinación de selva, ríos y cataratas configura escenarios naturales excepcionales para el desarrollo del ecoturismo y, en particular, para la implementación de propuestas de glamping que promuevan experiencias turísticas inmersivas y sostenibles en contacto directo con el entorno (OMT, 2022; Secretaría de Turismo de la Provincia de Misiones, 2021).

#### **Crecimiento del turismo experiencial y sostenible**

La demanda de turismo experiencial presenta una tendencia global de crecimiento sostenido, evidenciado en el interés de los viajeros por experiencias únicas, personalizadas y

sostenibles que propicien el contacto directo con el entorno natural (OMT, 2022; Kotler & Keller, 2016). Esto constituye un factor clave que impulsa el desarrollo y la expansión de proyectos de inversión en alojamientos tipo glamping.

### **Consolidación como destino internacional**

Puerto Iguazú constituye un destino consolidado de proyección internacional, lo que asegura un flujo continuo de visitantes y posiciona a la región como un mercado atractivo para el desarrollo de proyectos turísticos innovadores como el glamping, al ofrecer un mercado receptivo y sostenido (Ministerio de Turismo y Deportes, 2023; OMT, 2022).

### **Ubicación estratégica en la triple frontera**

La ciudad de Puerto Iguazú posee una ubicación estratégica en la triple frontera (Argentina, Paraguay y Brasil), lo que proporciona al destino una elevada accesibilidad para turistas nacionales e internacionales, potencia el flujo turístico y favorece el desarrollo de propuestas turísticas innovadoras, como los proyectos de glamping (Ministerio de Turismo y Deportes, 2023; UNESCO, 2011).

### **Apoyo institucional y políticas de promoción turística**

El respaldo institucional y las estrategias de promoción turística representan una oportunidad clave para la instalación de nuevos negocios de glamping. Los programas de inversión, las políticas de desarrollo turístico y las iniciativas de difusión regional facilitan la implementación de emprendimientos innovadores de glamping, al proporcionar condiciones favorables para su desarrollo y consolidación en el mercado (BID, 2017; Ministerio de Turismo y Deportes, 2023).

### **Accesos a beneficios impositivos por prácticas sostenibles**

Los proyectos de glamping presentan potencial para obtener el respaldo de las autoridades locales y acceder a beneficios impositivos asociados a la implementación de prácticas sostenibles, fortaleciendo tanto su viabilidad económica como su contribución al desarrollo regional (BID, 2017; Ministerio de Turismo y Deportes, 2023; Sapag Chain, 2015).

### **Áreas naturales disponibles para desarrollos sustentables**

La existencia de terrenos y áreas naturales protegidas en la región constituye una oportunidad estratégica para el desarrollo de proyectos de glamping bajo criterios de bajo impacto ambiental, permitiendo una integración armónica con el entorno natural y fomentando prácticas de turismo sostenible (UNESCO, 2011; Secretaría de Turismo de Misiones, 2021).

### **Diversificación de la oferta turística del destino**

Permite la diversificación y diferenciación de la oferta turística en Puerto Iguazú, agregando valor al destino y ampliando las alternativas disponibles para los visitantes (OMT, 2022; Secretaría de Turismo de Misiones, 2021).

### **Posicionamiento sostenible y de vanguardia**

Los proyectos de glamping pueden ayudar a consolidar la imagen de Puerto Iguazú como un destino sostenible y vanguardista aumentando su reconocimiento a nivel local, regional, nacional e internacional (Martínez & Gómez, 2020).

### **Potencial de promoción digital y redes sociales**

El auge de las redes sociales y las plataformas digitales representan una oportunidad para la promoción del glamping. La difusión online permite alcanzar un público más amplio, incrementar la visibilidad de experiencias únicas y sostenibles, y favorecer el desarrollo y consolidación del segmento (Kotler & Keller, 2016; OMT, 2022).

### **Impacto económico y generación de empleo local**

La introducción de nuevos negocios de glamping tiene el potencial de generar nuevos empleos directos e indirectos, contribuyendo al desarrollo económico local y al fortalecimiento del sector turístico de la región (Martínez & Gómez, 2020; Mensajero, 2024).

### **Articulación con actores locales y comunidades**

Su desarrollo posibilita el establecimiento de alianzas estratégicas con emprendimientos locales, incluyendo productores orgánicos, artesanos y a la comunidad guaraní, entre otros, promoviendo la integración y cooperación entre los sectores público y privado (OMT, 2022; Secretaría de Turismo de Misiones, 2021; Calamuchita en Línea, 2022).

### **Alianzas con operadores turísticos premium**

Establecer alianzas con operadores turísticos premium puede contribuir a mitigar la estacionalidad característica del destino, favoreciendo una mayor ocupación durante los períodos de menor demanda (OMT, 2022).

### **Debilidades:**

#### **Limitada infraestructura y desafíos logísticos**

La escasa infraestructura específica en las áreas naturales, sumada a la ubicación remota respecto a los centros urbanos, genera desafíos logísticos significativos relacionados con el acceso, la provisión de servicios básicos (energía, agua potable, conectividad) y el mantenimiento operativo, lo que puede dificultar la instalación y el funcionamiento eficiente de nuevos proyectos de glamping (BID, 2017; Cappelletti, 2023).

#### **Altos costos iniciales y operativos**

Los elevados costos iniciales de inversión y operación demandan un esfuerzo financiero considerable que puede restringir la accesibilidad de los emprendedores (Baca Urbina, 2010; Sapag Chain, 2015). Esta situación se intensifica por la necesidad de emplear materiales sustentables e incorporar tecnologías de bajo impacto ambiental, lo cual incrementa las exigencias económicas para la puesta en marcha de los proyectos: costos fijos elevados que se suman a la gestión de la estacionalidad (Baca Urbina, 2010; Sapag Chain, 2015; BID, 2017).

#### **Escasa visibilidad del producto en el mercado nacional**

En el mercado local, el producto glamping se presenta con una limitada visibilidad especialmente entre determinados segmentos de turistas nacionales, lo que puede dificultar la

atracción de visitantes y la consolidación de los proyectos en funcionamiento (Martínez & Gómez, 2020; Baca Urbina, 2010; Sapag Chain, 2015, 2018).

### **Falta de capacitación y experiencia en gestión de glamping**

La limitada experiencia en el mercado local se refleja en la escasa capacitación en gestión de glamping y en la aplicación de prácticas de hospitalidad sostenibles, lo que puede afectar la eficiencia operativa y la calidad del servicio (Martínez & Gómez, 2020; Baca Urbina, 2010; Sapag Chain, 2015; OMT, 2022).

### **Escasez de mano de obra calificada**

La escasez de mano de obra especializada para la construcción, montaje y mantenimiento de los glampings puede dificultar la implementación y operación eficiente de los proyectos, afectando la calidad de los servicios y la correcta aplicación de prácticas sostenibles (Baca Urbina, 2010; Sapag Chain, 2015).

### **Dependencia del atractivo turístico principal (Cataratas del Iguazú)**

La fuerte concentración del turismo en torno al atractivo principal Cataratas del Iguazú genera una dependencia, lo cual dificulta diversificar las motivaciones de la visita y limitar la promoción de otras experiencias complementarias, como el glamping (Ministerio de Turismo y Deportes, 2023; UNESCO, 2011).

### **Desafíos en la gestión ambiental**

La gestión ambiental representa un desafío central para el desarrollo del glamping, dado que si no se implementan adecuadamente las prácticas de sustentabilidad puede derivarse en impactos ecológicos significativos, comprometiendo tanto la conservación del entorno natural como la viabilidad del emprendimiento (OMT, 2022; Piqué citado en Ciudadanos Viajeros, 2024).

### **Burocracia y marco normativo limitado**

La provincia de Misiones cuenta con un marco normativo específico para los alojamientos turísticos, establecido por la Ley XXIII – N° 1 y reglamentado por la Resolución N° 454/2024 del Ministerio de Turismo. Estas normativas definen las modalidades, categorización y habilitación de los establecimientos turísticos en la región. Aunque estas regulaciones buscan garantizar estándares de calidad y sostenibilidad, su aplicación puede generar demoras o complejidades, especialmente en áreas naturales protegidas, donde se requieren aprobaciones adicionales para asegurar la compatibilidad ambiental y el respeto por el patrimonio natural y cultural de la provincia.

### **Amenazas:**

#### **Competitividad del mercado hotelero de Foz do Iguaçu (Brasil)**

La fuerte competitividad del mercado hotelero de Foz do Iguaçu —potenciada por la diferencia cambiaria entre el real y el peso argentino— atrae a gran parte de los visitantes de las Cataratas hacia alojamientos en el lado brasileño, ofreciendo precios y paquetes más accesibles que los disponibles en Puerto Iguazú, lo que reduce la demanda local y presiona la ocupación y tarifas de los emprendimientos argentinos (Ministerio de Turismo y Deportes, 2023; Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo [EMBRATUR, 2024]; OMT, 2022).

#### **Inestabilidad económica y fluctuaciones del turismo internacional**

La demanda de turismo internacional puede verse afectada por escenarios de inestabilidad económica, crisis financieras y variaciones en los patrones de viaje (Ross, Westerfield & Jaffe, 2019), lo que repercute en el comportamiento del mercado turístico.

#### **Aumento de costos operativos e inflación**

El incremento de los costos operativos, originado por los aumentos en insumos y servicios, puede perjudicar la rentabilidad de los proyectos de glamping y su sostenibilidad económica a largo plazo (Ross, Westerfield & Jaffe, 2019; Baca Urbina, 2010).

### **Estacionalidad de la demanda turística**

La estacionalidad de la demanda turística constituye un desafío relevante para la sostenibilidad económica de los proyectos de glamping, ya que la afluencia de visitantes varía según las temporadas, afectando los niveles de ocupación y, en consecuencia, la rentabilidad del negocio (Ministerio de Turismo y Deportes, 2023). Si bien Puerto Iguazú ha mostrado un crecimiento sostenido en la llegada de turistas a lo largo del año —como se evidenció en la temporada invernal de 2025, con más de 156.000 visitantes en julio— (Me Gusta Patagonia, 2025), la dependencia de las temporadas altas continúa siendo un factor crítico que puede incidir en la estabilidad financiera y operativa de los emprendimientos.

### **Intensificación de la competencia en el sector turístico**

La incorporación de nuevas tipologías de alojamiento sumada a la expansión de las propuestas tradicionales existentes, pueden intensificar la competencia en el sector (Porter, 2008), lo cual podría influir en la capacidad los proyectos de glamping para atraer y fidelizar visitantes.

### **Competencia de destinos emergentes similares**

El desarrollo de destinos turísticos emergentes que ofrezcan experiencias similares podría competir por la captación de turistas potenciales, afectando la posición relativa y la competitividad de los proyectos de glamping establecidos en Puerto Iguazú (OMT, 2022).

### **Cambios en hábitos de consumo turístico**

Los cambios en los hábitos de consumo y las preferencias de los turistas, influenciados por factores económicos y sociales, pueden impactar la ocupación y rentabilidad del glamping. Por ejemplo, durante el fin de semana largo del Día del Respeto a la Diversidad Cultural en octubre de 2025, aunque se registró un aumento en el número de turistas, la estadía promedio se redujo a 2 noches, reflejando un comportamiento más austero en el gasto (Confederación Argentina de la Mediana Empresa [CAME, 2025]).

### **Cambios en las normativas ambientales y de conservación**

La capacidad de expansión de los proyectos de glamping en áreas naturales, puede verse condicionada por eventuales modificaciones en la normativa ambiental y en la políticas de conservación, lo que podría comprometer su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo (BID, 2017; Sapag Chain, 2015).

### **Riesgos derivados de fenómenos climáticos y naturales**

Las consecuencias derivadas de los fenómenos climáticos y naturales pueden incidir en la operatividad de los proyectos de glamping y en la integridad de su infraestructura (BID, 2017).

### **Resistencias sociales y percepciones negativas locales**

La interacción de los proyectos de glamping con el entorno social y cultural del destino puede verse restringida por las percepciones negativas existentes en la comunidad local, lo que podría limitar la aceptación y el desarrollo armónico de los emprendimientos (Calamuchita en Línea, 2022; Mensajero, 2024).

### **Desconocimiento y resistencia de actores locales**

El desconocimiento sobre la modalidad de glamping entre algunos actores del sector y comunidades locales puede generar resistencia si no se implementan estrategias adecuadas de comunicación y participación (Cappelletti, 2023).

### **Percepción del glamping como moda pasajera o elitista**

El glamping, al ser percibido por ciertos sectores como una tendencia temporal o elitista, puede desalentar inversiones a largo plazo y afectar su consolidación como alternativa de alojamiento sustentable (Travel Times, 2023).

El diagnóstico estratégico desarrollado previamente analiza de manera integral el contexto interno y externo del destino Puerto Iguazú, identifica los factores clave que inciden en el desarrollo del turismo sustentable y en la viabilidad de los proyectos de glamping. Este enfoque global proporciona una visión estructural del entorno natural, económico, institucional y

social, constituye la base para la formulación de estrategias orientadas al aprovechamiento de fortalezas y oportunidades, así como a la mitigación de debilidades y amenazas (Sapag Chain, 2015).

A partir de este marco, el presente diagnóstico competitivo profundiza en el análisis del mercado específico del glamping en Puerto Iguazú, con el propósito de determinar su posicionamiento actual, las fuerzas que configuran su entorno competitivo y las ventajas diferenciales que pueden consolidar su desarrollo. En esta etapa se aplican herramientas de análisis sectorial, como el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008) y las estrategias competitivas de diferenciación y enfoque, las cuales permiten evaluar la dinámica de la competencia, la intensidad del mercado hotelero regional y las condiciones para el sostenimiento del proyecto en el tiempo.

De esta manera, el diagnóstico competitivo complementa el análisis estratégico al ofrecer una mirada específica sobre la estructura competitiva del mercado turístico y la posición que puede alcanzar el glamping como propuesta innovadora, sustentable y de valor agregado dentro del destino Puerto Iguazú (Kotler & Keller, 2016; OMT, 2022).

## **DIAGNÓSTICO COMPETITIVO APLICADO AL CONTEXTO PREVIO DEL PROYECTO DE GLAMPING**

El presente apartado desarrolla el diagnóstico competitivo aplicado, con el objetivo de analizar las condiciones reales del mercado turístico de Puerto Iguazú previo a la instalación de un proyecto de glamping. Se evalúan las fuerzas competitivas que influyen en el sector, los principales actores del mercado y las estrategias de posicionamiento que determinan la competitividad del destino.

