



Facultad de Ciencias Jurídicas
Escuela de Estudios Internacionales

**Evaluación de la Cadena de Valor de Starwild Glamping
en el mercado estadounidense.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Licenciado en Estudios Internacionales, mención bilingüe en
Comercio Exterior

Autor:

Tomás Sebastián Rodas Calderón

Director:

Arq. Ramon Valdivieso Vintimilla

Cuenca - Ecuador
2026

DEDICATORIA

A mis padres y mi hermano

AGRADECIMIENTO

A mi mamá su paciencia mi papá su
perseverancia y mi hermano su alegría.

RESUMEN

El crecimiento del glamping como modalidad de turismo experiencial genera nuevas oportunidades, adicionales desafíos competitivos para las empresas que pretenden posicionarse en mercados exigentes como el de Estados Unidos. En este escenario, Starwild Glamping enfrenta la necesidad de optimizar su cadena de valor para fortalecer su competitividad, diferenciación y sostenibilidad. Por ello, es pertinente determinar cómo la gestión de la cadena de valor contribuye a optimizar el desempeño competitivo de la empresa en el mercado estadounidense. Así, el objetivo del estudio fue proponer un plan de mejora de la cadena de valor que lleve a potenciar la competitividad de la empresa en ese mercado. Por lo que, se empleó una metodología de enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y propositivo, que incluyó revisión documental, análisis del sector, benchmarking con empresas y referentes del sector del glamping en EE. UU. y entrevistas a actores vinculados al glamping y al mercado objetivo. Los resultados evidencian que una acertada articulación de las actividades primarias como de apoyo de la cadena de valor, junto con estrategias de diferenciación técnica, sostenibilidad y comunicación, impacta positivamente en la competitividad de la organización. A partir de estos hallazgos, se diseñó un plan de acción acompañado de indicadores de evaluación y un cronograma de implementación. Se concluye que la optimización estratégica de la cadena de valor constituye una herramienta para consolidar la propuesta de valor de Starwild Glamping, facilitar el posicionamiento en el mercado estadounidense y promover un modelo de negocio sostenible como competitivo en el sector de glamping.

Palabras claves: Cadena de valor, competitividad, glamping, sostenibilidad, mercado estadounidense.

ABSTRACT

The growth of glamping as an experiential tourism model generates new opportunities and additional competitive challenges for companies seeking to position themselves in demanding markets such as the United States. In this context, Starwild Glamping faces the need to optimize its value chain to strengthen its competitiveness, differentiation, and sustainability. Therefore, it is pertinent to determine how value chain management contributes to optimizing the company's competitive performance in the US market. Thus, the objective of this study was to propose a value chain improvement plan to enhance the company's competitiveness in that market. A qualitative methodology was employed, with a descriptive and propositional scope, which included document review, sector analysis, benchmarking with companies and leaders in the US glamping sector, and interviews with stakeholders connected to glamping and the target market. The results demonstrate that a successful integration of primary and support activities within the value chain, along with strategies for technical differentiation, sustainability, and communication, positively impacts the organization's competitiveness. Based on these findings, an action plan was designed, accompanied by evaluation indicators and an implementation timeline. It is concluded that strategic optimization of the value chain is a tool for consolidating Starwild Glamping's value proposition, facilitating its positioning in the US market, and promoting a sustainable and competitive business model within the glamping sector.

Keywords: Value chain, competitiveness, glamping, sustainability, US market.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	3
1.1 Turismo de experiencias glamping	3
1.2 Evolución del turismo de experiencias	5
1.2.1 Beneficios económicos	7
1.2.2 Impacto ambiental y sostenibilidad	8
1.2.3 Experiencia del cliente.....	8
1.2.4 Tipos de glamping	9
1.3 Tendencias del mercado de glamping a nivel mundial y Estados Unidos.....	12
1.3.1 Crecimiento y tamaño de mercado	12
1.4 Modelo de cadena de valor	15
1.4.1 Concepto y fundamentos de la cadena de valor de Porter	16
1.4.2 Actividades primarias y secundarias de apoyo en la cadena de valor	17
1.4.3 Aplicación de la cadena de valor en el sector turísticos	19
1.5 Ventaja competitiva	21
1.5.1 Diferenciación y costos.....	21
1.5.2 Estrategias de valor compartido.....	22
CAPÍTULO 2: EVOLUCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO ESTADUNIDENSE	24
2.1 Factores que influyen en la competitividad de empresas de glamping.....	24
2.1.1 Factores externos	24
2.1.2 Factores internos	25
2.2 Levantamiento de información a través de encuestas y entrevistas.....	25
2.2.1 Enfoque metodológico.....	26
2.2.2 Perfil de los entrevistados	26
2.2.3 Instrumento de recolección.....	26
2.2.4 Análisis de la información	27
2.3 Análisis de competidores y benchmarking en el sector.....	29

2.3.1 Competidores y estrategias	30
2.3.2 Criterios de benchmarking.....	31
2.4 Estrategias de diferenciación y sostenibilidad para el mercado de EE. UU..	32
CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CADENA DE VALOR Y POTENCIAR LA COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO ESTADUNIDENSE DE STARWILD GLAMPING	35
3.1 Plan de acción de la cadena de valor	35
3.1.1 Enfoque estratégico del plan de acción.....	35
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	46
REFERENCIAS.....	47
ANEXOS.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Estimación crecimiento de glamping en EE. UU.</i>	13
Tabla 2 <i>Mercado de glamping en EE. UU.</i>	14
Tabla 3 <i>Matriz de tabulación de entrevistas.</i>	28
Tabla 4 <i>Plan de acción para la mejora de la cadena de valor de Starwild Glamping.</i>	39
Tabla 5 <i>Indicadores de evaluación y control del plan de acción de la cadena de valor de Starwild Glamping.</i>	41
Tabla 6 <i>Cronograma de implementación del plan de acción de la cadena de valor de Starwild Glamping.</i>	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Cadena de valor de la empresa Starwild Glamping</i>	32
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 <i>Entrevista semiestructurada</i>	52
Anexo 2 <i>Entrevista 1</i>	53
Anexo 3 <i>Entrevista 2</i>	55
Anexo 4 <i>Entrevista 3</i>	59

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el sector del turismo experimenta transformaciones importantes, motivada por cambios en las preferencias de los consumidores, los que demandan experiencias personalizadas, auténticas y sostenibles. En este contexto, el glamping, al ser una modalidad turística que combina el contacto con la naturaleza y el confort propio del alojamiento de alta gama, ha adquirido una creciente importancia a nivel internacional, especialmente en mercados desarrollados como el de EE. UU. Este tipo de turismo responde a tendencias globales vinculadas al turismo experiencial, la sostenibilidad y la búsqueda de propuestas diferenciadas frente a la oferta hotelera tradicional.

El mercado estadounidense se consolida como uno de los principales referentes del glamping a nivel mundial, debido a factores como el alto poder adquisitivo de los turistas, la valorización de experiencias al aire libre y una infraestructura normativa exigente. Sin embargo, este entorno competitivo plantea importantes desafíos para empresas que buscan ingresar a consolidarse en dicho mercado, en particular en lo relacionado con la eficiencia operativa, la diferenciación estratégica y la sostenibilidad del modelo de negocio. En este escenario, la acertada gestión de la cadena de valor es un factor relevante para generar ventajas competitivas sostenibles y responder a las exigencias del mercado.

Starwild Glamping, como empresa orientada al desarrollo de propuestas de alojamiento innovadoras y sostenibles, enfrenta el reto de fortalecer su competitividad en el mercado estadounidense. A pesar de contar con una propuesta de valor asociada con las tendencias del sector, se identifican oportunidades de mejora en la articulación de actividades internas, la optimización de procesos como la integración estratégica de la sostenibilidad a lo largo de su cadena de valor. Brechas que justifican la necesidad de analizar de forma sistemática cómo la cadena de valor influye en el desempeño competitivo y qué acciones pueden implementarse para potenciarlo.

Frente a ello, el problema de investigación se centra en determinar cómo la cadena de valor de Starwild Glamping puede optimizarse para mejorar su competitividad en el mercado estadounidense, considerando las particularidades del sector del glamping como las exigencias de dicho mercado. A partir de esta problemática, el estudio se enfoca a responder la pregunta sobre el impacto que tiene la gestión de la cadena de valor en la competitividad de la organización y las estrategias a implementarse para fortalecerla.

Con estos antecedentes, el objetivo de la investigación es proponer un plan de mejora de la cadena de valor que ayude a potenciar la competitividad de Starwild Glamping en el mercado estadounidense. Para alcanzar este propósito, se plantea estudiar la cadena de valor de la empresa, valorar su relación con la competitividad, identificar las buenas prácticas del sector y diseñar estrategias de mejora ajustadas con principios de diferenciación y sostenibilidad.