### **Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

Las cinco fuerzas competitivas de Porter son una herramienta fundamental para analizar el entorno competitivo de cualquier industria, sector económico o empresa, permitiendo obtener una visión detallada de las fuerzas que influyen en la viabilidad y el éxito de un proyecto (Porter,

2008; Grant, 2019). En el contexto del glamping en Puerto Iguazú, podemos analizar estas fuerzas de la siguiente manera:

### **1. Rivalidad entre competidores existentes: Moderada**

**Competencia directa:** Si bien en Puerto Iguazú ya existe una amplia diversificación de la oferta de alojamiento, respaldada por una sólida infraestructura turística en cuanto a servicios de hotelería y gastronomía, la instalación de nuevos emprendimientos de glamping aportaría un diferencial al diversificar aún más el mercado, al proponer una experiencia inmersiva y distinta de los formatos tradicionales (Martínez & Gómez, 2020; OMT, 2022). Asimismo deben mencionarse barreras de entrada, tales como la necesidad de una significativa inversión inicial en equipamiento sustentable, el cumplimiento de la normativas ambientales y de habilitación turística, así como la creación de una marca que logre un fuerte posicionamiento frente a los competidores actuales consolidados (BID, 2017; Sapag Chain, 2015). Estos desafíos operan como filtros que limitan la saturación del mercado y resguardan la diferenciación de propuestas innovadoras como el glamping.

**Nivel de saturación del mercado:** Si bien la oferta de alojamiento en Puerto Iguazú es amplia y diversa, el glamping se posiciona como una estrategia innovadora, sustentable y orientada a un segmento de lujo vinculado con la naturaleza. Esto implica que el grado de saturación es considerablemente menor en este nicho específico, en comparación con las tipologías tradicionales de alojamiento. De hecho, en la provincia de Misiones solo se registran dos establecimientos de glamping, que en conjunto disponen de 13 habitaciones y 47 plazas, lo que confirma la existencia de un mercado incipiente con un margen de desarrollo significativo (Ministerio de Turismo y Deportes, 2025).

**Elementos de diferenciación:** El glamping integra la experiencia de acampar al aire libre con el confort y las prestaciones propias de la hotelería de lujo. Esta combinación genera una propuesta singular en relación a la de los alojamientos tradicionales, ya que se sustenta en la ubicación estratégica en entornos naturales y en el diseño de infraestructuras sustentables que preservan la comodidad del huésped (Martínez & Gómez, 2020; Mensajero, 2024). La

diferenciación se convierte así en un factor clave de competitividad, permitiendo posicionar el glamping como una experiencia única, exclusiva y personalizada, especialmente para el segmento de lujo y los viajeros conscientes del medio ambiente.

## **2. Amenaza de nuevos competidores: Moderada - alta**

El ingreso de nuevos actores al segmento de glamping enfrenta diversas barreras de entrada. Entre ellas se destacan como desafíos logísticos importantes los elevados costos iniciales de inversión, que requieren de un financiamiento adecuado; la disponibilidad y accesibilidad a terrenos aptos; y el cumplimiento de regulaciones vinculadas con permisos de construcción, normativas ambientales y requisitos ambientales específicos (Baca Urbina, 2010; Sapag Chain, 2015).

Las marcas consolidadas en el sector hotelero en Puerto Iguazú, representan una barrera competitiva, obligando a los nuevos entrantes a invertir fuertemente en estrategias de marketing, diferenciación y calidad del servicio (Kotler & Keller, 2016).

Asimismo, los competidores existentes podrían responder adoptando prácticas o servicios similares, lo que intensificará la presión competitiva y reduciría la ventaja inicial de diferenciación del glamping.

## **3. Poder de negociación de los compradores (clientes): Moderado**

En Puerto Iguazú, los compradores de alojamiento disponen de una amplia oferta de hotelería tradicional, lo que aumenta su poder de negociación y exige a las propuestas innovadoras un claro valor diferencial (OMT, 2022).

Aunque el glamping apunta a un segmento de lujo y alto poder adquisitivo, el éxito del modelo depende de un adecuado control de costos que permita mantener un equilibrio competitivo entre la tarifa y el nivel de servicio (Martínez & Gómez, 2020). Los clientes de glamping buscan contacto directo con la naturaleza pero son altamente exigentes, ya que demandan servicios de calidad premium y experiencias personalizadas (Kotler & Keller, 2016).

La lealtad de estos clientes se concentra hacia las marcas que garantizan calidad, efectividad y una propuesta de valor coherente con el precio ofrecido. Para el glamping, esto implica la necesidad de centrarse en experiencias personalizadas, únicas, sostenibles y

memorables que fomenten la fidelización y aseguren la repetición de visita (Cárdenas-Freire, Sánchez-Acosta & Coello Mera, 2024).

#### **4. Poder de negociación de los proveedores: Moderado - alto**

El poder de negociación de los proveedores en el mercado de glamping se presenta como un factor crítico para la viabilidad del glamping en Puerto Iguazú. La dependencia de materias primas sostenibles y naturales, indispensables para la construcción de unidades de alojamiento, otorga a los proveedores especializados un margen de influencia significativo, dado que la oferta es limitada y los costos tienden a ser más elevados (BID, 2017). A ello se suma la escasez de personal calificado en atención personalizada, multilingüe y en tareas específicas de construcción, montaje y mantenimiento, lo que refuerza la posición de negociación de los recursos humanos especializados (Mensajero, 2024). Finalmente las deficiencias en la infraestructura de servicios públicos básicos, como agua, cloacas, electricidad e internet, obligan a recurrir a proveedores de soluciones tecnológicas alternativas, tales como sistemas de energía solar o de captación y tratamiento de agua, cuya implementación requiere inversiones iniciales considerables y aumenta aún más su poder de negociación (Ross, Westerfield & Jaffe, 2019). En síntesis, la fortaleza de los proveedores configura un factor de presión que eleva los costos y representa un reto clave para mantener la competitividad y diferenciación del proyecto.

#### **5. Amenaza de productos sustitutos: Moderada**

La amenaza de productos sustitutos para el glamping en Puerto Iguazú presenta un nivel elevado, dado que existen alternativas que, aunque no replican la lógica de inmersión sustentable y de baja escala que caracteriza a este modelo, sí satisfacen parcialmente la combinación de naturaleza y confort que demanda el segmento objetivo (OMT, 2022).

Entre los sustitutos directos se encuentran los hoteles de selva emplazados en la zona de las 600 hectáreas de la Selva Iryapú en Puerto Iguazú —entre ellos, Loi Suites Iguazú Hotel, Selvaje Lodge Iguazú, La Aldea de la Selva Lodge, Falls Iguazú Hotel & Spa, La Reserva Virgin Lodge, Yvy Hotel de Selva, Tierra Guaraní Lodge, Tre Iguazú, Hotel Mercure Iguazú Iru, Awasi

Iguazú, entre otros—. Estas propuestas combinan contacto con la naturaleza y servicios consolidados bajo un esquema de infraestructura tradicional y con mayor capacidad de plazas, lo que las convierte en productos más masivos. En este contexto, el Awasi Iguazú representa un competidor particularmente relevante, dado que integra inmersión en el entorno selvático con un nivel de personalización y exclusividad propio del segmento de lujo, aproximándose a la lógica de diferenciación que caracteriza al glamping (Awasi Iguazú, 2023; Ministerio de Turismo y Deportes, 2023).

Un caso singular lo constituye el Hotel Meliá Iguazú, único emplazado dentro del Parque Nacional Iguazú y con vistas directas y próximas a las Cataratas. Si bien su ubicación otorga un valor paisajístico exclusivo difícilmente replicable, es importante señalar que esa experiencia está mediada por una infraestructura turística (senderos, miradores, servicios y edificaciones) diseñada y dispuesta para facilitar el acceso y disfrute del visitante en el recorrido del área protegida, lo cual ha condicionado y modificado el entorno natural.

En este marco, el hotel combina naturaleza y confort bajo un esquema de hotelería convencional, pero con la ventaja competitiva de integrar de manera inmediata al huésped con uno de los atractivos naturales más emblemáticos a nivel mundial, pero no reproduce la propuesta de inmersión de baja escala, personalización y sustentabilidad que caracteriza al glamping, de modo que se presenta como una alternativa con motivaciones y nichos de demanda distintos.

De manera complementaria, se identifican sustitutos indirectos que, pese a no ofrecer el mismo nivel de lujo, inciden en la decisión de los consumidores: el turismo rural y ciertos ecolodges en Misiones, que priorizan autenticidad cultural y precios accesibles; el camping tradicional, que responde al deseo de contacto con la naturaleza con un costo significativamente menor; y los hoteles de lujo en entornos no selváticos, que atraen al mismo segmento de alto poder adquisitivo a partir de su oferta de exclusividad y confort.

Dos factores críticos determinan el peso de estos sustitutos: el costo y la facilidad de acceso. Mientras que las alternativas de bajo precio amplían la competencia en segmentos más

sensibles, la infraestructura consolidada de los hoteles de selva y del Hotel Meliá garantiza accesibilidad y servicios que representan ventajas comparativas frente al glamping.

En consecuencia, la estrategia competitiva del glamping debe centrarse en reforzar su propuesta diferencial, enfatizando atributos de sustentabilidad, innovación y personalización de la experiencia. Solo a través de un posicionamiento claro como producto boutique, que integra inmersión en la naturaleza con prácticas responsables y exclusivas, podrá diferenciarse frente a los sustitutos tradicionales y consolidarse como un modelo de alojamiento rentable en la región (Kotler & Keller, 2016; Martínez & Gómez, 2020).

## **Estrategias competitivas derivadas (FO, FA, DO, DA)**

### **Estrategias FO – Ofensivas / Crecimiento**

#### **Aprovechamiento de las fortalezas para capitalizar las oportunidades del entorno.**

En primer lugar, se busca potenciar la propuesta innovadora y sustentable del glamping, que integra confort y preservación ambiental, con el objetivo de captar la creciente demanda de turismo experiencial y de lujo (Kotler & Keller, 2016; OMT, 2022). Esta estrategia permite consolidar a Puerto Iguazú como un destino exclusivo en contacto con la naturaleza, legitimando el cobro de tarifas premium en función del valor agregado y la diferenciación ofrecida.

De manera complementaria, se plantea la consolidación de la imagen de Puerto Iguazú como destino sostenible y de vanguardia, aprovechando el entorno privilegiado que circunda a la región de las Cataratas del Iguazú (UNESCO, 2011; Ministerio de Turismo y Deportes, 2023). El diseño de bajo impacto ambiental contribuye tanto a diversificar la oferta turística como a reforzar el posicionamiento del destino en un segmento de mercado que valora la sustentabilidad.

El respaldo del Ministerio de Turismo de la Nación, la Ley Provincial XXIII N ° 1 de Alojamientos Turísticos y la Resolución N° 454/2024 crean un marco favorable para la formalización y profesionalización de nuevos emprendimientos de glamping. La articulación con organismos públicos y programas de desarrollo turístico sostenible permite acceder a incentivos, asesoramiento técnico y beneficios fiscales que fortalecen la viabilidad y la rentabilidad del proyecto.

El posicionamiento del glamping como producto de alto nivel permite establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos premium y agencias receptoras, favoreciendo la captación de mercados internacionales y contribuyendo a mitigar la estacionalidad mediante paquetes de turismo de lujo sostenible (OMT, 2022).

La naturaleza fotogénica del glamping y su vinculación con prácticas sostenibles permiten aprovechar el auge de las redes sociales y las plataformas digitales para la promoción del destino. A través del marketing de experiencias y el storytelling visual, es posible aumentar la visibilidad del emprendimiento, captar nuevos públicos y consolidar la marca dentro del turismo de naturaleza (Kotler & Keller, 2016; OMT, 2022).

La implementación de prácticas de sustentabilidad y la articulación con comunidades locales, productores orgánicos y artesanos fortalecen el desarrollo inclusivo del territorio. Esta estrategia fomenta la cooperación entre sectores y genera beneficios económicos y sociales, impulsando un modelo de turismo responsable y con arraigo local (Calamuchita en Línea, 2022; Mensajero, 2024).

Por último, el glamping puede actuar como un factor dinamizador que amplía la oferta turística de Puerto Iguazú más allá del atractivo principal de Cataratas. Su incorporación contribuye a la diversificación de la experiencia turística y al fortalecimiento del posicionamiento de la provincia de Misiones como destino innovador, sostenible y competitivo a nivel internacional (UNESCO, 2011; OMT, 2022).

En conjunto, las estrategias FO articulan innovación, sustentabilidad, exclusividad y comunicación digital, configurando una propuesta sólida para posicionar al glamping como un producto turístico competitivo, diferenciado y alineado con las tendencias globales del turismo de naturaleza y experiencias sostenibles en Puerto Iguazú (Kotler & Keller, 2016; OMT, 2022; Martínez & Gómez, 2020).

### **Estrategias FA - Defensivas / Protección**

#### **Aprovechamiento de las fortalezas para reducir las amenazas.**

Las estrategias FA buscan emplear las fortalezas internas del glamping —su carácter innovador, sustentable y diferenciado— para contrarrestar las amenazas externas derivadas de la competencia creciente, la estacionalidad del turismo, la inestabilidad económica, las limitaciones normativas y las percepciones locales adversas (Porter, 2008; Ross, Westerfield & Jaffe, 2019).

El principal activo de este modelo es su naturaleza sostenible e innovadora, que combina confort, exclusividad y compromiso ambiental. Esta propuesta de valor permite al glamping posicionarse como una experiencia única dentro del turismo de lujo y naturaleza, diferenciándose de las tipologías tradicionales de alojamiento y mitigando la presión de la competencia emergente (OMT, 2022; Mensajero, 2024).

Asimismo, frente a la fuerte competitividad del mercado hotelero de Foz do Iguaçu (Brasil) —potenciada por la diferencia cambiaria entre el real y el peso argentino—, el glamping puede aprovechar su propuesta sustentable y diferenciada para captar al turista que prioriza

experiencias auténticas, exclusivas y de contacto directo con la naturaleza. Esta estrategia permite contrarrestar la ventaja de precios del mercado brasileño mediante la creación de valor y el fortalecimiento del posicionamiento del destino (Ministerio de Turismo y Deportes, 2023; Embratur, 2024; Organización Mundial del Turismo [OMT], 2022).

Frente a la inestabilidad económica y los costos operativos, la capacidad de atraer a viajeros de alto poder adquisitivo en busca de vivencias personalizadas legitima el cobro de precios premium, asegurando la rentabilidad y la viabilidad financiera del emprendimiento incluso en escenarios de baja demanda (OMT, 2022; Martínez & Gómez, 2020).

En relación con las limitaciones normativas y la burocracia administrativa, la articulación de alianzas estratégicas con organismos públicos y privados vinculados al turismo sustentable permite transformar la regulación en una ventaja competitiva. En el contexto provincial, la Ley XXIII-Nº 1 de Alojamientos Turísticos y la Resolución N.º 454/2024 que regula la categorización y habilitación de los alojamientos en Misiones ofrecen un marco formal que, gestionado eficientemente, puede fortalecer la legitimidad del proyecto y facilitar su desarrollo (Ministerio de Turismo de la Provincia de Misiones (2024).

Respecto a las percepciones sociales y resistencias locales, la fortaleza del glamping radica en su diseño de bajo impacto ambiental, basado en el uso de materiales naturales y una integración respetuosa con el entorno (Piqué citado en Ciudadanos Viajeros, 2024). A su vez, la difusión de los beneficios económicos, sociales y ambientales —como la generación de empleo, la articulación con productores locales y la inclusión de comunidades guaraníes en la cadena de valor— contribuye a mejorar la aceptación social y fortalecer el vínculo con el territorio (OMT, 2022; Cappelletti, 2023).

Finalmente, el uso intensivo de estrategias de comunicación digital y la diversificación de la oferta complementaria consolidan la visibilidad del producto, permiten adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo y posicionan a Puerto Iguazú como un destino referente en turismo sostenible, innovador y competitivo (Kotler & Keller, 2016; Secretaría de Turismo de Misiones, 2021).

Estas estrategias FA refuerzan la capacidad de adaptación y resiliencia del glamping ante los riesgos externos, combinando gestión institucional, innovación sostenible, comunicación

comunitaria y alianzas estratégicas como pilares de su sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

### **Estrategias DO – Adaptativas - Reordenación**

#### **Superación de las debilidades mediante el aprovechamiento de las oportunidades.**

Estas estrategias buscan superar las limitaciones internas del proyecto capitalizando el contexto favorable, fortaleciendo así su sostenibilidad y competitividad.

La falta de experiencia y conocimiento local sobre el glamping puede abordarse mediante programas de capacitación y sensibilización dirigidos a comunidades y actores del sector turístico, fomentando la apropiación del modelo y su integración en la oferta provincial (Cappelletti, 2023; OMT, 2022).

El limitado acceso a infraestructura básica puede compensarse mediante alianzas con el sector público y operadores turísticos que faciliten inversiones en conectividad, energía y servicios, aprovechando políticas de promoción del turismo sostenible y naturaleza (BID, 2017; Ministerio de Turismo y Deportes, 2023).

Asimismo, la articulación con operadores premium y agencias internacionales permite reducir los efectos de la estacionalidad –al diversificar mercados emisores y desarrollar productos para temporadas complementarias-, asegurando ocupación fuera de temporada y posibilitando el posicionamiento del destino en circuitos de turismo de lujo (Butler, 2014; Mc Kinsey & Company, 2024).

Por último, la implementación de herramientas digitales y estrategias de marketing experiencial contribuye a superar la escasa visibilidad inicial, impulsando el reconocimiento del glamping como producto innovador y de alto valor agregado en Puerto Iguazú (Kotler & Keller, 2016).

### **Estrategias DA – Supervivencia / Mitigación**

#### **Reducción al mínimo de las debilidades y prevención del impacto de amenazas.**

Estas estrategias se enfocan en minimizar las debilidades internas y anticiparse a las amenazas externas que podrían comprometer la viabilidad del glamping. Resulta esencial

implementar una planificación financiera rigurosa y una gestión integral de riesgos que permita afrontar los elevados costos iniciales de inversión en infraestructura sustentable y el incremento progresivo de los costos operativos (Baca Urbina, 2010; Sapag Chain, 2015; Ross, Westerfield & Jaffe, 2019).

La adopción de infraestructuras resilientes y sostenibles, junto con la optimización de la eficiencia operativa y la gestión ambiental, permite mitigar los efectos de fenómenos climáticos y naturales, reducir la dependencia de servicios básicos limitados y prevenir impactos ecológicos negativos (BID, 2017; OMT, 2022; Baca Urbina, 2010; Sapag Chain, 2015).

Además, la capacitación continua del personal y la incorporación de buenas prácticas de sostenibilidad fortalecen la resiliencia económica frente a la estacionalidad turística y la volatilidad de los mercados internacionales, asegurando la calidad del servicio y la conservación del entorno natural.

La coordinación con organismos gubernamentales y la comunicación activa con la comunidad local facilitan la aceptación social y la correcta implementación de los proyectos en áreas naturales protegidas (Cappelletti, 2023; OMT, 2022; Ministerio de Turismo de Misiones, 2024).

En conjunto, estas acciones permiten reducir vulnerabilidades críticas, fortalecer la capacidad de adaptación y garantizar la continuidad del glamping en un contexto altamente competitivo y expuesto a riesgos económicos, ambientales y climáticos.

## **Conclusiones**

El diagnóstico competitivo del mercado de glamping en Puerto Iguazú evidencia que el proyecto cuenta con un valor diferencial sólido, sustentado en la innovación, la sostenibilidad y la experiencia turística inmersiva (Martínez & Gómez, 2020; Piqué citado en Ciudadanos Viajeros, 2024). La implementación estratégica de las fortalezas para aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas, junto con la mitigación de debilidades mediante alianzas, capacitación y apoyo institucional, permite consolidar un modelo de negocio competitivo, resiliente y alineado con las tendencias globales del turismo de lujo y naturaleza (Kotler & Keller, 2016; OMT, 2022). Así, el glamping se perfila como una alternativa viable para diversificar y fortalecer la oferta

turística de Puerto Iguazú, contribuyendo al posicionamiento sostenible del destino a nivel internacional (Ministerio de Turismo y Deportes, 2023; UNESCO, 2011).

## **Conclusiones del diagnóstico competitivo**

### **Estrategia Genérica Recomendada: Diferenciación Focalizada**

En base al análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para el mercado del glamping en Puerto Iguazú, la estrategia genérica que mejor se ajusta al diagnóstico realizado es la Diferenciación Focalizada (Porter, 2008; Grant, 2019). Esta recomendación surge de las presiones competitivas identificadas y de las características inherentes a la propuesta de valor del glamping, orientada a un segmento de lujo vinculado con la naturaleza y la sustentabilidad (Martínez & Gómez, 2020; Mensajero, 2024).

La necesidad de diferenciación se constituye como el factor competitivo más crítico. Aunque la oferta de alojamiento tradicional en Puerto Iguazú es amplia y diversa, el glamping requiere aportar un diferencial claro al mercado. Esta diferenciación se logra al combinar la experiencia de acampar al aire libre con el confort y los servicios de la hotelería de lujo, generando una propuesta singular que se percibe como exclusiva, personalizada e innovadora (Awasi Iguazú, 2023; Ministerio de Turismo y Deportes, 2023).

La elevada amenaza de sustitutos, tanto directos como indirectos, refuerza la necesidad de enfocarse en la diferenciación. Hoteles de selva consolidados y el Hotel Meliá Iguazú ofrecen naturaleza y confort bajo esquemas masivos, mientras que alternativas como turismo rural, eco-lodges o camping tradicional satisfacen parcialmente la experiencia de contacto con la naturaleza a menor costo (OMT, 2022; Cárdenas-Freire, Sánchez-Acosta & Coello Mera, 2024). Frente a esto, la estrategia del glamping debe centrarse en atributos distintivos como sustentabilidad, innovación y personalización, resaltando la singularidad de la experiencia para justificar su posicionamiento premium (Kotler & Keller, 2016).

El poder de negociación de los compradores, derivado de la amplia oferta hotelera y de la exigencia por experiencias de calidad, también obliga a reforzar la diferenciación. Los viajeros del segmento objetivo buscan experiencias únicas, personalizadas, sostenibles y memorables, y la fidelización se logra mediante la combinación de exclusividad, contacto con la naturaleza y servicios personalizados de alto nivel (Cárdenas-Freire, Sánchez-Acosta & Coello Mera, 2024; Martínez & Gómez, 2020). Por tanto, el glamping no compite únicamente en términos de alojamiento, sino en la calidad de la experiencia ofrecida.

El enfoque de mercado o focalización es igualmente crítico. El glamping apunta a un nicho específico de viajeros de lujo, conscientes del medio ambiente e interesados en experiencias inmersivas. Este segmento presenta baja saturación en comparación con la hotelería tradicional, lo que ofrece un margen de desarrollo significativo (Ministerio de Turismo y Deportes, 2023). Así, la estrategia debe consolidar un posicionamiento como producto boutique, integrando inmersión en la naturaleza, prácticas responsables y servicios exclusivos para diferenciarse claramente de los sustitutos.

Por el contrario, la estrategia de liderazgo en costos no resulta viable. El poder de negociación de los proveedores, la dependencia de materias primas sostenibles de alto costo, la escasez de personal calificado y la inversión inicial requerida en infraestructura sustentable elevan significativamente los costos (BID, 2017; Ross, Westerfield & Jaffe, 2019). Además, el segmento objetivo demanda calidad premium y exclusividad, lo que hace que la competitividad no pueda basarse en precios bajos, sino en la generación de valor y experiencias diferenciadas (Kotler & Keller, 2016).

En síntesis, la Diferenciación Focalizada permite al glamping consolidar su propuesta de valor en un nicho de mercado claramente definido, enfrentando la competencia y la presión de los sustitutos mediante un posicionamiento basado en exclusividad, sustentabilidad, innovación y personalización, factores éstos esenciales para asegurar su viabilidad y rentabilidad en Puerto Iguazú (Porter, 2008; Martínez & Gómez, 2020; Mensajero, 2024).

El diagnóstico competitivo del mercado de glamping en Puerto Iguazú permite reconocer las condiciones actuales de competencia y evidencia la existencia de un contexto favorable para el desarrollo de proyectos sustentables e innovadores. El análisis de las fuerzas del sector, las estrategias formuladas y la evaluación de la posición del destino muestran que el glamping constituye una alternativa viable para diversificar la oferta turística y fortalecer el posicionamiento de Puerto Iguazú como destino de naturaleza y experiencias sostenibles (Porter, 2008; OMT, 2022).

Asimismo, el estudio competitivo proporciona una base interpretativa para la etapa siguiente de la investigación, en la que se analiza empíricamente la percepción, la demanda y la viabilidad del producto glamping mediante instrumentos de recolección de datos aplicados a

actores del sector y potenciales visitantes. De este modo, los hallazgos derivados del trabajo de campo complementan el diagnóstico estratégico y competitivo, validan los factores críticos de éxito identificados y permiten orientar la formulación final de estrategias para la implementación del modelo de glamping en Puerto Iguazú (Martínez & Gómez, 2020; Ministerio de Turismo y Deportes, 2023).

## **ANÁLISIS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO**

### **Encuestas a informantes clave**

Una vez realizado el diagnóstico estratégico y competitivo se procede a ejecutar 73 (setenta y tres) encuestas a los referentes claves que conforman la muestra a través de un cuestionario digital que contiene preguntas abiertas y cerradas con escala Likert, para recolectar datos sobre preferencias, percepción, disposición a pagar, perfil demográfico, motivaciones. El acceso a dicho instrumento se generó a través de un enlace de whatsapp o por escaneo de QR de manera presencial en la oficina de turismo del ITUREM, entre el 26 de julio y el 5 de agosto de 2025.

El objetivo de la encuesta es recopilar información cualitativa y cuantitativa para evaluar la percepción del mercado y las condiciones del entorno, además de entender las expectativas y necesidades de los actores clave y orientar decisiones estratégicas.

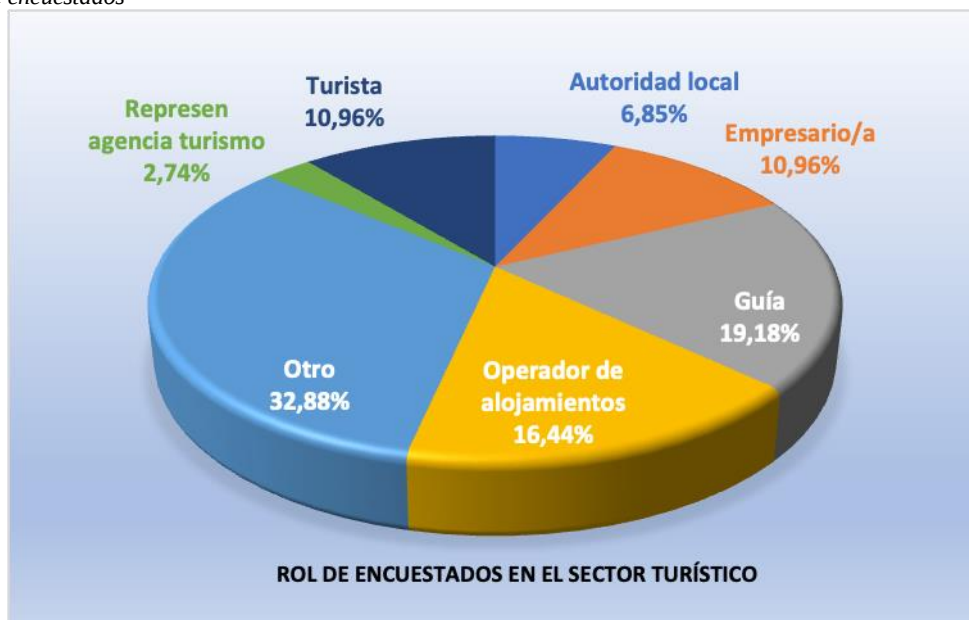
Una vez recopilada toda la información, se procede a procesarla mediante hojas de cálculo. Los resultados se presentan a continuación.

### **Perfil del encuestado**

Las personas encuestadas se consideraron informantes claves por estar involucrados en el sector turismo por su actividad pública o privada.

Del total de encuestados, casi el 20% son guías de turismo, 16,4% empleados de alojamientos, 11% son empresarios del sector gastronómico, hotelero y sector turismo, 6,85% desempeñan rol como autoridades locales (oficina de empleo, turismo, docente, obras públicas), 2,74% son representantes de agencias de turismo y 11% turistas. El 32,88% de otros, incluye profesionales y ciudadanos. (Ilustración 4)

Ilustración 2.  
Perfil de encuestados

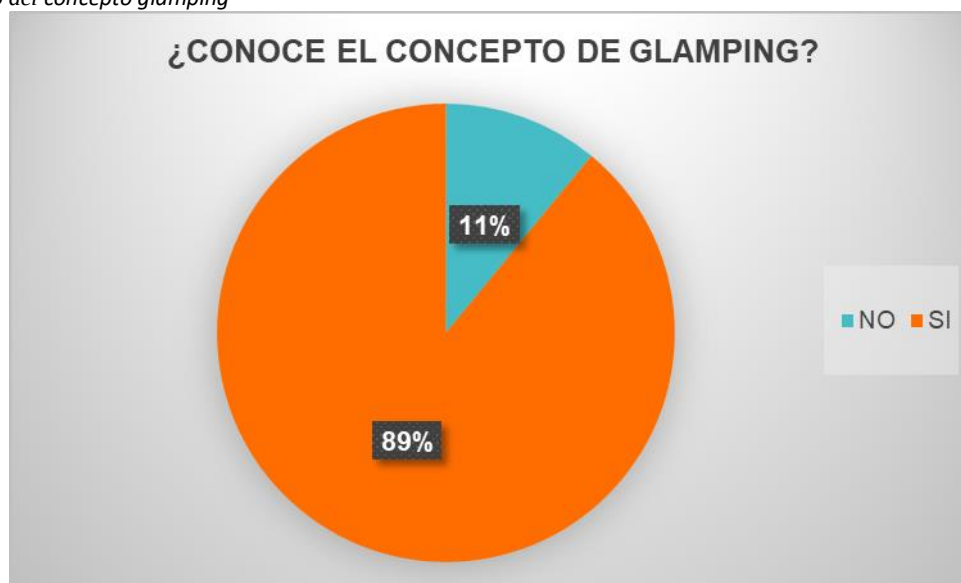


Fuente: elaboración propia

### Conocimiento y percepción del glamping

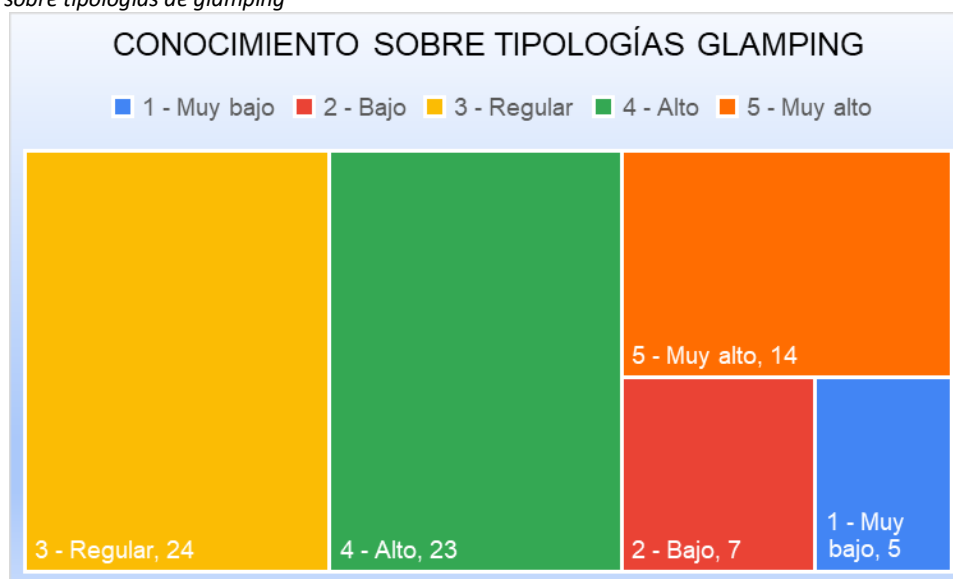
De 73 personas encuestadas, 65 están familiarizadas con el concepto de glamping (85%) y sólo el 11% restante lo desconoce (Ilustración 5). Sin embargo, la Ilustración 6 muestra que sólo el 50% (23 alto y 14 muy alto) conoce las múltiples tipologías existentes (tiendas, cabañas, domos, yurts, etc.).