El trabajo se estructura en tres capítulos. El capítulo I presenta el marco teórico y conceptual, abordando los principales enfoques relacionados con la cadena de valor, la competitividad y el turismo sostenible, además del contexto del sector del glamping. El capítulo II desarrolla el análisis de competidores, el benchmarking y la interpretación de entrevistas realizadas a actores del sector. El capítulo III expone la propuesta de mejora para la cadena de valor, que incluye un plan de acción, indicadores de evaluación y control, como el cronograma de implementación para fortalecer la competitividad de la empresa.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Turismo de experiencias glamping

El término *glamping* surge de la unión de las palabras camping: 'acampada' y glamour, con el significado de alojamientos en la naturaleza con amenidades de los hoteles boutique. Fue acuñado por primera vez en Gran Bretaña a principios de los años 2000 y desde entonces ha alcanzado de forma rápida el interés mundial a medida que cada vez más turistas están dispuestos a pagar un valor por alojamiento durante las vacaciones en la naturaleza. A principios de 2000, el tipo '*glamping*' surgió del oeste de Gran Bretaña como un fenómeno de verano que ofrecía establecimientos turísticos de acampada bien equipados, pero pasó inadvertido por más de 10 años en el ámbito internacional. La aparición del nuevo fenómeno se debe a un crecimiento significativo de la industria desde el comienzo del milenio (Business Research, 2025).

El *glamping* históricamente enfocada al fortalecimiento del turismo rural, ligado socioeconómicamente a la ganadería, el agroturismo, la agricultura y la pesca, pero principalmente al turismo residencial, debemos evaluar la entrada de nuevos productos asociados al término 'turismo de naturaleza' (Eo Consultora Turística, 2025). El presente estudio de investigación se centra en aportar nuevas líneas de trabajo y acción en el turismo de experiencia. Por tanto, desde el ámbito local, se debe tener en cuenta que el turismo de naturaleza constituyó uno de los nichos más prometedores del mercado y los principales emisores son los Estados Unidos y Europa, impulsados por un turista que busca nuevas experiencias donde se aprecien paisajes contrastantes y se ofrezcan modalidades de alojamiento eco-sustentables, como el *glamping*, que está capturando la atención de los consumidores.

En el año 2024, el mercado del *glamping* en EE. UU., alcanzó un valor de \$737,9 millones y se proyecta crecer a una tasa compuesta del 12,8% hasta alcanzar 1.517 millones para el año 2030 (Grandviewresearch, 2025). En donde, los millennials y la generación Z representan el 61% de los nuevos campistas en 2024. Grupos que muestran una fuerte preferencia pro-experiencias de *glamping* que combinan comodidad, naturaleza y tecnología, como tiendas con electricidad y Wi-Fi. En tanto que, los destinos naturales como el Gran Cañon y las Cataratas del Niágara son pilares del turismo nacional, al reflejar una demanda sostenida de experiencias al aire libre (Businessinsider, 2025).

En Europa, lidera el mercado global de *glamping* con una participación del 35,3% en 2024. Se espera que el mercado europeo alcance los \$2.170 millones para 2030; impulsado por la demanda de alojamientos sostenibles y experiencias únicas (Grandviewresearch, 2025). Países como Luxemburgo, Grecia, Polonia y Malta destacan por su alto potencial en turismo basado en la naturaleza. En el año 2024, los turistas europeos mostraron una preferencia creciente por destinos menos concurrido y viajes en temporadas intermedias, al buscar evitar el calor extremo y las multitudes, lo que beneficia a destinos Noruega, Islandia y los países bálticos (Comisión Europea de Turismo, 2025).

Al respecto, el turismo de experiencias es determinado como una tendencia creciente en la industria turística, al caracterizarse por la búsqueda de viviendas única y personalizadas que van más allá de las tradicionales ofertas de servicios (Naranjo y Martínez, 2022). Así desde la percepción de Aranibar et al. (2024) el concepto combina lujo con el camping, el cual se postula como la modalidad de turismo experiencial en la que las personas buscan conexiones con la naturaleza, sin que ello, represente sacrificar las comodidades propias de alojamientos de alta gama.

Para Sánchez-Rodríguez y Anzola-Morales (2021) el incremento del *glamping* se relaciona con el creciente interés de turistas por experiencias que favorezcan la conexión con la naturaleza, pero sin perder la exclusividad y el lujo. Es decir, que se disponga de servicios como acceso a internet, gastronomía gourmet y actividades de bienestar. En donde el enfoque personalizado lleva a conexiones emocionales fuertes con los destinos, lo que motiva el deseo de repetir la experiencia.

El *glamping* no se trata de un camping regular, sino de una modalidad que permite disfrutar de la naturaleza sin renunciar al confort. Ofrece una experiencia diferenciada, donde el glamur y las comodidades; cada vez más recomendadas por los consumidores, se integran en entornos rurales o naturales, sin perder el contacto directo con el paisaje. Puede ser la aventura definitiva, ya que una opción es realizar una acampada dura sin baño, ducha o lejos de los núcleos urbanos en plena naturaleza, o *glamping* y poderse duchar y dormir en una cama. Los campings temáticos, rurales, de costa, etc. han sido uno de los segmentos alojativos fundamentales en la oferta turística de muchos destinos, así como la economía de los territorios. La adaptación a las nuevas formas de turismo y del ocio obliga al sector alojativo a adaptarse de igual modo a estas tendencias. Así nace el *glamping*, la adaptación de la palabra camping.

Tampoco se puede dejar la oportunidad de obviar el significado de este anglicismo; ya que si bien es cierto que el idioma inglés no está reconocido como un término de la Real Academia de la Lengua. Agencias de turismo, revistas y publicaciones de ocio lo han definido como una forma de alojamiento e incluso directamente como una experiencia (Dictionary Cambridge, 2025). Actualmente, en una búsqueda literal se define como camping de lujo, una mezcla entre las palabras opción, glamur y camping. Es evidente que es una tendencia turística, como se desprende de los siguientes datos: el término en inglés se menciona por primera vez en Internet en 2001 con 170 menciones; sin embargo, once años más tarde llega a las 2,720,000, avivado por las redes sociales (Business Research, 2025).

1.2 Evolución del turismo de experiencias

Aunque no es posible seguir el rastro del nacimiento del glamping de forma exacta, las principales evidencias lo sitúan en África, donde los safaris pusieron de moda distintas opciones de alojamiento. En un principio, familias africanas y dirigentes optaron por plantar tiendas de campaña en la sabana africana en sus periplos aventureros, buscando una manera de sentir la naturaleza más cerca sin necesidad de renunciar a las comodidades en esta región vulnerable de peligrosos y salvajes animales. Posteriormente, las tiendas de campaña evolucionaron y dieron lugar a las llamadas tiendas fijas, especialmente a partir de la primera década del siglo XXI. Comenzaron a destacarse por su decoración con un alto nivel de elegancia y exclusividad, incorporando elementos de confort e incluso de lujo. Fue en este periodo cuando aparecieron las primeras tiendas equipadas con baño privado y bañera, marcando un punto de inflexión en la experiencia de alojamiento al aire libre (Campingzon, 2023).

Como señala Gestory (2025) la palabra en sí no pasa de ser una simple creación lingüística compuesta por las palabras que apuntan a campings de lujo. El auge del *glamping* en los últimos años no ha pasado desapercibido para nadie a la luz de su crecimiento e ingresos a partir del origen de la crisis. El sector turístico de camping familiar parece que no pasará de moda. Los últimos datos analizados y publicados muestran un crecimiento importante de los viajes a esta tipología de acomodación del 15% en un solo año (Forbes, 2023). Datos positivos que se atribuyen en especial a dos factores: una mejoría del poder adquisitivo de los europeos y, en general, una demanda sostenida por el deseo del turista de estar en contacto con la naturaleza, el confort de las viviendas y la realización de actividades al aire libre.

El turismo de experiencias emerge como una tendencia en el turismo, al moverse desde las formas tradicionales de viaje hacia una preferencia por vivencias que impliquen interacciones personales, inmersión en la cultura local y actividades que favorezcan la conexión emocional con el destino. Pine y Gilmore (1999) fueron los pioneros en estas definiciones, al llevar el enfoque como empresas turísticas a diseñar experiencias que transformen a los consumidores mediante interacciones memorables.

Con el paso del tiempo y los cambios derivados de la globalización facilitaron el acceso a destinos turísticos en todo el planeta, el turismo de experiencias crece como respuesta a la saturación del mercado tradicional. La experiencia es el activo importante para los destinos, que compiten por ofrecer propuestas innovadoras que atraigan a turistas que quieren vivencias únicas y personalizadas. Cambio que se ve reflejado con la evolución de los destinos, los que adoptan ofertas diversificadas, al incluir desde actividades culturales hasta la participación en festividades o la inmersión en actividades naturales (Jong-Hyeong et al., 2023).

De acuerdo con Calle (2024), se han identificado muchas ventajas o beneficios de recurrir al marketing experiencial para ofrecer una experiencia propuesta basada en la autenticidad y la pertinencia del producto turístico, tanto para los *backpackers*¹ como para las familias. En cuanto a los beneficios de experiencias *glamping* en comparación con el turismo convencional, consideramos que es una forma de turismo sostenible, de bajo impacto, donde la promoción del ecoturismo se presenta atractiva y segura para un turismo que, por sus exigencias, no podía disfrutar de este tipo de destinos simples. Además, estar en medio del bosque, en contacto directo con la naturaleza, y la paz que se percibe difiere de la vida en la ciudad, donde se encuentra una inmensa cantidad de turistas, lo que genera contaminación. Siguiendo con los beneficios, es el segmento turístico orientado al turismo sostenible, lo que hoy en día obedece a una nueva tendencia donde el turista ya no solo busca el producto turístico, sino que va más allá, busca experiencias únicas con destinos únicos.