Ilustración 3.  
Conocimiento del concepto glamping



Fuente: elaboración propia

Ilustración 4.  
Conocimiento sobre tipologías de glamping



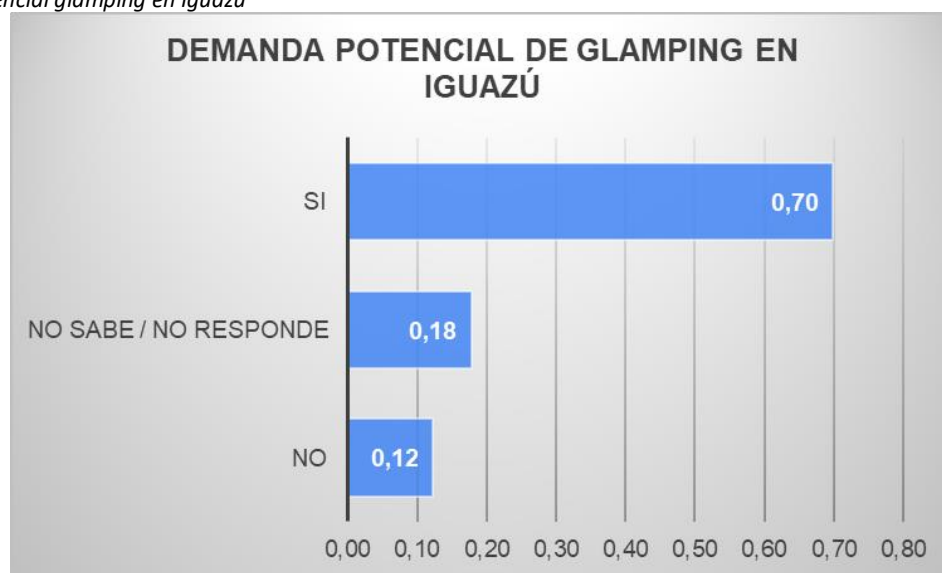
Fuente: elaboración propia

## Demanda

Existe entre los encuestados una percepción positiva sobre la potencial demanda de mercado para la tipología de alojamiento glamping. Un 70% considera que existe una demanda potencial en Iguazú para este tipo de alojamiento y sólo un 12% cree que la demanda es nula,

mientras que un 18% se abstiene de responder. Cabe destacar que entre estos últimos se encuentran aquellos que han manifestado no conocer esta modalidad. (Ilustración 7)

*Ilustración 5.*  
*Demanda potencial glamping en Iguazú*

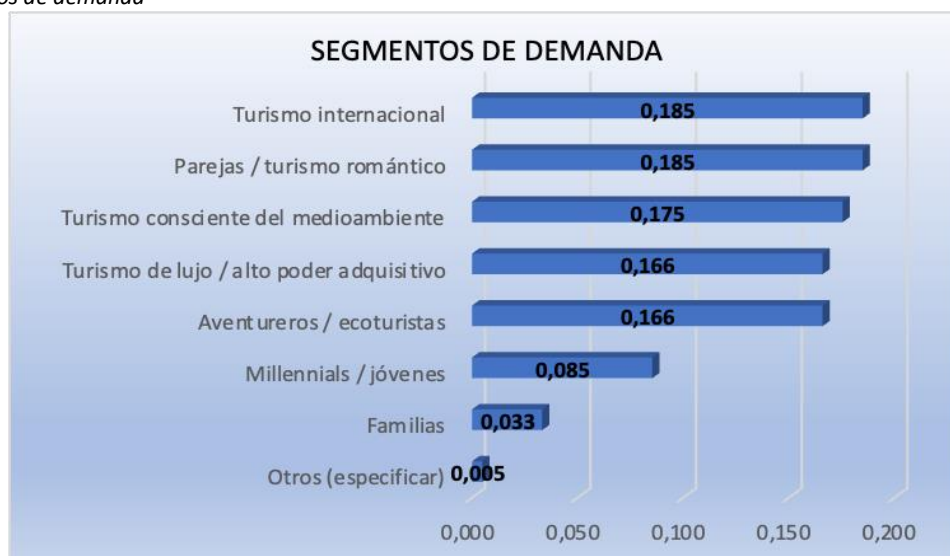


Fuente: elaboración propia

La demanda está integrada por diversos segmentos. Conforme a lo manifestado por los encuestados (ilustración 8), los principales interesados por el glamping en Iguazú son turistas internacionales (18,5%), parejas en busca de turismo romántico (18,5%) y turismo consciente del medioambiente (17,5%). Le sigue el turismo de lujo, asociado a un alto poder adquisitivo y los ecoturistas (16,6%). Finalmente se encuentran los millenials (8,5%) y familias (3%).

Sólo una persona menciona otro segmento: el de turismo slow o de relax.

Ilustración 6.  
Segmentos de demanda



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las motivaciones de los consumidores para elegir un glamping en Iguazú, predomina como motivo el deseo de contacto con la naturaleza (35%), lo cual incluye la contemplación de paisajes, la inmersión en ambientes naturales y actividades variadas al aire libre vinculadas con el entorno. Le sigue el relax y bienestar (24%), la sostenibilidad (16%), la comodidad y el lujo con un 11% y las experiencias culturales (9%). En un porcentaje ínfimo se encuentra la educación. (Ilustración 9)

Ilustración 7.  
Motivaciones del turista glamping

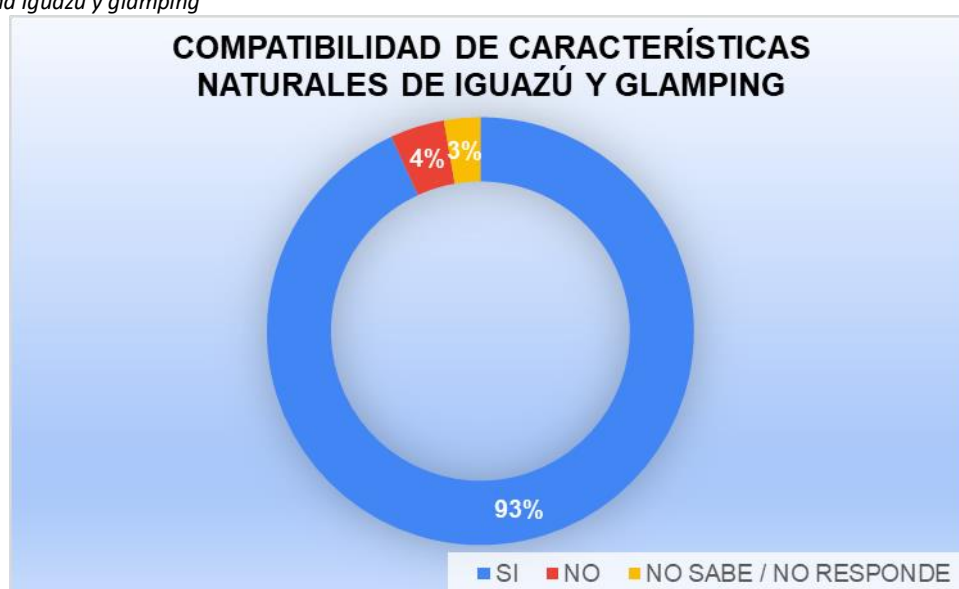


Fuente: elaboración propia

### Infraestructura y entorno natural

Ante la consulta sobre la compatibilidad de desarrollar el modelo de alojamiento glamping en Puerto Iguazú, dada sus características naturales y paisajísticas (Ilustración 10), la mayoría responde de manera afirmativa: un 93% lo considera viable, mientras que un 4% cree que es incompatible desplegar esta modalidad en la zona.

Ilustración 8.  
Compatibilidad Iguazú y glamping



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la disponibilidad de terrenos en la zona que puedan adaptarse para la implementación de glamping, el porcentaje de respuesta positiva disminuye (Ilustración 11). Un 84% expresa que sí existen espacios utilizables, un 1% responde que no y un 15% se abstiene de otorgar una respuesta concreta, en la mayoría de los casos por desconocer las características de desarrollo de la propuesta.

Ilustración 9.  
Existencia de terrenos para desarrollar glamping en Iguazú



Fuente: elaboración propia

De la mano de las dos preguntas anteriores, se invita a los encuestados a comentar sobre los desafíos logísticos o de infraestructura que consideran que podrían afectar el desarrollo del glamping en Iguazú. Ante lo cual surgen muchos planteos interesantes que deberían considerarse al evaluar la viabilidad del proyecto. Entre ellos:

El desarrollo urbanístico es deficiente: calles en mal estado, infraestructura de servicios públicos insuficiente que requiere mucha inversión en obra pública (agua potable, cloacas, desagües, recolección de residuos, alumbrado público, veredas peatonales, etc.). Para el caso del agua potable se necesitarían perforaciones o sistemas de captación y purificación.

Vías de acceso restringidas: calles en muy mal estado o caminos no delimitados, localización remota, acompañado de la falta de vehículos que puedan realizar el traslado de pasajeros y maletas a estos puntos. Fuera del casco urbano, muchos caminos son de tierra y pueden volverse intransitables en temporada de lluvias, afectando tanto a clientes como a proveedores.

Señalización vial y turística deficiente.

Competencia: existen muchas alternativas en alojamiento.

Políticas de transporte público ineficientes.

Gestión de residuos y aguas residuales en áreas naturales. La recolección y tratamiento adecuado de residuos es clave en un espacio natural y puede no estar garantizado en zonas sin acceso a servicios municipales regulares.

Obtención de permisos y licencias ambientales. Cumplimiento de la legislación, normativas ambientales de conservación y ordenación de los espacios protegidos.

Conectividad: falta infraestructura para redes internet y electricidad. En algunas zonas alejadas del centro urbano, los cortes de luz o la baja tensión pueden ser frecuentes, lo que afectaría la experiencia premium que promete el glamping. Las soluciones alternativas (solar, generadores) requieren inversiones iniciales importantes (se hicieron en el emprendimiento actual Glamping Selva Iguazú).

La naturaleza misma: foco en la conservación de la selva, su flora y su fauna. Los materiales a ser utilizados en la construcción de los glamping deben ser amigables con el medioambiente. Evitar la contaminación sonora por vehículos como motocicletas.

Clima: calor extremo, humedad, riesgo de ruptura de árboles.

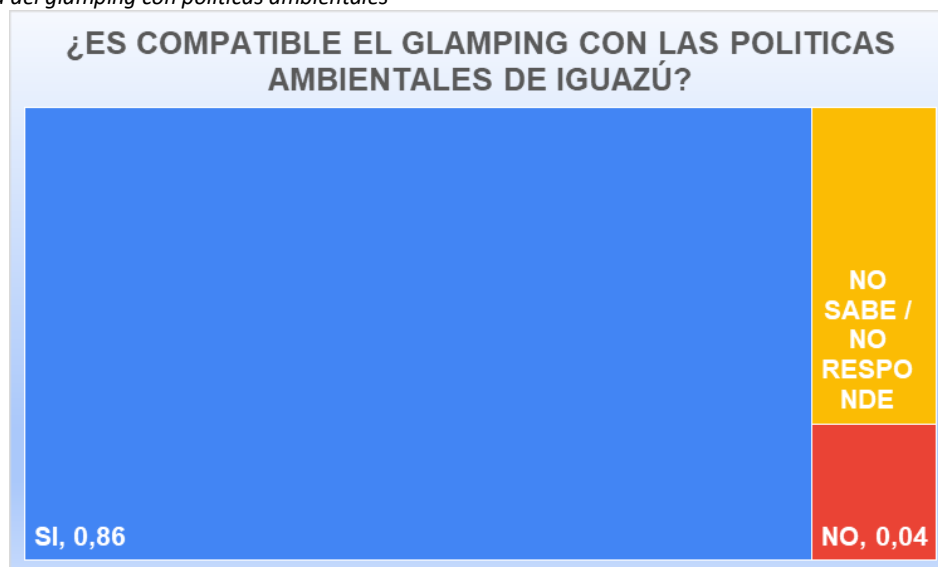
Escasez de personal especializado: Aunque hay trabajadores turísticos en Iguazú, no todos están capacitados para la atención personalizada y multilingüe que exige el glamping de alta gama. Tampoco hay disponibilidad de mano de obra especializada para su construcción, montaje y mantenimiento.

Cuidado de salud del pasajero: deficiencia en servicios de emergencia, sumado a la falta de accesibilidad de urgencia a los espacios naturales.

## **5. Sostenibilidad y medio ambiente**

El 84% de la población encuestada cree que el concepto de glamping es compatible con las políticas ambientales y de conservación en Iguazú, mientras que un 4% lo considera opuesto (Ilustración 12). Un 10% no responde a la pregunta.

Ilustración 10.  
Compatibilidad del glamping con políticas ambientales



Fuente: elaboración propia

Como factores prioritarios para que un proyecto de glamping garantice la sostenibilidad ambiental, fueron seleccionados en orden descendente:

Conservación del entorno natural: 27%

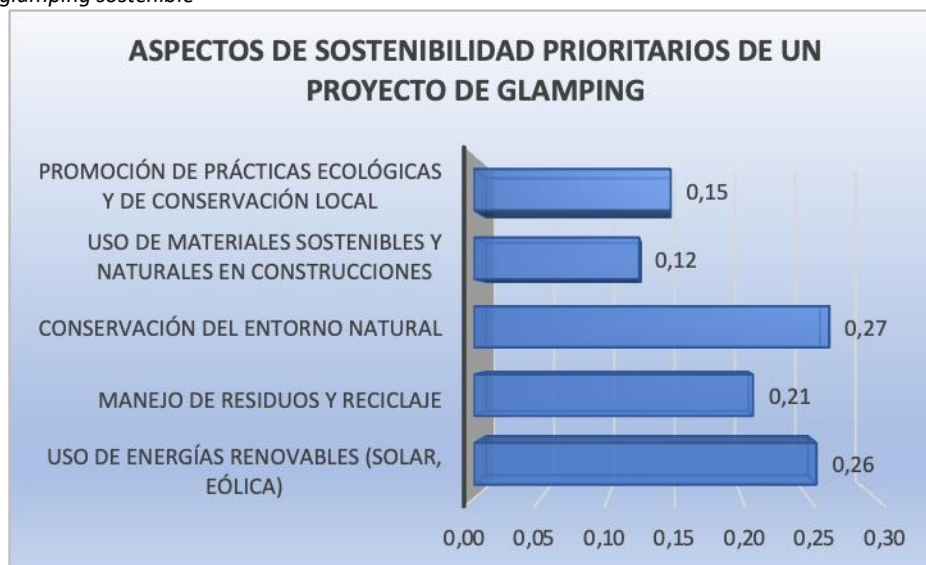
Uso de energías renovables (solar, eólica): 26%

Manejo de residuos y reciclaje: 21%

Promoción de prácticas ecológicas y de conservación local: 15%

Uso de materiales sostenibles y naturales en construcciones: 12%

Ilustración 11.  
Prioridades para un glamping sostenible



Fuente: elaboración propia

Dada la percepción generalizada sobre la necesidad de que el proyecto incluya en toda su cadena de valor prácticas sostenibles, desde su construcción hasta su explotación y mantenimiento continuo, el principal desafío es entonces generar una propuesta integral que satisfaga los intereses de todas las partes interesadas.

## 6. Impacto económico y social

En cuanto a los beneficios económicos que se esperan del desarrollo del proyecto de instalar glamping en Iguazú, se enuncian:

Generación de empleo: 36,9%

Diversificación de la oferta: 43,3%. A pesar de que en preguntas anteriores manifestaron que una de las barreras para esta nueva modalidad es la existencia de una gran oferta de servicios de alojamiento, muchos consideran que diversificará la misma, ya que ofrece una experiencia diferente.

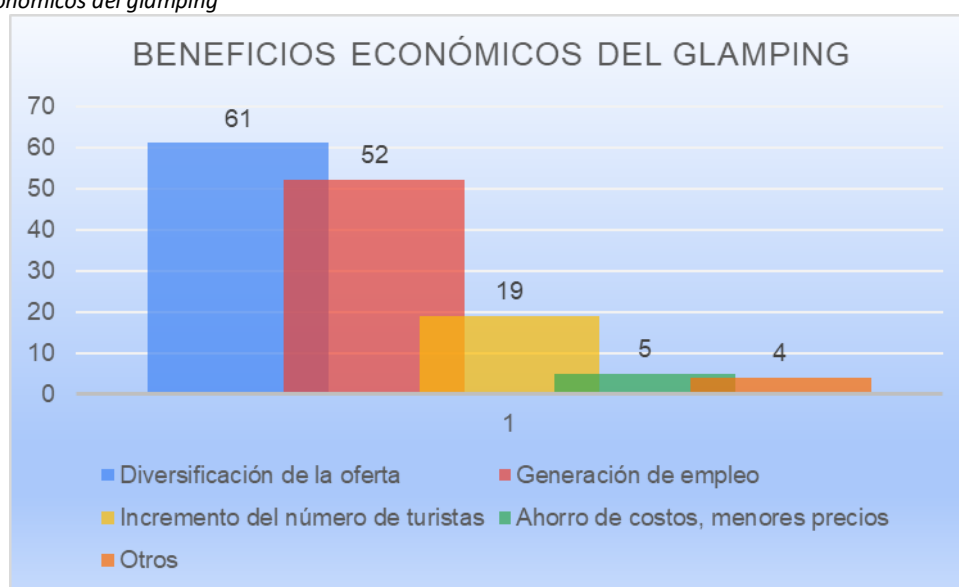
Ahorro de costos, menores precios: 3,5%

Incremento del número de turistas: 13,5%

Otros: 2,8%

Cabe destacar que la representación gráfica que muestra la Ilustración 14 contiene la cantidad de veces que cada opción fue seleccionada, ya que los encuestados podían tildar más de una.

*Ilustración 12.*  
*Beneficios económicos del glamping*



Fuente: elaboración propia

Respecto al impacto social y cultural sobre la comunidad local, el 91% de las respuestas muestran una percepción positiva sobre el efecto que este tipo de proyecto puede generar sobre el empleo, la formación de recursos humanos y el desarrollo local (Ilustración 15). En paralelo, un 8% de los encuestados consideran que puede dejar una huella negativa sobre la cultura y la naturaleza (sobreexplotación).

Ilustración 13.  
Impacto social y cultural del glamping



Fuente: elaboración propia

## 7. Factores de éxito y desafíos

Avanzando sobre las condiciones que deben reunirse para que el modelo de glamping sea rentable en Iguazú, se enuncian las siguientes apreciaciones favorables (Ilustración 16):

Posicionamiento del producto en el mercado turístico a través del marketing como una **experiencia única** (publicidad y promoción). Servicios personalizados acorde a la demanda del cliente. Responde a tendencia del momento: prácticas sostenibles como el uso como energía solar, separación de residuos, uso de productos biodegradables, o construcción sin deforestación, pueden aumentar el valor percibido por el consumidor.

Generar una **propuesta integral** de consumo con enfoque en la experiencia del turista: asistencia al cliente desde el minuto 0 de su llegada, con traslado incluido, excursiones y estadía, para resolver de antemano cualquier cuestión que le pudiera hacer pensar que su estadía no sería tan accesible en un glamping (accesibilidad, señalización, disponibilidad de servicios). Incluye buena conexión a los atractivos, servicios de calidad, presencia digital fuerte y alianza con operadores locales.

**Entorno natural:** entorno prístino, donde se pueda disfrutar del paisaje y las bondades de la naturaleza. La zona cuenta con dos ríos importantes donde pueden desplegarse

actividades indoor, se encuentra a tan solo minutos de las Cataratas del Iguazú y en cercanía de otros atractivos turísticos, tal como el Hito Tres Fronteras.

**Beneficios impositivos:** reducción de impuestos o tasas que gravan la actividad para fomentar prácticas sostenibles.

**Apoyo de autoridades locales:** valoración y distribución del proyecto a nivel provincial.

**Mercado objetivo:** la comercialización apunta a un segmento de lujo, de alto poder adquisitivo.

**Presencia sólida en redes sociales:** existen fotos estéticas, reels y colaboraciones con influencers de viaje o lifestyle.

**Venta online:** disponibilidad de reservas fácil y remota para el cliente. A través de una web propia y en plataformas como Booking, Airbnb y Glamping Hub.

**Colaboración y alianzas con emprendimientos locales:** Como productores de yerba mate orgánica, artesanos o cocineros de la zona. Esto genera un círculo virtuoso que contribuye a la experiencia integral y mejora la calidad de vida de la población en general.

**Integración pública – privada.**

**Identidad local.**

**Ubicación geográfica estratégica.**

**Control de costos:** equilibrio tarifa / servicio.

Ilustración 14.  
Factores de éxito del glamping



Fuente: elaboración propia

Como factores negativos que pueden ser barrera para el éxito del proyecto, se mencionaron:

No es sustentable en el tiempo, es solo moda.

Exceso de oferta: es importante que los emprendimientos apliquen proyectos amigables con el medio ambiente, para un perfil definido de mercado para que no se convierta en masivo.

Estacionalidad: al no ser un producto masivo los costos son altos y cuesta mantenerlo en temporadas bajas, sería importante diseñar estrategias de marketing adecuado para lograr alta ocupación durante todo el año. También pueden

establecerse alianzas con operadores turísticos premium para asegurar flujo de turistas todo el año.

Carencia de personal capacitado.

Infraestructura de servicios deficiente.

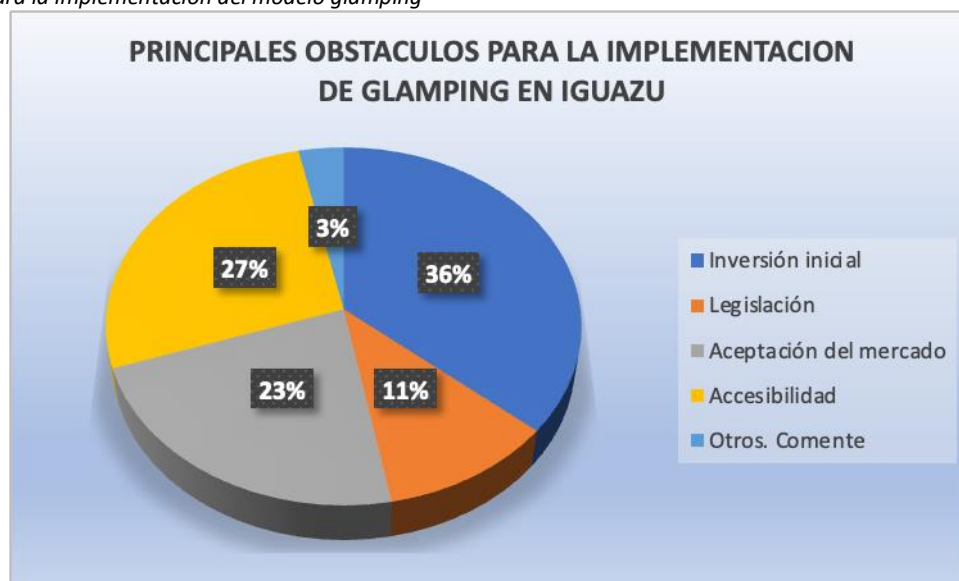
Cuanto más alejado esté el glamping del centro de atracción turística (Cataratas), más inversión requerirá en accesibilidad y logística.

Requiere alta inversión inicial, pero el destino tiene condiciones ideales para este tipo de emprendimientos.

Desconocimiento de qué es el glamping.

Todos estos obstáculos para la implementación de glamping en Iguazú pueden resumirse en la Ilustración 17. Cabe destacar que en el comentario de Otros se mencionó la disponibilidad de terrenos, y el exceso de oferta en temporada baja.

*Ilustración 15.*  
*Obstáculos para la implementación del modelo glamping*



Fuente: elaboración propia

## 8. Recomendaciones y apoyo

A modo de cierre, se solicitó a cada uno de los encuestados que, desde su experiencia personal, exprese qué recomendaciones daría para el desarrollo de un proyecto de glamping en Iguazú. Las respuestas se presentan a continuación:

Crear propuestas innovadoras que despierten el interés en el público objetivo.

Realizar un estudio de mercado y detectar el nicho al cual estará dirigida la oferta.

Desarrollar un buen plan de negocios, que considere costos de inversión, período de recupero y que se apoye en especialistas para garantizar el trabajo amigable con la naturaleza.

Priorizar el uso de energías renovables, siempre apuntando a la conservación de la selva.

Sensibilizar a la ciudadanía local sobre la importancia de este proyecto y sus impactos: fuente de empleo, atractivo turístico.

Que sea un producto de calidad, pensado integralmente con el entorno cuidando realmente del medio ambiente, previendo las falencias de infraestructura de la ciudad para no tener problemas posteriores o improvisaciones sobre la marcha.

Personal capacitado, con conocimientos sobre distintos idiomas, que prioricen la calidez humana y la atención personalizada. Contar con personal calificado para este tipo de propuesta y así mantener el estándar de servicio.

Trabajo conjunto del sector público y privado para lograr acciones beneficiosas para esta actividad.

Ofrecer todo en un solo paquete, desde el traslado al aeropuerto hasta los traslados fuera del establecimiento para excursiones. No es sólo alojar al turista, es emocionar, conectar con la naturaleza y crearle un recuerdo.

Apuntar a redes sociales con contenido emocional y aspiracional. Colaborar con influencers de viaje o lifestyle.

Benchmarking. Estudio de mercado basado en resultados de complejos en ubicaciones similares, sin perder la identidad de la cultura de la región.

Responder a la demanda de todos los stakeholders intervinientes.

Conexión integral con todo el sector turístico, con servicios que complementen la experiencia turística con actividades al aire libre (observación de aves, huertas comunitarias/orgánicas, paseos culturales, etc.).

Buscar socios estratégicos que aporten y acompañen el proyecto.

Que el gobierno garantice mínimas condiciones de seguridad, de infraestructura y de salubridad.

Promocionarlo fuertemente en el exterior.

Proyecto sostenible con prácticas ecológicas.

Ubicación estratégica

Desarrollar una cultura de servicio consciente.

Promocionar tipos y beneficios que brinda el glamping, visibilizar hacia la comunidad qué significa el concepto y qué aporte puede realizar tanto a la comunidad como al visitante.

Mejorar la ciudad.

Implementar servicios de traslados para facilitar la movilidad de los huéspedes.

# **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA**

## **4.1 Introducción al análisis de viabilidad**

### Propósito del análisis

El análisis de viabilidad económica y financiera constituye un elemento clave para determinar la viabilidad de implementar un proyecto de glamping en Puerto Iguazú, Misiones. Este análisis permite evaluar si el modelo de negocio puede generar flujos de caja suficientes para cubrir la inversión inicial, sostener los costos operativos y alcanzar niveles adecuados de rentabilidad (Baca Urbina, 2010; Ross, Westerfield & Jaffe, 2019). Este análisis integra los resultados del diagnóstico estratégico y competitivo, aportando una validación cuantitativa de la hipótesis central de la investigación: la viabilidad del glamping como alternativa sostenible y rentable dentro de la oferta turística regional.

## **4.2 Supuestos y parámetros del modelo**

### Estimación de la inversión inicial

La inversión inicial necesaria incluye el arrendamiento o adquisición del terreno, la construcción de las unidades de glamping y áreas comunes, el equipamiento y mobiliario adaptados a la experiencia de lujo en contacto con la naturaleza, y la implementación de sistemas de energías renovables y gestión de residuos, cumpliendo con criterios de sustentabilidad (Sapag Chain, 2015). Además, se consideran los costos de habilitación y permisos municipales y provinciales, así como el capital de trabajo inicial para cubrir la operación de los primeros meses (Baca Urbina, 2010).

### Estructura de costos operativos y proyección de ingresos

Los costos operativos se clasifican en fijos (remuneraciones del personal, mantenimiento, seguros, marketing) y variables (insumos, lavandería, amenities, comisiones de agencias) (Baca Urbina, 2010). La estacionalidad del turismo en Puerto Iguazú afecta directamente la ocupación y, por ende, la estructura de costos.