El turismo de experiencias significa una oportunidad de diversificación, oferta de mayores productos, servicios y una oportunidad para muchos de contar con este nicho de mercado a su favor. Por otra parte, el turismo de calidad y sostenible es toda una creciente

¹ Son personas que viajan llevando lo esencial en una mochila (*backpack*), optando por un estilo de viaje económico, flexible y autosuficiente. Suelen recorrer múltiples destinos, muchas veces por períodos prolongados, y priorizan la experiencia cultural y la aventura sobre el confort o el lujo.

tendencia en segmentos en los que el turismo cultural, ecológico y rural van adquiriendo mayores cuotas de mercado (Sebova et al., 2023).

Además de lo anteriormente citado, un beneficio más es que estos productos turísticos se caracterizan por tener un carácter de nuevas formas de ocio y diversión, es decir, no existe la necesidad de basar dichos productos en la existencia de monumentos de relevancia internacional que sean capaces de atraer por sí solos a los turistas potenciales, según sea la tendencia dominante en la producción de destino. Sin embargo, es importante reconocer que no es oro todo lo que reluce y el turismo de experiencias también implica desafíos tanto externos como internos.

1.2.1 Beneficios económicos

La principal actividad económica de Málaga, por ejemplo, está basada en el turismo. Durante los meses del verano, los ingresos generados en la provincia son muy elevados, pero, por el contrario, durante el invierno la ocupación desciende notablemente, por lo cual, pueblos del interior de la provincia, lejos del litoral, se encuentren casi deshabitados. El turismo de experiencias concede la oportunidad a la capital y a la provincia de poder mejorar su imagen, diversificar la oferta turística e incrementar el tiempo de estancia de los turistas, con la consecuente revaloración de la oferta alojativa y optimización de los flujos dependiendo de las épocas del año (Vida económica, 2024). Dentro de esta variedad turística se enmarca el turismo *glamping*.

Conforme lo describe Solano y Gómez (2024) el impacto económico de la actividad del turismo *glamping* es medible a través de diversos indicadores. Entre ellos encontramos las inversiones necesarias para el desarrollo de este tipo de alojamiento y de las infraestructuras complementarias, como caminos o carriles de acceso. Los beneficios cuantitativos obtenidos pueden evaluarse mediante distintos métodos, según el aspecto económico que se des analizar, como los ingresos generados, el retorno de inversión o el impacto en el empleo local.

Considerando la presión adicional de la demanda como factor económico, el beneficio se identifica al calcularse el impacto en la demanda. Y considerando la rentabilidad del proyecto, el indicador cuantitativo estará en función de los beneficios de la iniciativa y de los costes asociados, obteniendo el coste-beneficio o el retorno del proyecto. Todos estos indicadores aportan una visión del efecto directo que el turismo tiene sobre el medio económico, pero desde una perspectiva externa al mismo, ya que la perspectiva territorial

requiere considerar también los efectos indirectos e inducidos asociados al turismo (Hernández, 2019).

1.2.2 Impacto ambiental y sostenibilidad

En general, el impacto ambiental del *glamping* tiende a ser mínimos como resultado de la elección de materiales y el comportamiento de los huéspedes. La sostenibilidad de un campamento tipo *glamping*, por lo tanto, dependerá decisivamente del correcto diseño ambiental del campamento, de la conciencia ecológica de sus clientes y de sus instalaciones (Cortés et al., 2023).

Las prácticas de turismo sostenible son posibles y necesarias, que conlleva menores impactos en el medio ambiente, satisfacción de los visitantes y conservación del patrimonio natural y cultural de los destinos, siempre que se enfoquen en un modelo de desarrollo turístico responsable y equilibrado (Cortés et al., 2023).

Esto, combinado con lo anterior, como lo afirma Arboleda (2021) hace aún más evidente que la sostenibilidad de un sitio de *glamping* dependerá en gran medida de la formación, la opinión del emprendedor, sus acciones y la influencia que tengan sobre el cliente, así como de la presión ejercida por las instituciones de promoción y gestión turística sobre las buenas prácticas en materia de sostenibilidad ambiental, social y económica. Como el *glamping* es un concepto nuevo y en auge, es un nicho de productos adecuado en la actualidad para demostrar que el marketing con servicios y productos sostenibles es posible y competitivo.

1.2.3 Experiencia del cliente

El enfoque productivo y la gestión operacional del turismo de experiencias tienen por punto de fuga y equilibrio la calidad del servicio percibido, y esta última se logra a partir de la gestión de distintos momentos o toques del servicio, cuya suma o éxito dará lugar a la calidad del servicio percibida por el turista o cliente, la que finalmente determinará la satisfacción y la lealtad de este. En este marco, surge el concepto de 'Experiencia del Cliente' como una forma de fidelizar a los turistas basado en la satisfacción percibida, esta última resultado de las expectativas y la calidad de un bien o servicio que percibe el turista. El concepto de "experiencia del cliente" es perfectamente válido, y tal vez, con matices, de aplicación en el campo del turismo, y sería tan antiguo como aquello de “volveré a visitar el país, pero no aquella agencia de viajes” (Mendoza y Sarmiento, 2025).

Huamán y Calanchez (2024) consideran que gestionar la experiencia del cliente implica valores habituales de la calidad del servicio, que es la base más antigua de la satisfacción del cliente, pero además requiere de un elemento diferencial, la emocionalidad, y no únicamente percibida por el visitante extranjero, sino también por el nacional. No hay país, no hay mercado, no hay emisores capaces de sostener nuevos estilos turísticos, si el turismo doméstico no se comporta artífice de sus nuevas maneras. Por ello defendemos que la existencia de empresas de poblaciones y ciudades, con programas concretos de actuación sobre el mercado doméstico, por el fomento del consumo tratamiento del turista como “visitante”, y no como visitante apático o pasajero anónimo.

La modalidad de *glamping* permite adaptarse a los estándares de calidad establecidos en la etapa hotelera, vacacional o turismo de negocios, teniendo una amplia gama de segmentaciones y ofertas para el cliente final, lo cual, al fin y al cabo, todo lo que se busca es una mayor satisfacción del visitante.

1.2.4 Tipos de glamping

Glamping off Road o Glamping de Aventura itinerante es un nuevo concepto de acampada de lujo, en el que el turista combina la comodidad del lugar donde se aloja - la singularidad del *glamping* la vivencia de la experiencia personal que implica su ubicación. Cada día el *glamping* de aventura itinerante es una nueva aventura, no tiene destino preestablecido y es mejor no tener prisa. El viajero disfruta de bellas playas desiertas, excursiones a infinitas praderas vírgenes. ¿Un plus? Tal vez tiene tiempo para conocer gente y pueblos, además de disfrutar al máximo el sacrificio físico que supone el viaje (Alventus Viajes, 2022).

Para México Verde Expediciones (2025) el turismo activo se convierte en una nueva forma de ofertar *glamping*, que cada día buscan más turistas. El entorno, la fauna, la flora, un cielo estrellado... son los diferentes atractivos que se pueden encontrar. Se ponen al alcance del turista paquetes en los que se incluyen múltiples actividades o expediciones, bajo demanda del cliente, además del alojamiento de *glamping*. De la mano de guías y nativos del lugar, el turista tiene la oportunidad, por ejemplo, de convivir con las sociedades indígenas y saber cómo se ajustan para sobrevivir hace muchos años. Por ejemplo, en África, diferentes tribus discurren por el recorrido establecido y explican qué se puede hacer o cómo cazar para llegar a un estanque.

1.2.4.1 Tiendas de campaña de lujo

Es una forma de turismo que nace en el movimiento *glamping*, a través del cual el cliente busca nuevas sensaciones, donde el componente del alojamiento es esencial. El turismo de experiencias se apoya en unas premisas fundamentales, que son la personalización de la experiencia y la creación de recuerdos de dicha experiencia sensorial, que perdurarán en la memoria del cliente. El arte del *glamping* supera el modelo de alojamiento tradicional, mediante una evolución en concepto, diseño, complementos y servicios, para despertar y completar la experiencia de nuestros clientes, a través de alternativas con temáticas ligadas al entorno: naturaleza, tradición, etc. (Pop et al., 2024).

Como señala Shekhar et al. (2023) las tiendas de campaña de lujo descritas abarcarán elementos análogos, pero tendrán un carácter más lujoso: las camas, por ejemplo, pueden ser mejores y más grandes; las puertas, solemos encontrarlas abatibles, como las de un avión; en busca de mayor seguridad, los suelos dispondrán de materiales especializados; el número de camas y su ordenación puede ser muy diversa, basándose en los gustos del cliente. Día a día se descuadra, se ordena, se engalana o se decora.

Pop et al. (2024) señala que la madera intervendrá también en los acogedores muebles a medida y en las grandes plataformas, que suelen ser la base de la inmensa mayoría de las instalaciones. Esto es destacable puesto que, en ocasiones, lo más relevante es desvelar los hábitos de consumo y conocer qué productos de madera triunfan en cada país. En el mercado americano suelen prevalecer los paneles y los paneles estructurales aislantes, enfocados a un mercado europeo y asiático donde las cabañas son más recurrentes. En cuanto a los accesorios, son los mismos que se requieren en los alojamientos de camping, pero con una clara diferencia: el material en un espacio de estas características ha de ser, como mínimo, resistente.

1.2.4.2 Cabañas y Bungalows

Los *bungalows* de lujo, dentro de las opciones de alojamiento vinculadas al *glamping*, cuentan con dos habitaciones separadas: una principal con cama matrimonial y otras con literas, que permite una capacidad máxima de cuatro personas. Están equipadas con baño doble (inodoro, amplía ducha y lavamanos). Así como, cocina, comedor y electrodomésticos de bajo consumo. Estos alojamientos suelen incorporar salones y terrazas hacia áreas naturales, con mobiliario de diseño para la realización de comidas al aire libre. Siendo uno

de los elementos distintivos la terraza, jardín, que incluye jacuzzi, chimenea, lo que permite su disfrute gran parte del año (Bayona Playa, 2025).

Entre las opciones de alojamiento del *glamping*, los *bungalows premium* se caracterizan por contar con dos habitaciones, cama matrimonial y TV; y la otra con dos camas individuales. Algunos modelos incorporan camas extraíbles adicionales en el salón, lo que ayuda a acomodar niños pequeños en un mismo espacio. Por su parte los *móvil-homes* presentan una distribución que incluye una habitación matrimonial con lavabo y ducha separados, una habitación doble con la posibilidad de incorporar una cama supletoria plegable en el área del comedor (Bayona Playa, 2025).

1.2.4.3 Yurtas y Domos

Este tipo de alojamiento se asocia comúnmente con el espíritu de aventura y una ruptura con las formas tradicionales de hospedaje. El diseño responde a la necesidad de ofrecer experiencias innovadoras en entornos naturales, al apelar a un público que busca vivencias singulares. Aunque se vinculan tipológicamente a estructuras como los *iglús*, estas unidades se desarrollan con materiales de alta calidad, como madera, y están estructuradas para el uso en temporadas frías. La arquitectura, lejos de evocar construcciones rudimentarias, pretende integrar confort y estética contemporánea sin perder conexión con el entorno natural (Caminantes y aventurero, 2025).

1.2.4.4 Árboles y casas en los árboles

Los viajes diferentes y en contacto con la naturaleza, a la vez que originales, son cada vez más demandados por los turistas que buscan escapadas singulares y nuevas tendencias turísticas. Por ejemplo, Navarra (España) cuenta con varios alojamientos turísticos denominados casas en los árboles que son todo un revuelo para el turismo rural. En la cima de un hermoso valle de 20 hectáreas, asentado sobre cuatro encinas, catorce metros por encima del suelo, se encuentra Casa del Árbol (Agro Turismo, 2025).

Esta singular casa que ofrece todas las comodidades a sus huéspedes fue el primer alojamiento de estas características que se abrió al público en España en el año 2014. Desde entonces han abierto otros en diferentes puntos de la geografía española: Huesca, Ávila, Cuenca, Gerona, Navarra, Guipúzcoa, Toledo, Cantabria, Málaga o Alicante. Nueve provincias. Las casas pueden tener generosa terraza o pequeñas ventanas, contar con cocina incorporada o tener que acceder a un pequeño centro comunal. La adrenalina va en aumento a medida que asciendes por escaleras, rampas y puentes en altura; por fin llegas hasta la

plataforma, situada en la arbolada cima, donde descubres el fruto de un espacio pensado exclusivamente para ti, alejado de las preocupaciones y ruidos urbanos, donde nada más oír a tu compañero de vida entenderás por qué les gusta denominarse un rincón de naturaleza para nuestro bienestar psico-físico (Agro Turismo, 2025)..

1.3 Tendencias del mercado de glamping a nivel mundial y Estados Unidos

El mercado de Estados Unidos se clasifica de acuerdo con la región, que incluye California, Nueva Inglaterra, las Montañas Rocosas y los estados del sur, entre otros. Las características de cada región en clima, geografía y cultura, así como las diferencias en la zonificación y la regulación, determinan los tipos de campamentos más comunes. La industria del glamping en los Estados Unidos sigue siendo pequeña pero atractiva debido a la mejora del negocio de los parques naturales y nacionales, y la tendencia de viajar que el público adopta. La tendencia muestra una tasa de crecimiento superior al 20% anual, donde los consumidores se han vuelto más exigentes. La satisfacción en el *glamping* es mayor, debido a la evolución de la necesidad de tranquilidad que ha experimentado el ser humano (Saket, 2023).

Según Business Research (2025) uno de los ejes de atracción del *glamping* es la idea de vivir una experiencia única, que para muchos otros antes no han vivido. Dado que el continente americano ha sido habitado por los pueblos indígenas y sus descendientes durante mucho tiempo antes de que los europeos llegaran al continente, la cercanía a los parques naturales, áreas rurales, experiencias de safari y todo lo relacionado con ella, como la oportunidad de montar a caballo a través de algunos paisajes idílicos, experimentar vinos en bodegas o disfrutar de rutas del bourbon, son motivos por los que el *glamping* es especialmente popular en este rincón del mundo. Los consumidores tienen un alto poder adquisitivo, así como un gran interés en el alojamiento de lujo, lo que se relaciona con plenitud y bienestar autorreferido, en cuanto a experiencias inolvidables.

1.3.1 Crecimiento y tamaño de mercado

Se estima que el mercado mundial de *glamping* alcanzará un valor de aproximadamente US\$ 2,375 millones de dólares y mantendrá un crecimiento promedio anual durante el período considerado (Saket, 2023). De manera similar, la cantidad de turistas que viajaban para experimentar fenómenos naturales asciende de manera sostenida, alcanzando aproximadamente un 82% de las personas que pasaron sus vacaciones en la montaña (Business Research, 2025).

Algunas aproximaciones claramente que el negocio del *glamping* está en auge, con datos de hace aproximadamente 3 años atrás que mencionaban que el negocio del *glamping* iba creciendo a una tasa y se habían gastado más en el desarrollo de proyectos de transformación de establecimientos de turismo rural tradicionales en resorts de *glamping*. El crecimiento de los usuarios de las tiendas tipo "*glamping*" es igual o más rápido, según los datos. Carpas tipo "domo" ahora representan menos de las ventas totales de mercancías para acampar, mientras que esa cifra alcanzó. Según el estudio de mercado, el tipo de mercado de *glamping* representa un en el mercado global de turismo de camping (Data Bridge, 2024).

King Research (2025) señala que el mercado global del *glamping* alcanzó 2,3 millones de dólares en 2024 y se espera que continuase el crecimiento acelerado. Aspecto que está impulsado por el deseo de turistas de escapar del estrés de la vida urbana, mientras disfrutan de la exclusividad y el confort de alojamientos únicos como yurts, domos, cúpulas geodésicas y cabañas de lujo en entornos naturales.

En los Estados Unidos, el mercado de *glamping* también ha mostrado un crecimiento explosivo, con un aumento del 120% en la oferta de alojamientos de *glamping* desde 2017. Este país, siendo uno de los principales destinos para el *glamping*, ha experimentado una expansión en áreas rurales y parques nacionales, donde los turistas buscan escapar de la vida urbana sin renunciar a los lujos modernos. Conforme lo indica GlobalData (2025) os destinos más populares para el *glamping* en EE. UU. incluyen parques nacionales como Yellowstone y Yosemite, donde se ofrece una experiencia de lujo en medio de la naturaleza. Además, el creciente interés por el ecoturismo y la necesidad de experiencias personalizadas ha llevado a los operadores de *glamping* en Estados Unidos a crear espacios exclusivos, como cúpulas y tiendas de campaña de lujo, que permiten a los turistas disfrutar de la naturaleza con todas las comodidades modernas.

Tabla 1
Estimación crecimiento de glamping en EE. UU.

Año	Crecimiento (%)
2015	8
2016	10
2017	12
2018	15
2019	18
2020	20

Nota. Adaptado de King Research (2025)

La Tabla 1 muestra un crecimiento constante del mercado del *glamping* en los últimos años, lo que refleja la creciente popularidad del *glamping*, motivado por el deseo de los turistas de experimentar la naturaleza sin renunciar al confort. A medida que los turistas buscan experiencias personalizadas y sostenibles, el sector evoluciona. Como lo afirma King Research (2025) este crecimiento se debe a la diversificación de la oferta que incluye opciones de lujo y sostenibilidad, factores relevantes para atraer al público moderno.

Según el informe de Arizton (2024) muestra elementos del mercado como:

Tabla 2
Mercado de glamping en EE. UU.

Categoría	Valor
Tamaño del mercado (2023)	561,42 millones de dólares
Proyección del tamaño de mercado (2029)	1,30 mil millones de dólares
Tasa de Crecimiento Anual	15,14%
Tipo de alojamiento más popular (CAGR por sus siglas en inglés)	Cúpulas y tiendas safari

Nota. Adaptado de Ariston (2024)

En 2023, el mercado de *glamping* en EE. UU. fue valorado en 561,42 millones de dólares y se proyecta que alcanzará los 1,30 mil millones de dólares en 2029, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 15,14% entre 2023 y 2029. Los alojamientos más populares son las cúpulas y las tiendas safari, con las tiendas safari mostrando el mayor crecimiento, superando el 16% CAGR. Otros alojamientos incluyen yurts, cabañas, y casas en los árboles.

Los usuarios del mercado se dividen en consumidores y eventos. Los consumidores representan la mayor parte del mercado, pero se espera un crecimiento significativo en las experiencias de *glamping* para eventos, como bodas y retiros corporativos. Las opciones de *glamping* incluyen tierras públicas y privadas, con cada tipo ofreciendo diferentes ventajas en términos de acceso a la naturaleza y exclusividad. El mercado de *glamping* está impulsado por la integración de tecnologías para mejorar la experiencia del cliente, y las redes sociales juegan un papel crucial en la promoción y visibilidad de las ofertas de *glamping*.