La proyección de ingresos se realiza considerando tres escenarios de ocupación (optimista, base y pesimista) y tarifas promedio por noche orientadas al segmento premium de

turismo de naturaleza (Martínez & Gómez, 2020). Los ingresos proyectados incluyen también servicios complementarios, tales como gastronomía, actividades guiadas y experiencias personalizadas (OMT, 2022).

#### Horizonte temporal y tasa de descuento utilizada

Para el cálculo de indicadores financieros se propone un horizonte temporal de 10 años, que permite captar la recuperación de la inversión y la estabilización de flujos operativos del glamping.

Se empleará una tasa de descuento del 12% anual, compatible con la rentabilidad exigida para proyectos turísticos en la región y con la percepción de riesgo financiero del sector. Esta tasa incorpora factores asociados al contexto macroeconómico, tales como inflación proyectada, riesgo país y volatilidad del mercado turístico.

### 4.3 Evaluación económica

#### Estimación del flujo de fondos proyectado

A partir de las proyecciones de ingresos y egresos se construye el flujo de fondos neto anual, que constituye la base para evaluar la rentabilidad y sostenibilidad financiera del proyecto.

#### Análisis de rentabilidad

Sobre la base de los flujos de fondos estimados, se calculan indicadores financieros clásicos:

- Tasa Interna de Retorno (TIR): refleja la rentabilidad del proyecto.
- Valor Actual Neto (VAN): mide la creación d valor económico.
- Período de recuperación (Payback): determina el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial (Baca Urbina, 2010; Ross et al., 2019).

#### Análisis de sensibilidad y riesgos

Se evalúa cómo las variaciones en tarifas, ocupación, costos operativos, inflación y tipo de cambio, impactan en los resultados financieros.

Este análisis de sensibilidad permite identificar riesgos financieros críticos y definir estrategias de mitigación, como diversificación de servicios, alianzas estratégicas con operadores turísticos locales, y políticas de gestión eficiente de costos, orientadas a mantener la rentabilidad ante variaciones del entorno (BID, 2017; Ministerio de Turismo y Deportes, 2023).

#### **4.4 Análisis financiero**

##### **Fuentes de financiamiento posibles**

Capital propio: aportes de los inversores fundadores, destinado a cubrir parte de la infraestructura y equipamiento inicial.

Créditos bancarios o líneas de financiamiento turístico: para financiar la adquisición de terreno y construcción de instalaciones, considerando tasas de interés competitivas y plazos de amortización de 5 a 8 años.

Incentivos y subsidios gubernamentales: programas locales y nacionales de promoción de turismo sostenible y ecoturismo, que podrían cubrir parcialmente inversión inicial o costos operativos iniciales.

##### **Estructura de capital y rentabilidad esperada**

Se proyecta una estructura de capital compuesta por 60% de capital propio y 40% de financiamiento externo.

Bajo los supuestos de ingresos planteados, se estima una TIR entre 15% y 18%, y un VAN positivo ( $VAN > 0$ ), lo que indica que el proyecto genera valor económico y resulta atractivo para los inversores.

##### **Riesgos financieros y estrategias de mitigación**

Riesgo de demanda: baja ocupación fuera de temporada → estrategia: creación de paquetes promocionales y diversificación de servicios.

Riesgo de costos operativos: incremento en suministros o mantenimiento → estrategia: contratos con proveedores a largo plazo y revisión periódica de costos.

Riesgo de financiamiento: variación en tasas de interés → estrategia: combinación de crédito fijo y capital propio para reducir exposición.

## **4.5 Conclusión de viabilidad**

### Síntesis integradora

El análisis demuestra que, considerando la inversión inicial, los flujos de ingresos proyectados y los indicadores financieros calculados, el proyecto de glamping en Puerto Iguazú es viable económica y financieramente. La combinación de ventajas competitivas, demanda potencial y gestión eficiente de riesgos refuerza la viabilidad del emprendimiento.

### Confirmación de la hipótesis general

Se confirma la hipótesis central de la investigación: la instalación de proyectos de glamping en Puerto Iguazú es viable y rentable, constituyendo una alternativa sostenible, innovadora y diferenciada frente a la oferta turística actual.

### Recomendaciones para la implementación

1. Priorizar financiamiento mixto (capital propio + crédito) para optimizar la estructura de capital.
2. Diseñar estrategias de marketing estacional para mantener niveles de ocupación estables durante todo el año.
3. Implementar sistemas de control de costos y gestión de riesgos financieros de manera continua.
4. Explorar subsidios o incentivos turísticos para reducir la presión sobre la inversión inicial.
5. Monitorear periódicamente indicadores financieros para ajustar tarifas y políticas de operación según la evolución del mercado.

## Discusión y conclusiones de viabilidad

El proyecto de glamping en Puerto Iguazú muestra potencial de viabilidad económica y financiera, siempre que se logre consolidar una propuesta de valor diferenciada y se gestionen adecuadamente los riesgos asociados a la estacionalidad, la inflación y el tipo de cambio debido a la dependencia del turismo internacional (Porter, 2008; Kotler & Keller, 2016). Este análisis respalda la hipótesis de la investigación y sienta las bases para las conclusiones y recomendaciones finales.

## 4.6 Simulación del modelo de viabilidad económica y financiera

### Parámetros del Proyecto Glamping en Puerto Iguazú – Misiones

|                                  | PESIMISTA | BASE      | OPTIMISTA | UNIDAD |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------|
| <b>TASA DE DESCUENTO</b>         | 28%       | 25%       | 22%       | ANUAL  |
| <b>IMPUESTO GANANCIAS</b>        | 35%       | 35%       | 35%       | ANUAL  |
| <b>VIDA ÚTIL ESTABLECIMIENTO</b> | 30        | 30        | 30        | AÑOS   |
| <b>VIDA ÚTIL GLAMPING</b>        | 10        | 10        | 10        | AÑOS   |
| <b>INVERSIÓN ESTABLECIMIENTO</b> | 2.400.000 | 2.400.000 | 2.400.000 | USD    |
| <b>INVERSIÓN GLAMPING</b>        | 800.000   | 800.000   | 800.000   | USD    |

### Cash Flow del Proyecto de Inversión - Glamping en Puerto Iguazú - Misiones

#### Escenario Pesimista

| PERIODO AÑOS | INVERSIÓN INICIAL ESTABLECIMIENTO | INVERSIÓN INICIAL GLAMPING | INGRESOS      | COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN | GASTOS FIJOS OPERATIVOS | AMORTIZACIÓN  | UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS | IMPUESTO A LAS GANANCIAS 35% | CASH FLOW       |
|--------------|-----------------------------------|----------------------------|---------------|---------------------------------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------------------------|------------------------------|-----------------|
| 0            | USD (2.400.000)                   | USD (800.000)              |               |                                                   |                         |               |                                         |                              | USD (3.200.000) |
| 1            |                                   |                            | USD 5.380.000 | USD (1.590.000)                                   | USD (1.000.000)         | USD (160.000) | USD 2.630.000                           | USD (920.500)                | USD 1.869.500   |
| 2            |                                   |                            | USD 5.595.200 | USD (1.653.600)                                   | USD (1.040.000)         | USD (160.000) | USD 2.741.600                           | USD (959.560)                | USD 1.942.040   |
| 3            |                                   |                            | USD 5.819.008 | USD (1.719.744)                                   | USD (1.081.600)         | USD (160.000) | USD 2.857.664                           | USD (1.000.182)              | USD 2.017.482   |
| 4            |                                   |                            | USD 6.051.768 | USD (1.788.534)                                   | USD (1.124.864)         | USD (160.000) | USD 2.978.370                           | USD (1.042.430)              | USD 2.095.941   |
| 5            |                                   |                            | USD 6.293.839 | USD (1.860.075)                                   | USD (1.169.859)         | USD (160.000) | USD 3.103.905                           | USD (1.086.367)              | USD 2.177.538   |
| 6            |                                   |                            | USD 6.545.593 | USD (1.934.478)                                   | USD (1.216.653)         | USD (160.000) | USD 3.234.462                           | USD (1.132.062)              | USD 2.262.400   |
| 7            |                                   |                            | USD 6.807.416 | USD (2.011.857)                                   | USD (1.265.319)         | USD (160.000) | USD 3.370.240                           | USD (1.179.584)              | USD 2.350.656   |
| 8            |                                   |                            | USD 7.079.713 | USD (2.092.331)                                   | USD (1.315.932)         | USD (160.000) | USD 3.511.450                           | USD (1.229.008)              | USD 2.442.443   |
| 9            |                                   |                            | USD 7.362.902 | USD (2.176.025)                                   | USD (1.368.569)         | USD (160.000) | USD 3.658.308                           | USD (1.280.408)              | USD 2.537.900   |
| 10           |                                   |                            | USD 7.657.418 | USD (2.263.066)                                   | USD (1.423.312)         | USD (160.000) | USD 3.811.040                           | USD (1.333.864)              | USD 2.637.176   |

**TIR DEL PROYECTO DE INVERSIÓN - GLAMPING EN PUERTO IGUAZÚ - ESCENARIO PESIMISTA** 61,6042612997%

**VAN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN - GLAMPING EN PUERTO IGUAZÚ - ESCENARIO PESIMISTA** USD 2.806.168

**PAYBACK EN AÑOS DEL PROYECTO DE INVERSIÓN - GLAMPING EN PUERTO IGUAZÚ - ESCENARIO PESIMISTA** 1,71

## Cash Flow del Proyecto de Inversión - Glamping en Puerto Iguazú - Misiones

### Escenario Base

| PERIODO AÑOS                                                                           | INVERSIÓN INICIAL ESTABLECIMIENTO | INVERSIÓN INICIAL GLAMPING | INGRESOS      | COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN | GASTOS FIJOS OPERATIVOS | AMORTIZACIÓN  | UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS | IMPUESTO A LAS GANANCIAS 35% | CASH FLOW      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|---------------|---------------------------------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------------------------|------------------------------|----------------|
| 0                                                                                      | USD (2.400.000)                   | USD (800.000)              |               |                                                   |                         |               |                                         |                              |                |
| 1                                                                                      |                                   |                            | USD 7.221.200 | USD (1.920.000)                                   | USD (1.200.000)         | USD (160.000) | USD 3.941.200                           | USD (1.379.420)              | USD 2.721.780  |
| 2                                                                                      |                                   |                            | USD 7.437.836 | USD (1.977.600)                                   | USD (1.236.000)         | USD (160.000) | USD 4.064.236                           | USD (1.422.483)              | USD 2.801.753  |
| 3                                                                                      |                                   |                            | USD 7.660.971 | USD (2.036.928)                                   | USD (1.273.080)         | USD (160.000) | USD 4.190.963                           | USD (1.466.837)              | USD 2.884.126  |
| 4                                                                                      |                                   |                            | USD 7.890.800 | USD (2.098.036)                                   | USD (1.311.272)         | USD (160.000) | USD 4.321.492                           | USD (1.512.522)              | USD 2.968.970  |
| 5                                                                                      |                                   |                            | USD 8.127.524 | USD (2.160.977)                                   | USD (1.350.610)         | USD (160.000) | USD 4.455.937                           | USD (1.559.578)              | USD 3.056.359  |
| 6                                                                                      |                                   |                            | USD 8.371.350 | USD (2.225.806)                                   | USD (1.391.129)         | USD (160.000) | USD 4.594.415                           | USD (1.608.045)              | USD 3.146.370  |
| 7                                                                                      |                                   |                            | USD 8.622.490 | USD (2.292.580)                                   | USD (1.432.863)         | USD (160.000) | USD 4.737.047                           | USD (1.657.966)              | USD 3.239.081  |
| 8                                                                                      |                                   |                            | USD 8.881.165 | USD (2.361.358)                                   | USD (1.475.849)         | USD (160.000) | USD 4.883.958                           | USD (1.709.385)              | USD 3.334.573  |
| 9                                                                                      |                                   |                            | USD 9.147.600 | USD (2.432.199)                                   | USD (1.520.124)         | USD (160.000) | USD 5.035.277                           | USD (1.762.347)              | USD 3.432.930  |
| 10                                                                                     |                                   |                            | USD 9.422.028 | USD (2.505.165)                                   | USD (1.565.728)         | USD (160.000) | USD 5.191.135                           | USD (1.816.897)              | USD 3.534.238  |
| TIR DEL PROYECTO DE INVERSIÓN - GLAMPING EN PUERTO IGUAZÚ - ESCENARIO BASE             |                                   |                            |               |                                                   |                         |               |                                         |                              | 87,7874255159% |
| VAN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN - GLAMPING EN PUERTO IGUAZÚ - ESCENARIO BASE             |                                   |                            |               |                                                   |                         |               |                                         |                              | USD 5.894.878  |
| PAYBACK EN AÑOS DEL PROYECTO DE INVERSIÓN - GLAMPING EN PUERTO IGUAZÚ - ESCENARIO BASE |                                   |                            |               |                                                   |                         |               |                                         |                              | 1,18           |

## Cash Flow del Proyecto de Inversión - Glamping en Puerto Iguazú - Misiones

### Escenario Optimista

| PERIODO AÑOS                                                                                | INVERSIÓN INICIAL ESTABLECIMIENTO | INVERSIÓN INICIAL GLAMPING | INGRESOS       | COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN | GASTOS FIJOS OPERATIVOS | AMORTIZACIÓN  | UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS | IMPUESTO A LAS GANANCIAS 35% | CASH FLOW      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|----------------|---------------------------------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------------------------|------------------------------|----------------|
| 0                                                                                           | USD (2.400.000)                   | USD (800.000)              |                |                                                   |                         |               |                                         |                              |                |
| 1                                                                                           |                                   |                            | USD 9.432.000  | USD (2.340.000)                                   | USD (1.400.000)         | USD (160.000) | USD 5.532.000                           | USD (1.936.200)              | USD 3.755.800  |
| 2                                                                                           |                                   |                            | USD 9.620.640  | USD (2.386.800)                                   | USD (1.428.000)         | USD (160.000) | USD 5.645.840                           | USD (1.976.044)              | USD 3.829.796  |
| 3                                                                                           |                                   |                            | USD 9.813.053  | USD (2.434.536)                                   | USD (1.456.560)         | USD (160.000) | USD 5.761.957                           | USD (2.016.685)              | USD 3.905.272  |
| 4                                                                                           |                                   |                            | USD 10.009.314 | USD (2.483.227)                                   | USD (1.485.691)         | USD (160.000) | USD 5.880.396                           | USD (2.058.139)              | USD 3.982.257  |
| 5                                                                                           |                                   |                            | USD 10.209.500 | USD (2.532.891)                                   | USD (1.515.405)         | USD (160.000) | USD 6.001.204                           | USD (2.100.421)              | USD 4.060.783  |
| 6                                                                                           |                                   |                            | USD 10.413.690 | USD (2.583.549)                                   | USD (1.545.713)         | USD (160.000) | USD 6.124.428                           | USD (2.143.550)              | USD 4.140.878  |
| 7                                                                                           |                                   |                            | USD 10.621.964 | USD (2.635.220)                                   | USD (1.576.627)         | USD (160.000) | USD 6.250.117                           | USD (2.187.541)              | USD 4.222.576  |
| 8                                                                                           |                                   |                            | USD 10.834.403 | USD (2.687.924)                                   | USD (1.608.160)         | USD (160.000) | USD 6.378.319                           | USD (2.232.412)              | USD 4.305.907  |
| 9                                                                                           |                                   |                            | USD 11.051.091 | USD (2.741.683)                                   | USD (1.640.323)         | USD (160.000) | USD 6.509.085                           | USD (2.278.180)              | USD 4.390.905  |
| 10                                                                                          |                                   |                            | USD 11.272.113 | USD (2.796.517)                                   | USD (1.673.129)         | USD (160.000) | USD 6.642.467                           | USD (2.324.863)              | USD 4.477.604  |
| TIR DEL PROYECTO DE INVERSIÓN - GLAMPING EN PUERTO IGUAZÚ - ESCENARIO OPTIMISTA             |                                   |                            |                |                                                   |                         |               |                                         |                              | 119,283916663% |
| VAN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN - GLAMPING EN PUERTO IGUAZÚ - ESCENARIO OPTIMISTA             |                                   |                            |                |                                                   |                         |               |                                         |                              | USD 10.189.829 |
| PAYBACK EN AÑOS DEL PROYECTO DE INVERSIÓN - GLAMPING EN PUERTO IGUAZÚ - ESCENARIO OPTIMISTA |                                   |                            |                |                                                   |                         |               |                                         |                              | 0,85           |

## Resultados derivados del Análisis Financiero

Rentabilidad Demostrada:

TIR Excepcional: 61.60% - 119.28% (muy superior al costo de capital)

VAN Positivo: USD 2.8M – 10.1M (crea valor significativo)

PAYBACK Rápido: 0.85 - 1.71 años (recuperación acelerada)

### Viabilidad por Escenario:

Escenario Pesimista: Rentable (TIR 61.6%, VAN USD 2.8M)

Escenario Base: Muy rentable (TIR 87.79%, VAN USD 5.8M)

Escenario Optimista: Excepcionalmente rentable (TIR 119.2%, VAN USD 10.1M)

### Fortalezas del Proyecto:

#### Solidez Financiera

Resistente a condiciones adversas: Incluso en escenario pesimista mantiene rentabilidad

Estructura de costos eficiente: Margen operativo positivo en todos los escenarios

Inversión recuperable: Payback menor a 2 años en el peor caso

#### Ventajas Competitivas

Ubicación estratégica: Puerto Iguazú - destino turístico consolidado

Segmento premium: Glamping atiende mercado en crecimiento con mayor poder adquisitivo

Sostenibilidad: Alineado con tendencias turísticas actuales

### Proyección Realista

Supuestos conservadores: Ocupaciones del 50 - 90% acorde al mercado

Tasas de descuento justificadas: 22 - 28% según riesgo/oportunidad

Crecimiento orgánico: Proyecciones con inflación moderada

## Riesgos Identificados y Mitigación

### Riesgos Críticos

Estacionalidad turística: Mitigar con paquetes todo el año

Volatilidad cambiaria: Estrategia de precios en USD y pesos

Competencia creciente: Diferenciación por experiencia premium única

### Factores Sensibles

Costos operativos: Control estricto de gastos fijos

Tarifas: Mantener valor percibido versus precio

### Proyecto Viable y Recomendado - Fundamentos de la aprobación:

1. Rentabilidad comprobada en todos los escenarios
2. Recuperación acelerada de la inversión
3. Alineamiento con tendencias del mercado turístico
4. Potencial de crecimiento y escalabilidad
5. Impacto positivo en desarrollo turístico local

El proyecto de glamping en Puerto Iguazú representa una oportunidad de inversión sólida, con fundamentos financieros robustos y potenciales de transformarse en un referente del turismo sostenible premium en la región.

# **PROPUESTAS**

La presente tesis demuestra que el glamping, como modelo de alojamiento innovador y sustentable, posee un alto potencial de viabilidad en Puerto Iguazú, Misiones (Argentina), lo cual responde al objetivo general planteado.

En cuanto a los objetivos específicos, se puede afirmar a través del análisis de la oferta y la demanda, del diagnóstico estratégico y competitivo y de las tendencias internacionales en turismo de experiencia y sostenibilidad, que este producto puede constituirse en una estrategia diferenciadora que responda a las nuevas preferencias del mercado turístico, especialmente de segmentos de alto poder adquisitivo, ecoturistas y viajeros en busca de experiencias auténticas y responsables con el entorno natural.

El glamping es un producto diseñado con propósito, que de acuerdo a Joseph Pine, se concibe como una experiencia, por lo tanto, debe ser atractivo y memorable para alcanzar el nivel de rentabilidad deseado.

Por su parte, el estudio de campo basado en las percepciones de actores clave del sector turístico de Iguazú, mostró que las características naturales y paisajísticas de la localidad son compatibles con el desarrollo de propuestas de glamping, siempre y cuando se consideren los desafíos logísticos, de infraestructura y ambientales propios del entorno.

La percepción favorable respecto a la sostenibilidad y el impacto positivo en la economía y la comunidad local refuerza la conveniencia de impulsar este tipo de emprendimientos, con un enfoque de triple impacto basado en prácticas ecológicas, innovación tecnológica y alianzas entre el sector público y el privado.

Asimismo, el análisis de viabilidad económica y financiera que se realiza demuestra que el modelo de glamping presenta una estructura de inversión rentable y sostenible en el tiempo, siempre que se optimicen los costos operativos, se mantenga una política de precios acorde al segmento premium y se asegure la aplicación de estrategias de marketing digital y diferenciación por experiencia.

La estrategia competitiva basada en la diferenciación, segmentación y los precios premium, posiciona al glamping como una oferta alineada con las tendencias globales de turismo regenerativo y experiencia inmersiva, que no solo incrementará la diversificación de la oferta en Puerto Iguazú, sino que también potenciará su imagen como destino de vanguardia, responsable y exclusivo.

Finalmente, se recomienda:

Continuar con el desarrollo de proyectos piloto que permitan validar y perfeccionar el modelo;

Fortalecer la infraestructura de servicios y accesibilidad; y

Promover campañas de sensibilización y capacitación, con la finalidad de consolidar esta modalidad como un pilar estratégico del turismo sostenible en la región.

De esta forma, el glamping puede convertirse en un motor de crecimiento inclusivo y sustentable, beneficiando tanto a la economía local como a la conservación del patrimonio natural y cultural de Puerto Iguazú.

# CONCLUSIONES

La presente investigación concluye de manera afirmativa que la implementación del glamping en Puerto Iguazú es viable, dado que los resultados obtenidos evidencian un respaldo sólido en los análisis estratégicos, competitivos, económicos, ambientales y de mercado desarrollados a lo largo del estudio.

Los beneficios potenciales derivados de su implementación incluyen la generación de empleo directo e indirecto, la diversificación significativa de la oferta turística y un incremento en la afluencia de visitantes, especialmente de aquellos segmentos de alto poder adquisitivo y con una profunda conciencia ambiental.

El diagnóstico estratégico y competitivo permitió identificar que el glamping posee un valor diferencial sustentado en la innovación, la sostenibilidad y la experiencia turística inmersiva, factores que fortalecen su posicionamiento dentro de un entorno de creciente competencia regional y global. En este sentido, el glamping se configura como una alternativa capaz de responder a las nuevas tendencias del turismo de naturaleza, lujo responsable y experiencias personalizadas.

No obstante, la materialización exitosa de esta viabilidad está intrínsecamente condicionada al diseño e implementación de planes de inversión y gestión estratégicos robustos que prioricen la sustentabilidad en todas sus dimensiones. Esto implica el uso de energías renovables, un manejo eficiente de residuos, la utilización de materiales sostenibles y la activa conservación del entorno natural.

Asimismo es crucial, asegurar la excelencia en la calidad y personalización del servicio, mediante la formación del personal capacitado y multilingüe que garantice una experiencia diferenciadora y memorable para el huésped, contribuyendo a fidelizar la demanda internacional.

Finalmente, la rigurosa integración con el entorno natural, social y cultural local es indispensable, abordando proactivamente los desafíos de infraestructura, conectividad y logística detectados en el estudio de campo. Al considerar estos factores, y sostener una gestión sustentable y eficiente, el glamping no solo generará beneficios económicos, sociales y ecológicos, sino que también contribuirá a consolidar la imagen de Puerto Iguazú como un destino turístico vanguardista, competitivo y comprometido con la sostenibilidad.

# **BIBLIOGRAFÍA**

Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo. (2024). Panorama do turismo brasileiro: competitividade e tendências regionais. Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo.

<https://www.embratur.gov.br>

Arbós, D. (2024). *El cliente de alto impacto: ¿Qué busca el viajero de lujo?*

<https://revistada.com/que-busca-el-viajero-de-lujo/>

Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. (s.f.). *Sitio institucional*.

<https://www.ahtra.com.ar>

Awasi Iguazú. (2023). *Awasi Iguazú: Luxury lodge in Misiones, Argentina*.

<https://www.awasi.com/iguazu>

Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Banco Interamericano de Desarrollo (2017). *Guía para la evaluación financiera de proyectos turísticos*.

<https://www.iadb.org/es>

Butler, R. (2014). *Addressing seasonality in tourism: the development of a strategy*. UNWTO.

[https://webunwto.s3.amazonaws.com/imported\\_images/42617/final\\_notes\\_richard\\_butler.pdf](https://webunwto.s3.amazonaws.com/imported_images/42617/final_notes_richard_butler.pdf)

Cadena Weildmann, Jimena Pilar (2020). *Glamping como alternativa de diversificación de la oferta de alojamiento en la provincia de Salta*. Universidad Católica de Salta. Escuela

Universitaria de Turismo.

[https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=24&id\\_notice=68674](https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=24&id_notice=68674)

Calamuchita en Línea. (2022). *Entrevista a Fabián Piqué sobre sustentabilidad hotelera.*

<https://www.calamuchitaenlinea.com>

Cappelletti, A. (2023). *Glamping: una nueva experiencia de alojamiento en la modalidad de turismo rural en la provincia de Buenos Aires* [Tesis de grado, Universidad Nacional de

San Martín]. Repositorio Digital MINCYT.

[https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RIUNSAM\\_109f7a98490664d1f293168f746654ff](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RIUNSAM_109f7a98490664d1f293168f746654ff)

Cárdenas-Freire, K. L., Sánchez-Acosta, M. F. & Coello Mera, X. D. (2024). Estrategias de marketing sostenible para glampings en Tungurahua: Un análisis del impacto en la satisfacción del cliente. *Política y Sociedad*, 9(6), 745–765.

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/7350/html>

Ciudadanos Viajeros. (2025). Hoteles más verdes: entrevista a Fabián Piqué. *El cuidado del medioambiente implica también el cuidado del ser humano.*

<https://ciudadanosviajeros.com.ar/news-63949-el-cuidado-del-medio-ambiente-implica-tambien-el-cuidado-del-ser-humano>

Collins. (2025). *Glamping*. Collins Dictionary.

<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/glamping>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (2025, 13 de octubre). *Balance y realidad turística*. *Diario El Atlántico*.

<https://diarioelatlantico.com.ar/2025/10/13/balance-y-realidad-turistica/>

Datosmacro. (2025). *Argentina: Economía y demografía*.

<https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>

Diario del Hotelero. (2024). *Turismo sostenible: los hoteles se suman al modelo para optimizar los recursos y cuidar el planeta*.

<https://www.diariodelhotelero.com/nota-turismo-sostenible-los-hoteles-se-suman-al-modelo-para-optimizar-los-recursos-y-cuidar-el-planeta-172045>

Diario del Hotelero. (2025). *Cómo se vuelven más sustentables los hoteles*.

<https://www.diariodelhotelero.com/nota-como-se-vuelven-mas-sustentables-los-hoteles-172491>

Díaz, C. A., Pereyra, J. A., Perilli, I. S. (2023). *Glamping: una nueva experiencia de alojamiento en la modalidad de turismo rural en la provincia de Buenos Aires*. [Trabajo Final de Práctica Profesional, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio Institucional UNSAM.

<https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/2441>

EAE Bussiness School. (2024). *Tendencias del sector turístico en 2024: ¿Qué podemos esperar?*

<https://www.eaemadrid.com/es/blog/tendencias-turismo>

Eigler, P. y. (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill de management.

European Business School. CEUPE (2025). *Glamping: Qué es, características y ejemplos de destinos*.

<https://www.ceupe.com/blog/glamping.html>

Geissdoerfer et al. (2017). *The Circular Economy—A new sustainability paradigm? Journal of cleaner production*, 143, 757-768.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016, 15 de febrero). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner production*, 114, 11-32.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>

Gobierno de la Provincia de Misiones. (2024). *Ley XXIII-N.º 1 de Alojamientos Turísticos*.

[https://digestomisiones.gob.ar/archivospdf/1688583247\\_LEY%20XXIII%20%E2%80%933%20N%C2%B0%201.pdf](https://digestomisiones.gob.ar/archivospdf/1688583247_LEY%20XXIII%20%E2%80%933%20N%C2%B0%201.pdf)

Greentecher. (s.f.). Sustentabilidad hotelera: perspectivas de Fabián Piqué.

<https://www.greentecher.com/fabian-pique/?srsltid=AfmBOoqDpZCH48O18DLMeg-sLIABwfHZp3Nj-ysCh-YkIyV9zW6H0Cqr>

Gutierrez Amaya, J. (2021). *Linkedin. Historia y definición del Glamping*.

[https://www.linkedin.com/pulse/historia-y-definición-del-glamping-jose-ernesto-gutierrez-amaya?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_android&utm\\_campaign=share\\_via](https://www.linkedin.com/pulse/historia-y-definición-del-glamping-jose-ernesto-gutierrez-amaya?utm_source=share&utm_medium=member_android&utm_campaign=share_via)

Hoteles Más Verdes. (s.f.). *Quiénes somos*.

<https://www.hotelesmasverdes.com/quienes-somos/>

Indexmundi. (2025). *Argentina*.

<https://www.indexmundi.com/es/argentina/>

Infobae. (2023). *Newsroom Infobae. Tip de la RAE: «glampin», adaptación válida de «glamping»*.

<https://www.infobae.com/noticias/2023/08/18/tip-de-la-rae-glampin-adaptacion-valida-de-glamping/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025, 15 de julio). *indec.gob.ar. Indicadores económicos y demográficos de Argentina*.

<https://www.indec.gob.ar/>

Instituto Tecnológico Hotelero. (2025, 04 de febrero). *Fiturtechy 2025: 10 tendencias que están transformando el turismo y la hotelería*.

<https://www.ithotelero.com/fiturtechy/fiturtechy-2025-10-tendencias-que-estan-transformando-el-turismo-y-la-hoteleria/>

International Hotel Consulting Services. (2025, 15 de julio). *Los glampings una de las nuevas tendencias.*

<https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/los-glampings-una-de-las-nuevas-tendencia/>

ITUREM. Ente Municipal de Turismo de Iguazú. (2025). *Sobre Nosotros.*

<https://visitiguazu.travel/sin-categoria/sobre-nosotros/>

Kirchherr, J., et al. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Science Direct*, 127, 221-232.