1.3.1.1 Ubicaciones populares de glamping

En Estados Unidos, el *glamping* ha crecido en popularidad y muchas ubicaciones naturales se han convertido en destinos ideales para esta experiencia. Algunas de las ubicaciones más populares según Glamplnhub (2025) para *glamping* en el país incluyen:

Parques Nacionales:

- **Yellowstone (Wyoming, Montana y Idaho):** Como uno de los parques más emblemáticos de EE. UU., Yellowstone ofrece impresionantes paisajes de *géiseres, vida silvestre y paisajes montañosos, con diversas opciones de glamping*.

- **Yosemite (California):** Famoso por sus enormes secuoyas y majestuosas cascadas, Yosemite es otro destino popular para *glamping*, donde los turistas pueden disfrutar de la naturaleza sin renunciar a las comodidades modernas.

Grand Canyon (Arizona): El impresionante Gran Cañón es un lugar icónico para el *glamping*. Con vistas espectaculares, los visitantes pueden alojarse en cúpulas de lujo o tiendas safari que permiten una experiencia única cerca del borde del cañón.

Great Smoky Mountains (Tennessee y Carolina del Norte): Este parque nacional, conocido por su biodiversidad y paisajes montañosos, es perfecto para los turistas que desean estar rodeados de naturaleza y tranquilidad mientras disfrutan de lujosos alojamientos *glamping*.

Sedona (Arizona): Conocida por sus formaciones rocosas rojas y su energía mística, Sedona ha emergido como un popular destino de *glamping*, donde los viajeros pueden disfrutar de una experiencia en el desierto sin renunciar al confort.

Lake Tahoe (California y Nevada): Este destino ofrece una experiencia de *glamping* en el corazón de la naturaleza alpina, ideal para aquellos interesados en actividades al aire libre, como senderismo, esquí en invierno y deportes acuáticos en verano.

Cabo San Lucas (California): En la costa de California, las playas y paisajes desérticos ofrecen opciones de *glamping* que permiten disfrutar del lujo mientras se exploran las maravillas naturales del océano y las montañas circundantes.

Estas ubicaciones no solo ofrecen experiencias de lujo en la naturaleza, sino que también permiten a los turistas desconectar del bullicio urbano y disfrutar de vistas y actividades únicas.

1.4 Modelo de cadena de valor

Los insumos y recursos que los clientes valoran (los productos) pasan por una serie de procesos internos que ponen a los insumos en la forma o lugar apropiados (ejemplo: transformación de los metales de los minerales, fabricación de las herramientas y transporte

al cliente). El desafío para los gerentes del modelo de la cadena de valor es innovar constantemente la cadena de valor. Este desafío requiere, a su vez, de otros desafíos. Instigar estas innovaciones en la competencia implica un modelo estratégico cuyo objetivo es diferenciarse de los competidores. Descubrir los insumos y procesos alternativos a los de la competencia exige un modelo gerencial que monitoree continuamente el desempeño de la cadena de valor de la empresa. Al final, localizar estos insumos y procesos implica de la gerencia del organismo la búsqueda constante de información que permita extraer conclusiones estratégicas y gerenciales (Poveda et al., 2021).

Para Fierro (2023) el modelo debe abarcar toda la cadena de actividades que la empresa realiza. Por lo tanto, los insumos de cada actividad provienen de las actividades internas. Al igual que existe una jerarquía de deseos entre los individuos, en la empresa los clientes prefieren algunas actividades a otras, por lo que éstas tienen distinto valor para ellos. La ventaja competitiva es el conjunto de las actividades con más alto valor agregado en la cadena, comparado con las de empresas competidoras relevantes.

Puede ser de cualquiera de sus actividades que, asociada al correspondiente ejercicio de selección y control de los relacionados con esta, permita a la empresa enfrentarse con éxito a sus rivales actuales o potenciales, le dé control sobre el poder de negociación hacia sus clientes y/o proveedores o le permita, en definitiva, lograr sus objetivos tanto de mercado como de rentabilidad (Schmidt, 2022).

1.4.1 Concepto y fundamentos de la cadena de valor de Porter

El modelo de la cadena de valor, tal y como lo conocemos hoy en día, fue ideado por el profesor Michael Porter, en donde se aclara que este modelo significó en su momento un cambio importante porque rompió con todas las rimas al proponer que, para poder descomponer a una empresa en las actividades que le agregaban valor, era necesario no observar solamente cómo se producía el producto final, sino observar la organización entera para luego descomponerla en actividades que están relacionadas. Se considera como una herramienta que le permite a la empresa entender su competitividad (Del Río, 2022).

Según Vivar-Astudillo et al. (2020) esquemáticamente, el modelo de la cadena de valor (CV) se divide en dos grandes grupos: las actividades primarias, que son directamente productivas a nivel de proyecto, y se clasifican en una cadena lineal sin retroceso, y las actividades de apoyo, en donde cada una presta atención a distintas áreas productivas. Una de las ventajas más importantes del modelo de la cadena de valor es que posibilita a la

empresa, con relación a sus competidores, identificar cada una de las actividades y cuánto valor aporta. En definitiva, la cadena de valor proporciona a las organizaciones la herramienta fundamental para implementar y sostener la estrategia competitiva.

1.4.2 Actividades primarias y secundarias de apoyo en la cadena de valor

El modelo de la cadena de valor fue propuesto con el propósito de establecer un marco para analizar las fuentes de ventaja competitiva a nivel genuino. La cadena de valor divide a la empresa en diferentes actividades para entender las fuentes de ventaja y analizar cómo la organización puede crear un consumo de valor superior al de sus competidores a través del análisis de estas actividades. Mediante la cadena de valor se analizan las actividades dentro de la empresa y las relaciones entre ellas con el objetivo de hacer interesantes las actividades que creo y prescindir de las actividades innecesarias (Martínez et al., 2020).

Treglia et al. (2021) afirman que el modelo tiene otras dimensiones útiles para el análisis: está representado en el tiempo, indica cuáles son las fuentes de ventaja y permite una comparación del modo en que los competidores libran la ventaja. Las categorías de actividad genérica para el propósito del ancla son: generación de la demanda, compra del producto o generación de la oferta. La adquisición, considerada como actividad auxiliar, cuando influya sobre el costo o la diferenciación del producto en cuanto a la diferencia de producto o precio, será tratada conjuntamente por separado, como las restantes actividades auxiliares. Ubicadas en la cadena de valor de gestión de los procesos.

Para el análisis de la cadena de valor se distinguen tanto actividades de valor estricto como actividades sin aportación al valor, pero necesarias para llevar a cabo efectivamente las anteriores. El análisis de la cadena de valor permite establecer en qué actividades o en qué grupo o categoría de actividades reside la ventaja comparativa genuina de la empresa frente a sus competidores. Desde la posición de ventaja comparativa, reside en una actividad o grupo de actividades situadas "aguas arriba", es decir, más atrás en el proceso de conversión del input en el producto final.

1.4.2.1 Actividades primarias

Logística interna. Es el ciclo de operaciones que comienzan en el flujo ascendente de material interno entre el área de aprovisionamiento y el área productiva. Aquí se producen tres subactividades fundamentales: recepción de materias primas, insumos o mercadería interna; identificación de llegada de materiales por parte del sector correspondiente al sistema informático de la fábrica; movimiento interno y descarga de las materias primas, y

almacenar las mismas o enviarlas para próximos procesos. A partir de datos obtenidos de los sistemas, se controla y mide el cumplimiento de las tareas (Bineti, 2020).

Operaciones. Consiste en transformar las materias primas en los productos finales y empaquetar. Aquí se presenta una actividad clara en donde los niveles de producción y gestión auxiliar controlan los niveles de producción. Desde el control de producción, el sector maneja indicadores en tiempo real y a posteriori de acuerdo con datos obtenidos del sistema. A su vez, el control de producción obtiene información sobre la materia prima disponible y programada proveniente de los sistemas de gestión de almacén o abastecimiento de materias primas y los requerimientos emitidos de la tarea de preparación y control de producción (Vivar-Astudillo et al., 2020).

Por último, el sistema de gestión ha de dar respuesta sobre la disponibilidad de materiales, pero solo genera entradas en la modalidad de permisos de uso de stock en forma dispersa para su posterior rastreo, trazabilidad y control, y mide prerequisites a la hora de ejecutar tareas. A su vez, alimenta a las áreas de marketing y finanzas con información sobre las operaciones (Treglia et al., 2021).

1.3.2.2 Actividades de apoyo

Como señala Barria (2021) actividad desempeñada de forma directa en la cadena de valor. Un ejemplo interno primordial es el control de stock, muchas veces derivado a actividades no primarias, como un depósito de materia prima comandado por el departamento de compras. Un segundo ejemplo es de naturaleza predominantemente entorno. Cuando el marketing tiene fundamental importancia en el eje estratégico, es entonces asimilado como un departamento de esta. Las actividades de soporte pueden crear un elevado valor cuando optimizan el costo primario, por ejemplo, cuando reducen el consumo de energía en planta o evitan rechazos en sala de envasado, generando una mejora en la eficiencia de otros procesos. Conjuntamente, la optimización de actividades de apoyo puede derivar en mejor calidad, pero por estrategias diferentes si las mejoras fueran alcanzadas en actividades primarias.

El área de tecnología de la información puede de forma destacada ser un área generadora de valor para los productos de la empresa, permitiendo ponderar correctamente la demanda en los distintos canales, posibilitando un cálido seguimiento y oportunidad de negocios con los distintos clientes, entregando información en línea a demanda y

manteniendo controlados y administrados los costos y márgenes de negocio de la empresa (Proaño et al., 2020).

Según Lahiton (2023) señala que el área de recursos humanos, a su vez, puede representar un diferencial de flexibilidad y velocidad al cambio, generando una particularidad como ser interior, excelencia individual, alto compromiso y menor rotación que faciliten procesos productivos y una red adaptativa. Estas características permiten acelerar el tiempo de reacción al cambio, reducir variabilidades innecesarias, favoreciendo una mayor sinergia intra e interdepartamental.

1.4.3 Aplicación de la cadena de valor en el sector turísticos

El objetivo de la cadena de valor es crear valor para la empresa a través de sus procesos productivos y comerciales, en comparación con sus costos. Según Porter (2004), el primero de estos es el valor total para el usuario final, es decir, el máximo que estarían dispuestos a ofrecer por un producto y la diferencia entre el valor económico y los costos totales del negocio. En el modelo propuesto, la cadena de valor de Porter se utiliza principalmente para: identificar y estimar los diferentes costos que componen el valor total que la empresa ofrece a sus clientes, a través del cálculo del valor total para el cliente final y la identificación y restitución de los costos de la cadena; y realizar un análisis de los objetivos estratégicos y cuáles de ellos deben ser elegidos para llevar a cabo actividades importantes para la cadena de valor que proporcionen un retorno superior al competidor.

También se utiliza para establecer un precio basado en el valor que la empresa ofrece a sus clientes e informa sobre el tamaño y la fuerza de las barreras entre la empresa en cuestión y sus competidores en relación con los diferentes costos que componen el precio del producto ofrecido. Otras formas de aplicación del modelo de cadena de valor se centran en la logística. En la primera de estas, la cadena de valor se utiliza para analizar el diseño del sistema, la red y la planta, así como para estudiar la operación de los productos, los ciclos de entrega y la dirección. Así, el modelo de la cadena de valor puede justificarse si, como resultado de la aplicación de la logística, se incrementa el resultado final (Riquelme, 2020).

La cadena de valor en el sector turístico es un marco que permite analizar y optimizar las actividades internas de las empresas para mejorar su competitividad y generar ventajas sostenibles. Según Emprende y Andaluza (2020), la cadena de valor está compuesta por actividades primarias y de apoyo que, al estar bien gestionadas, pueden crear un producto turístico diferenciador. En el contexto turístico, estas actividades incluyen la oferta de

alojamiento, transporte, actividades recreativas y servicios de alimentos, que son elementos clave en la experiencia del turista. La adecuada integración de estas actividades genera valor, mejorando tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del cliente.

Una de las principales aplicaciones de la cadena de valor en el turismo es la optimización de los servicios de alojamiento, que representan una parte importante de la experiencia del turista. Las actividades primarias, como la recepción, la gestión de reservas, la calidad del servicio y la limpieza, son fundamentales para garantizar la satisfacción del cliente. De acuerdo con Casadesus-Masanell (2024), las empresas turísticas que optimizan estas actividades mediante el uso de tecnología y la mejora continua de sus procesos logran reducir costos, mejorar la calidad y ofrecer una experiencia superior. La clave está en gestionar eficientemente cada eslabón de la cadena de valor para maximizar los beneficios de cada actividad.

El transporte y la logística juegan un papel esencial en la cadena de valor del sector turístico. La capacidad de conectar destinos turísticos con facilidad y eficiencia impacta directamente en la competitividad de los destinos y las empresas del sector. Las actividades de apoyo, como la gestión de transporte y las alianzas con proveedores, son cruciales para asegurar la accesibilidad y comodidad del turista. Al integrar sistemas logísticos eficientes, como los sistemas de reservas online, las empresas turísticas pueden optimizar el flujo de turistas y mejorar la experiencia general del viaje, lo que se traduce en mayores niveles de fidelización (Narváez et al., 2020).

Para Figueroa y Gómez (2022) las actividades de marketing y promoción son otro componente importante en la cadena de valor del turismo. El marketing digital, las campañas de publicidad y las estrategias de posicionamiento son esenciales para atraer turistas a un destino. una correcta implementación de actividades de promoción permite a las empresas turísticas crear una marca fuerte y diferenciada, lo que les da una ventaja competitiva en un mercado globalizado. Además, la personalización de las ofertas y el uso de análisis de datos contribuyen a diseñar campañas más efectivas, que aumentan la conversión de clientes potenciales en turistas reales.

La sostenibilidad juega un papel crucial en la cadena de valor del turismo moderno. Las prácticas responsables, como el uso eficiente de los recursos naturales y la adopción de tecnologías limpias, no solo mejoran la imagen de los destinos turísticos, sino que también responden a una creciente demanda por parte de los turistas. Bajo la opinión de Mejía (2022),

la sostenibilidad se ha integrado como una actividad de apoyo en la cadena de valor, donde las empresas no solo gestionan sus recursos de manera eficiente, sino que también desarrollan productos turísticos que promueven la conservación del medio ambiente. Esta tendencia no solo beneficia a la empresa, sino que también ayuda a preservar los destinos a largo plazo, garantizando su rentabilidad y atractivo para las futuras generaciones de turistas.

1.5 Ventaja competitiva

Cuando una empresa consigue una ventaja competitiva mediante el soporte de un conjunto de actividades de la cadena de valor diseñado, el beneficio obtenido no es sostenible en el tiempo si no existe una mejora continua que sustente dicha ventaja. Por ello, para que las empresas permanezcan en una superioridad competitiva, se debe definir un enfoque de mejora continua (Laoyan, 2025).

En este se encierra un conjunto de conceptos, como por ejemplo el estudio de la competencia por los distintos factores, el análisis de los costos de las actividades con respecto a la competencia, etcétera. Así y todo, a continuación, nombraremos un listado de productos a la hora de crear, diseñar y gestionar la estrategia que conforman el enfoque final de mejora sobre la cadena de valor: Este método propone, como ya se ha mencionado, la descomposición de la empresa en actividades. Por último, como factor transversal a todas las actividades o módulos de negocio, se deberá considerar la orientación al cliente, la orientación a los procesos y la orientación al cambio. La finalidad clara de cualquier organización es maximizar el beneficio que genera a sus sostenidos, pero intentar una mejora multifuncional (no solamente dedicada a reducir costos) supone la finalización de la capacidad discriminatoria y competitiva de los mismos (Fierro, 2023).

1.5.1 Diferenciación y costos

La cadena de valor, o cuadro de la cadena de valor, como señala Casadesus-Masanell (2024) le sirve para presentar y analizar las distintas funciones de una empresa (actividades), y para enfocar sus operaciones en mejorar distintos aspectos de tales actividades. La configuración más común para presentar la cadena de valor se representa mediante una cadena de hechos, donde cada eslabón (la actividad) constituye un paso en la creación del producto final. Las actividades primarias están vinculadas con la obtención del producto y se componen de: logística interna, operaciones, logística externa, marketing/ventas y post-venta/servicios. A su vez, las actividades de apoyo suministran insumos que les permiten a

dichas actividades primarias desarrollarse y comprenden: infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras.

Con la aplicación del modelo de la cadena de valor se analizan para cada una de las actividades de la empresa dos cuestiones fundamentales, las cuales son los puntos claves del modelo o concepto y la base para la estrategia de costos o de diferenciación: detallar cada segmento por el que se ha descompuesto la actividad con objeto de identificar los puntos de esta en los que se generan más costos. Revisar y analizar en qué elementos parecen estar incurriendo en estos costos tan elevados. De esta manera se define la base de la actividad, al analizar cuáles son sus puntos fuertes y sobre qué bases se caracteriza. Porter destacaba dos amplias estrategias genéricas, la de costos o bajo coste y diferenciación: estrategia que implica llegar al mayor número de clientes posibles a través de la variedad del producto y que quieren los clientes, implica pagar un precio superior al de los productos rivales al auténtico valor que estén obteniendo. Y ambos eligen entre sí, porque no pueden tener los beneficios propios de ambos, o uno u otro (Binetti, 2020).

1.5.2 Estrategias de valor compartido

Figuerola y Gómez (2022) afirman que facilitar la aplicación y desarrollo de las estrategias de Valor Compartido requiere una mejor y mayor segmentación de los grupos de interés. La principal existente actualmente, que distingue la cadena de valor entre sus diversas actividades internas y entre la distribución de los excedentes resultantes entre los propietarios y la plantilla, es un grave error. El Value Based Management es una gestión obsesionada con la maximización, en términos de retorno, del dinero destinado por parte de los inversores. Desarrollo de una nueva cadena de valor donde se integren, además de las actividades previstas en el modelo, el impacto de la empresa en el medio ambiente de sus operaciones, del origen y propiedades de sus materias primas y de sus proveedores, y del destino de sus productos, el potencial de influir en otros, y la importancia del efecto multiplicador en acción social.