<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing. Definición de una misión orientada al mercado.* (10.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

LifeinTents. (2025). *La historia del glamping: Las primeras raíces de los campings de lujo y la tendencia moderna.*

<https://www.lifeintents.com/es/blogs/the-lit-list/history-of-glamping-luxury-camping?srsId=AfmBOoqXqQ21GIX5uOjtb4I5EpdI98pfXY>

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia.* (Primera edición ebook ed.). México: Grupo Editorial Patria.

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62436914/MAGRETTA->

[Para entender a Michael Porter 201420200321-54786-apbhpg-libre.pdf?1584918920=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPara entender a Michael Porter Guia esen.pdf&Expires=1756073921&Signat](https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/updating-perceptions-about-todays-luxury-traveler)

Martínez, R., & Gómez, P. (2020). *Glamping como modelo innovador de alojamiento turístico*. Revista de Turismo y Sostenibilidad, 12(1), 78–95.

McKinsey & Company. (2024). *Updating perceptions about today's luxury traveler*.

<https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/updating-perceptions-about-todays-luxury-traveler>

Me Gusta Patagonia. (2025). Carmen Palomino. *Iguazú rompe récord en vacaciones de invierno y se consolida como destino todo el año*.

<https://megustapatagonia.com/contenido/1072/iguazu-rompe-record-en-vacaciones-de-invierno-y-se-consolida-como-destino-todo-e>

Mensajero. (2023). *El valor económico de la sostenibilidad en la industria hotelera*.

[https://mensajero.com.ar/actualidad/el-valor-economico-de-la-sostenibilidad-en-la-industria-hotelera\\_a650deb219f8c6815c417bf7d](https://mensajero.com.ar/actualidad/el-valor-economico-de-la-sostenibilidad-en-la-industria-hotelera_a650deb219f8c6815c417bf7d)

Mensajero. (2025). *Iguazú, distinguido como el primer destino sustentable de Argentina*.

[https://mensajero.com.ar/actualidad/iguazu--distinguido-como-el-primer-destino-sustentable-de-argentina\\_a67c1d8b497aaacd079f775e9](https://mensajero.com.ar/actualidad/iguazu--distinguido-como-el-primer-destino-sustentable-de-argentina_a67c1d8b497aaacd079f775e9)

Ministerio de Turismo de la Provincia de Misiones. (2025). *Sistema de Información Turística de Misiones, Argentina*.

[https://misiones.tur.ar/infotur\\_pub/indexAlojamiento.php](https://misiones.tur.ar/infotur_pub/indexAlojamiento.php)

Ministerio de Turismo de la Provincia de Misiones. (2024). *Resolución N ° 454/2024: Régimen de Clasificación y Categorización de Alojamientos Turísticos*.

<https://misiones.tur.ar/wp-content/uploads/2024/09/Res-454-Alojamientos-Turisticos-Misiones.pdf>

Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina. (2023). *Estadísticas de turismo receptivo en Misiones. Gobierno de Argentina*.

<https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2006). *Iguazú National Park*.

<https://whc.unesco.org/en/list/303/>

Organización Mundial del Turismo. (2023). *El turismo internacional supera rápidamente la crisis pandémica*.

<https://www.untourism.int/es/news/el-turismo-internacional-supera-rapidamente-la-crisis-pandemica>

Organización Mundial del Turismo. (2002). *Ecoturismo y áreas protegidas*.

<https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/ecoturismo-areas-protegidas>

Organización Mundial del Turismo (2022). *Desarrollo sostenible*.  
<https://www.untourism.int/es/desarrollo-sostenible>

Ortega, K. (2024). *Conceptos clave de la administración estratégica*. World Campus Saint Leo University.

<https://worldcampus.saintleo.edu/blog/conceptos-clave-de-la-administracion-estrategica>

Parque Nacional Iguazú. (2025). *Parque Nacional Iguazú*.

[https://parquenacionaliguazu.com.ar/#google\\_vignette](https://parquenacionaliguazu.com.ar/#google_vignette)

Perfil Córdoba (2025, 11 de abril) *Una nueva tendencia gana terreno en la forma de vacacionar, el staycation, que va de la mano del turismo de cercanía*.

<https://www.perfil.com/noticias/cordoba/una-nueva-tendencia-gana-terreno-en-la-forma-de-vacacionar-el-staycation-que-va-de-la-mano-del-turismo-de-cercania.phtml#:~:text=Beneficios%20econ%C3%B3micos%2C%20culturales%20y%20ambientales,favorece%20un%20turismo%20m%C3%A1s%20sostenible>

Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2000). *La Economía de la experiencia*. Buenos Aires: Garnica.

Puyt, R. W. (2023). *The origins of SWOT analysis: SWOT's originator, Robert Franklin Stewart, emphasized the crucial role that creativity plays in the planning process*. Long Range Planning, 56(3).

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>

Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Rizos, V., et al. (2016, 23 de noviembre). Implementation of Circular Economy Business Models by Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Barriers and Enablers. *Sustainability*, 8(11), 1212.

<https://doi.org/10.3390/su8111212>

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2019). *Corporate finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Sapag Chain, E. (2015). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Ediciones Granica.

Sarli, R. &. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología de UNCuyo*, 9(1).

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/84474714/sarlirfo-912015-libre.pdf?1650380685=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis\\_FODA\\_Swot\\_analysis.pdf&Expires=1726184371&Signature=YT1uk6~9IDQR0EUMX310vBTtCuVBQ~RXgr9LUgVIL6qxO9-r~4gN8EwBfS8](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/84474714/sarlirfo-912015-libre.pdf?1650380685=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis_FODA_Swot_analysis.pdf&Expires=1726184371&Signature=YT1uk6~9IDQR0EUMX310vBTtCuVBQ~RXgr9LUgVIL6qxO9-r~4gN8EwBfS8)

Secretaría de Turismo de la Provincia de Misiones. (2021). *Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Misiones 2020–2030*. Gobierno de la Provincia de Misiones.  
<https://misiones.tur.ar>

Travel Times. (2023, 14 de septiembre). *El glamping: perspectiva turística, riesgos y la necesidad de una regulación responsable*. Travel Times México.

<https://traveltimes.com.mx/2023/09/14/el-glamping-perspectiva-turistica-riesgos-y-la-necesidad-de-una-regulacion-responsable/>

Universidad de Negocios ISEC. (2025, 29 de Mayo). *La administración estratégica: clave para el éxito empresarial.*

<https://uneg.edu.mx/que-es-la-administracion-estrategica/>

World Economic Forum. (2023, 19 de Septiembre). *Las alianzas pueden ayudar a escalar y acelerar la circularidad.*

<https://www.weforum.org/agenda/2023/09/partnerships-help-scale-accelerate-circularity-sdim23/>

Yuni, J. &. (2006). *Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación.* (Vol. 2). Córdoba, Argentina: Brujas.

# ANEXOS

## Anexo A: Encuesta

Dirigida a actores clave del sector turístico en la región de Iguazú, para evaluar la viabilidad y el potencial del modelo de glamping en ese destino.

### 1. Perfil del encuestado

¿Cuál es su rol en el sector turístico?

- a. autoridad local
- b. representante de agencia/turismo
- c. operador de alojamientos
- d. empresario
- e. guía
- f. turista
- g. otro

### 2. Conocimiento y percepción del glamping

¿Está familiarizado/a con el concepto de glamping?

- a. Sí
- b. No

En una escala del 1 al 5, ¿qué nivel de conocimiento tiene sobre las diferentes tipologías de alojamiento en glamping (tiendas, cabañas, domos, yurts, etc.)?

- c. 1 (Muy bajo)
- d. 2
- e. 3
- f. 4
- g. 5 (Muy alto)

### 3. Demanda y mercado

¿Considera que existe una demanda potencial en Iguazú para este tipo de alojamiento?

- a. Sí
- b. No

c. No sabe / No responde

¿Qué segmentos de turistas cree que serían los principales interesados en el glamping en Iguazú?

(Seleccione todos los que correspondan)

- a. Turismo de lujo / alto poder adquisitivo
- b. Familias
- c. Parejas / turismo romántico
- d. Aventureros / ecoturistas
- e. Turismo consciente del medioambiente
- f. Millennials / jóvenes
- g. Turismo internacional
- h. Otros (especificar)

¿Cuáles piensa que son las motivaciones de un turista para elegir un glamping en Iguazú?

- a. contacto con la naturaleza
- b. comodidad y lujo
- c. sostenibilidad
- d. experiencias culturales
- e. relax y bienestar
- f. educación
- g. otros

#### **4. Infraestructura y entorno natural**

¿Considera que las características naturales y paisajísticas de Iguazú son compatibles con el desarrollo de glamping?

- a. Sí
- b. No
- c. No sabe / No responde

¿Existen espacios o terrenos en la zona que puedan adaptarse para la implementación de glamping?

- a. Sí
- b. No

- c. No sabe / No responde

¿Qué desafíos logísticos o de infraestructura podrían afectar el desarrollo del glamping en Iguazú? Comente

## 5. Sostenibilidad y medio ambiente

¿Cree que el concepto de glamping puede ser compatible con las políticas ambientales y de conservación en Iguazú?

- a. Sí
- b. No
- c. No sabe / No responde

¿Qué aspectos de sostenibilidad considera prioritarios en un proyecto de glamping? (Seleccione hasta 3 opciones)

- a. Uso de energías renovables (solar, eólica)
- b. Manejo de residuos y reciclaje
- c. Conservación del entorno natural
- d. Uso de materiales sostenibles y naturales en construcciones
- e. Promoción de prácticas ecológicas y de conservación local
- f. Otro (especificar)

## 6. Impacto económico y social

¿Qué beneficios económicos cree que aportaría la implementación del glamping en Iguazú?

- a. generación de empleo
- b. diversificación de la oferta
- c. ahorro de costos, menores precios
- d. incremento del número de turistas
- e. otros

¿Qué impacto social y cultural considera que tendría el glamping en la comunidad local?

- a. Positivo (empleo, capacitación, desarrollo local)
- b. Negativo (posible impacto en cultura, sobreexplotación)
- c. No sabe / No responde

## **7. Factores de éxito y desafíos**

¿Cuáles cree que son las principales condiciones para que el glamping sea rentable en Iguazú?

Comente

¿Cuáles serían los principales obstáculos para la implementación de glamping en Iguazú?

- a. inversión inicial
- b. legislación
- c. aceptación del mercado
- d. accesibilidad
- e. otros. Comente

## **8. Recomendaciones y apoyo**

Desde su experiencia, ¿qué recomendaciones daría para el desarrollo de un proyecto de glamping en Iguazú? Comente

Estas preguntas permiten recopilar información cualitativa y cuantitativa para evaluar la percepción del mercado y las condiciones del entorno, además de entender las expectativas y necesidades de los actores clave y orientar decisiones estratégicas.

## Anexo B: Ilustraciones

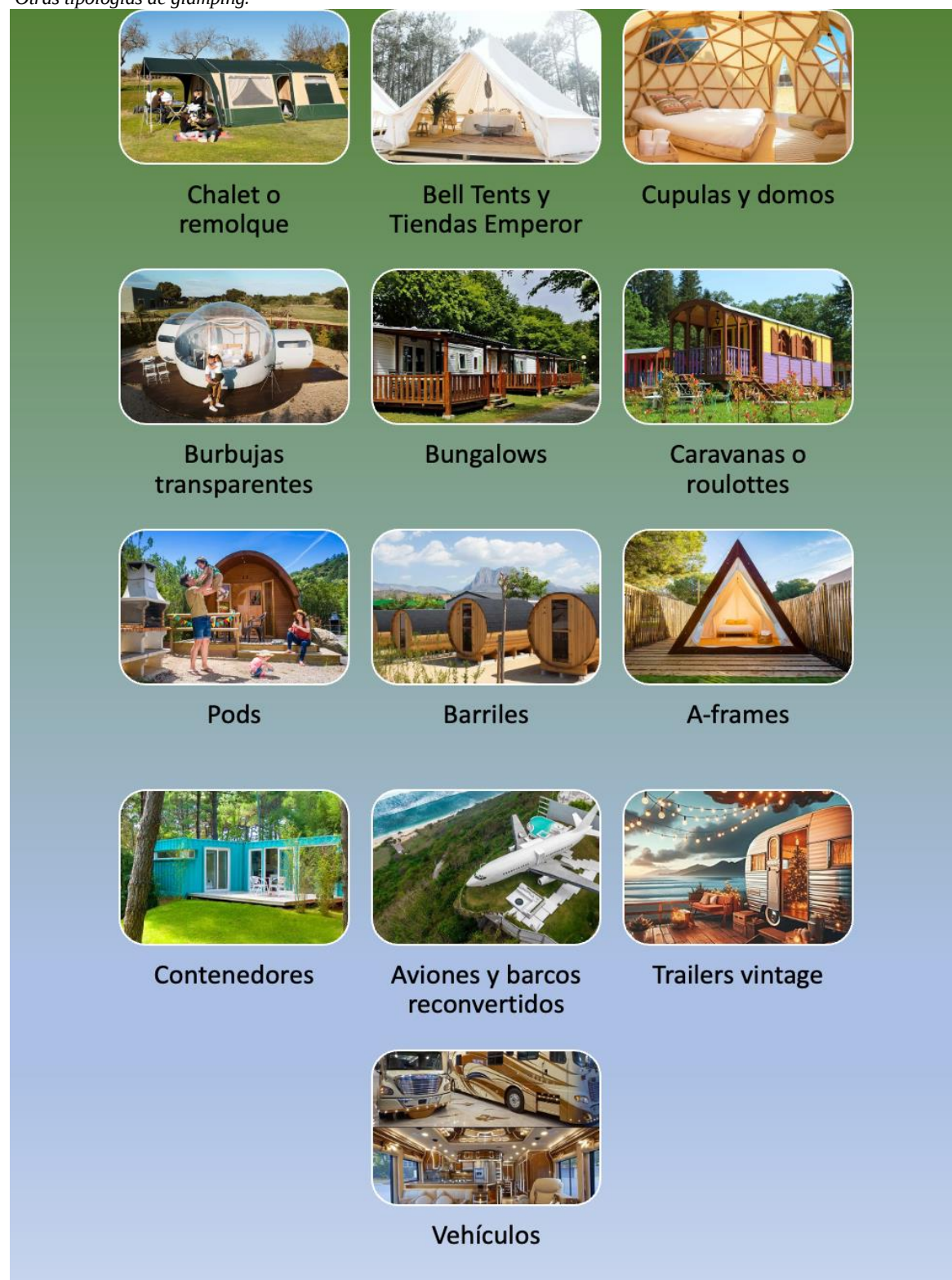
Ilustración 16.

Tipologías de glamping según IHCS



Fuente: diseño propio con fotografías recuperadas de Google

Ilustración 17.  
Otras tipologías de glamping.



Fuente: diseño propio con fotografías recuperadas de Google