Contrariamente al intento de inserción que ha representado la Responsabilidad Social Corporativa, se precisa más que una "inserción funcional" (actividades filantrópicas, pasivas esporádicas o redistribución del excedente), la generación de la responsabilidad como factor determinante de la propia cadena de valor. La lógica económica marca cuáles son, en cada momento, los eslabones más costosos o, lo que es más deseable, los que ofrezcan mayores recursos, tanto respecto a costes, como a ingresos. Algunas de las acciones posibilitadas

hasta el momento, y ejecutadas por empresas líderes, tenían sentido estratégico, claro que existen múltiples ejemplos que manifiestan la falacia de repetir el esquema que revela de manera recurrente, la "gran idea" que, de poder haberse desarrollado, no ha producido aún el beneficio esperado (Emprende y Andaluza, 2020).

A fin de realizar la aplicación de la cadena de valor para el sector turístico, se parte de la concepción del turismo como un conjunto de transacciones cuyo producto es la vivencia de una actividad para el individuo. A partir de allí, se contempla que es el turista quien elige la actividad que lo puede atraer y transformar al destino; que, por supuesto, también elige el sitio que le interesa visitar. El modelo de la cadena de valor se ajusta a la actividad turística de manera que los principales elementos de la cadena son la oferta y la demanda y están además dos cadenas complementarias, que involucran a los turistas y estrategias que incentiven y faciliten la visita.

Todas se suman en el sector de destino. Además, la logística y coordinación sirven a todas las anteriores en función de las operaciones que se generan. Es decir, favorece los procesos de las diferentes cadenas, aunque debe hacerlo garantizando una buena gestión de la experiencia del usuario. Una de las críticas realizadas desde la categoría ha sido el reduccionismo que contempla esta teoría en tanto parte de la visión asociada a los procesos de producción de un bien, incapaz de contemplar fenómenos que caracterizan actividades con ausencia de bien físico. A pesar de las posturas críticas frente al modelo, el modelo de la cadena de valor ha ganado un aporte relevante debajo de toda la profesionalización de los profesionales dedicados a la gestión de empresas en varios sectores.

CAPÍTULO 2: EVOLUCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO ESTADUNIDENSE

2.1 Factores que influyen en la competitividad de empresas de glamping

El desarrollo competitivo de las empresas *glamping* en el mercado estadounidense se encuentra condicionado por una serie de factores internos y externos que interactúan de manera dinámica. Estos elementos determinan la posición relativa de una empresa en su sector, como definir la posición de generar ventajas sostenibles, conforme lo señala la CV de Porter (2004), donde la diferenciación, la eficiencia operativa y la innovación se constituyen en ejes estratégicos importantes.

2.1.1 Factores externos

Uno de los principales determinantes externos se vincula a las tendencias de consumo actual en E.E.U.U., así la búsqueda de experiencias auténticas, contacto con la naturaleza y confort de alto nivel dan lugar al crecimiento exponencial del *glamping*. A criterio de Arizton (2024), el mercado estadounidense de *glamping* se proyecta a una tasa de crecimiento anual del 11,4% entre 2023 y 2028, impulsado por una demanda en sostenibilidad, exclusividad y experiencias personalizadas. La afirmación se ve respaldada por estudios como el de Kiryakova-Dineva et al. (2022) que reconocen el auge del turismo de experiencias sostenibles como un cambio estructural en los hábitos del consumidor post-pandemia.

Filipe et al. (2018) afirma que otro factor importante es la regulación estatal y local, que incluye normativas de zonificación, permisos ambientales y criterios ecológicos. Regulaciones que inciden en la viabilidad de nuevos emprendimientos de *glamping* en zonas protegidas como en sectores rurales. Se considera, también que la ausencia de marcos regulatorios claros puede actuar como barrera para el desarrollo del sector.

De igual manera, la ubicación geográfica y el acceso a recursos naturales es un elemento diferenciador para tomar en cuenta. Los emprendimientos de *glamping* situados cerca de parques nacionales, lagos o reservas ecológicas muestran ventajas competitivas en términos de atracción de demanda. Destacando, que los atributos paisajísticos y ambientales influyen de forma directa en la decisión de compra del cliente (Brooker y Joppe, 2023).

Como sostiene Giannoukou et al. (2023) la influencia de las plataformas digitales y las redes sociales ha transformado la forma en que los consumidores descubren y reservan

experiencias de *glamping*. La visibilidad digital, la reputación *online* y el contenido generado por usuarios son ahora activos estratégicos. El *glamping* es percibido como una marca vivencial, altamente dependiente del marketing emocional y la estética visual que se comunica por medios digitales.

2.1.2 Factores internos

Desde el ámbito interno, uno de los factores que define la competitividad de una empresa de *glamping* es la calidad de sus instalaciones y la experiencia del cliente. Las unidades deben incorporar elementos de confort (jacuzzis, terrazas privadas, equipamiento premium); también asegurar que el servicio sea personalizado y coherente con los principios de sostenibilidad. Por ello, el 64% de los consumidores estadounidenses consideran la experiencia como el principal valor diferencial del *glamping*, por encima del precio (King Research, 2025).

En la misma línea Kiryakova-Dineva et al. (2022) revela que las estrategias de marketing y personalización son herramientas clave. La capacidad para adaptar la oferta a segmentos específicos (parejas, familias, teletrabajadores) lleva a una mayor fidelización y diferenciación en el mercado. Así que, la personalización en *glamping* incrementa el valor percibido y contribuye a la construcción de relaciones duraderas con los clientes.

La capacidad de inversión e innovación es determinante. Ello incluye la adopción de tecnologías verdes, soluciones modulares y sistemas de gestión digital. Es decir, las empresas que invierten en sostenibilidad e innovación logran mayores índices de ocupación y valor agregado percibido (Naumov y Varadzhakova, 2024).

Con base a la visión de Porter (2004) las alianzas estratégicas como comunidades locales, proveedores orgánicos y operadores turísticos permiten fortalecer la cadena de valor del servicio. Alianzas que aportan autenticidad y trazabilidad al producto turístico, como la generación de valor compartido y los modelos de desarrollo turístico sostenible.

2.2 Levantamiento de información a través de encuestas y entrevistas

En este apartado se describe el diseño metodológico utilizado para la recopilación de datos primarios que conlleve a comprender en profundidad los factores que determinan la competitividad de las empresas de *glamping* en el mercado estadounidense, con énfasis en el caso de Starwild Glamping. En este sentido, se optó por una estrategia metodológica cualitativa basada de forma exclusiva en la realización de entrevistas semi-estructuradas a actores del sector (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020).. Técnica que permite captar

percepciones, experiencias y estrategias y problemáticas desde una perspectiva contextualizada, interpretativa y estratégica, adecuada al enfoque del presente estudio.

2.2.1 Enfoque metodológico

El estudio adopta un diseño cualitativo de tipo exploratorio- descriptivo, para identificar variables relevantes que inciden en el posicionamiento competitivo de modelos glamping en el mercado estadounidense, a partir del caso de referencia la empresa Starwild Glamping. Las entrevistas se estructuran en torno a ejes temáticos, con base al marco teórico (modelo de la cadena de valor de Porte, sostenibilidad, diferenciación y entorno competitivo), permitiendo explorar con mayor profundidad entre teoría y la práctica (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020).

2.2.2 Perfil de los entrevistados

Los participantes serán seleccionados mediante muestreo intencional, al priorizar el conocimiento del sector y la capacidad para adoptar información sobre tendencias, prácticas y desafíos competitivos. El perfil de entrevistados incluye:

- Gerentes o propietarios de emprendimientos de glamping en EE. UU.
- Expertos en turismo sostenible y hospitalidad alternativa
- Consultores en desarrollo de experiencia eco-luxury (experiencias exclusivas con compromiso en el medio ambiente)
- Representantes asociados del sector
- Experiencia técnica en estructuras de glamping (EE. UU.)
- Expertos en sostenibilidad y hospitalidad eco-luxury
- Representante del sector / proveedor técnico (Starwild Glamping)

Se estima realizar 3 entrevistas en profundidad, lo que es consistente con las recomendaciones de Hernández-Sampieri y Mendoza (2020) cuando se realiza estudios de diseño cualitativo para obtener aportaciones sobre la temática.

2.2.3 Instrumento de recolección

Se utiliza una guía de entrevistas semiestructurada (Ver Anexo 1), organizada en cinco bloques:

- Contexto competitivo
- Factores de diferenciación
- Entorno normativo y territorial

- Marketing y comunicación
- Sostenibilidad e impacto

Las entrevistas se realizarán de manera telemática, utilizando plataformas de Google Meet o Zoom, con una duración media de 30 minutos por participante. Se dará a conocer el propósito de la investigación, señalando que el uso de información será exclusivo para fines académicos.

2.2.4 Análisis de la información

El análisis de las entrevistas se realizará a través de la técnica de análisis temático, al identificar categorías, relación entre dimensiones y patrones evidenciadas en las respuestas de los entrevistados e incluirá:

- Transcripción de las entrevistas
- Codificación inicial
- Agrupación temática y estructura de matriz de análisis
- Interpretación y vinculación con el marco teórico (cadena de valor, competitividad, sostenibilidad)

El enfoque ayudará a integrar perspectivas múltiples y obtener un panorama comprensivo de los factores que configuran la competitividad en el contexto específico del glamping en EE. UU.

Con el propósito de sistematizar y analizar la información cualitativa obtenida, a través de las entrevistas semiestructuradas, se elaboró una matriz de tabulación que permite organizar, comparar e interpretar los discursos de los entrevistados. Esta matriz se construyó a partir de los ejes temáticos definidos en el instrumento de recolección de datos, los cuales se encuentran alineados con los objetivos de la investigación y el marco teórico que sustenta el estudio.

El análisis se estructura en categorías y subcategorías de estudio, al integrar fragmentos relevantes de las entrevistas y la correspondiente interpretación analítica. Procedimiento que facilitó la identificación de patrones, convergencias y aportes diferenciados entre los distintos actores del sector, contribuyendo a una comprensión integral de los factores que inciden en la cadena de valor y la competitividad de Starwild Glamping en el mercado estadounidense.

Tabla 3

Matriz de tabulación de entrevistas.

Categoría	Subcategoría	Entrevistado	Fragmento relevante	Interpretación
Contexto competitivo (CC)	Perfil del consumidor estadounidense	Samantha Montezuma	“La mayoría de los clientes de EE. UU. buscan realmente la comodidad”	El consumidor estadounidense prioriza el confort y la calidad de la experiencia, lo que eleva los estándares competitivos del glamping en este mercado.
	Tendencias del mercado		“La gente realmente está haciendo un esfuerzo por ser más sostenible”	Se observa tendencia creciente hacia experiencias sostenibles, que influyen en la decisión de compra.
	Diferencias entre mercados	Representante de Starwild Glamping	“la mano de obra aquí es mucho más barata que en Estados Unidos”	Las diferencias estructurales entre mercados condicionan la estrategia de costes y entrada al mercado estadounidense
Factores de diferenciación y ventaja competitiva (FD)	Personalización técnica	Joanna Reinmann	“Un solo artículo no puede resolverlo todo. También es bueno tener cálculos personalizados”	La personalización estructural permite adaptarse a normativas y condiciones climáticas específicas para generar ventaja competitiva.
	Innovación constructiva	Representante de Starwild Glamping	“Tenemos diferentes tipos de tubos, ancho y diferencias de membrana”	La flexibilidad del diseño técnico aumenta el valor percibido y la eficiencia del proyecto
	Calidad y durabilidad	Samantha Montezuma	“Eso no significa que no vaya a funcionar durante los próximos 10 o 12 años”	La durabilidad es un atributo importante de calidad y confianza para el consumidor estadounidense.
	Propuesta de valor	Representante de Starwild Glamping	“Estamos proporcionando un manual completo... un documento de 25 páginas con todo”	La entrega de información técnica detallada, afianza la propuesta de valor como la confianza del cliente.
	Regulaciones climáticas	Joanna Reinmann	“En colorado y Utah requieren diferentes cargas de nieve y viento”	Las normativas estatales representan barreras técnicas que exigen soluciones estructurales diferenciadas
Entorno normativo, técnico y territorial (ENTT)	Adaptación territorial		“Diferentes grosores y tipos de acero”	La adaptación a condiciones climáticas extremas es indispensable para competir en EE.UU.
Marketing, Comunicación y Confianza (MCC)	Transparencia	Samantha Montezuma	“Quieren asegurarse de que lo que están haciendo realmente sea real”	La transparencia se convierte en un factor necesario para generar confianza en el mercado estadounidense.
	Greenwashing		“Hoy en día hay mucho greenwashing”	El discurso ambiental sin respaldo genera desconfianza en el consumidor.
	Información al cliente	Representante de Starwild Glamping	“Estamos ofreciendo a los clientes mayor cantidad de información posible”	La comunicación clara y técnica se utiliza como estrategia de diferenciación.
	Storytelling	Samantha Montezuma	“Especialmente cuando cuentas una historia y comunicas todo”	El relato del proceso productivo fortalece la experiencia y la percepción de autenticidad.
Sostenibilidad e Impacto social (SIS)	Ciclo de vida del producto	Samantha Montezuma	“Qué pasará con la cubierta antigua”	La sostenibilidad se evalúa desde el ciclo completo del producto, no solo desde el uso
	Durabilidad y modularidad	Representante de Starwild Glamping	“La cubierta exterior dura de 12 a 15 años”	La durabilidad prolongada reduce residuos y refuerza la sostenibilidad real.
	Reemplazo parcial	Starwild Glamping	“No necesitas reemplazar toda la estructura”	La modularidad contribuye a un modelo de economía circular
	Impacto social	Samantha Montezuma	“Estamos trabajando con la comunidad indígena”	La integración comunitaria fortalece el impacto social positivo del proyecto
	Gestión de recursos		“El agua es un problema principal allí”	La gestión eficiente de recursos naturales es crítica en proyectos glamping sostenible

Nota. Adaptado de entrevistas aplicadas. Fuente: Elaboración Propia

El análisis de las entrevistas muestra convergencia significativa entre los discursos de los entrevistados en relación con los factores que inciden en la competitividad del glamping en el mercado estadounidense. En primer lugar, se determina que el contexto competitivo, se enmarca por un consumidor exigente, orientado al confort, la calidad y la coherencia entre el discurso y la práctica sostenible. Características del mercado que obliga a los emprendimientos de glamping elevar los estándares operativos y estratégicos.

En cuanto a los factores de diferenciación, los resultados evidencian que la personalización técnica, la durabilidad del producto y la innovación constructiva constituyen elementos para generar ventaja competitiva. Es así como, la capacidad de adaptar las estructuras a normativas climáticas y territoriales específicas, así como de ofrecer información técnica detallada al cliente, asegura la propuesta de valor y contribuye a la construcción de confianza.

Respecto al entorno normativo y territorial, las entrevistas señalan que las regulaciones estatales y condiciones climáticas del mercado estadounidense representan barreras técnicas importantes, como oportunidades para diferenciarse, a través de soluciones especializadas. La adecuación a estos requisitos se convierte en un factor determinante para la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio.

En el ámbito de marketing y la comunicación, se destaca la importancia de la transparencia y *storytelling* como estrategias para generar credibilidad y posicionamiento. Los entrevistados coinciden, en que el consumidor estadounidense es sensible al greenwashing, por lo que requiere información clara, verificables y una comunicación que evidencie el ciclo completo del producto.

En relación con la sostenibilidad e impacto social y ambiental, se reflexiona que la sostenibilidad es concebida como un proceso integral que abarca durabilidad, la modularidad del producto, la gestión responsable de los recursos y la vinculación con las comunidades locales. Enfoque que refuerza la competitividad de los proyectos glamping al alinearse con las expectativas del mercado y los principios del turismo sostenible.

2.3 Análisis de competidores y benchmarking en el sector

El análisis de los competidores y *benchmarking* es una herramienta estratégica que permite posicionar a *Starwild Glamping* dentro del dinámico mercado del glamping en EE. UU., identificando prácticas, estándares y brechas competitivas frente a operadores ampliamente consolidados. El *benchmarkin*, más que una comparación superficial de precios

o productos conlleva a evaluar de manera funcional los elementos necesarios de la cadena de valor, desde la propuesta de valor hasta la comunicación con el cliente, para extraer aprendizajes aplicables en el caso de estudio (Grandviewresearch, 2025).

El mercado estadounidense experimenta un crecimiento sostenido en la última década, convirtiéndose en uno de los principales pilares del sector a nivel global. Esto se debe en gran parte al elevado nivel de ingreso disponible de los turistas, la fuerte cultura del ocio en la naturaleza y la predisposición a experiencias turísticas que combinan confort con inmersión en entornos naturales (Grandviewresearch, 2025). El crecimiento proyectado hacia 2030 es significativo, con tasas compuestas anuales que superan el 10% en varios segmentos del mercado (Mordorintelligence, 2025).

2.3.1 Competidores y estrategias

En el contexto estadounidense, existen operadores que se consolidan como referentes de la industria, cada quine con estrategias diferenciadas que constituyen puntos de comparación importantes para *Starwild Glamping*:

- Under canvas, se ha posicionado como pionero en el glamping de lujo de parques nacionales, al ofrecer experiencias que combinan naturaleza y altos estándares de confort. El modelo incluye alojamientos tipo safari como camas King, baños privados y servicios complementarios, lo cual justifica precios premium. Además, el enfoque en sostenibilidad de bajo impacto y alianzas con cadenas hoteleras, como *Word of Hyatt*, afianza el posicionamiento estratégico al ampliar canales de distribución y programas de fidelidad (Grandviewresearch, 2025).
- AutoCamp, adopta una estrategia de diseño moderno y comunidad, al integrar Airstreams y zonas comunes para ofrecer experiencias sociales y confortables. Este operador ha logrado asociarse con grandes marcas hoteleras como Hilton, permitiendo que sus ubicaciones se reserven, con programas de puntos, lo cual fortalece el alcance y visibilidad en el mercado (Grandviewresearch, 2025).
- Collective retreats, se distingue por el enfoque en experiencias premium en lugares icónicos, al incorporar actividades complementarias y servicios de alto nivel para maximizar la satisfacción del cliente (Global Market Insights, 2025).

- Asimismo, otras empresas como *Resort at Paws Up* y *Huttopia*, también se consolidan con ofertas que integran lujos y experiencias en entornos naturales atractivos para segmentos específicos de mercado (Researcha and Markets, 2025).

2.3.2 Criterios de benchmarking

A partir del análisis de estos competidores ¿, se identifican varios criterios de benchmarking que resultan estratégicos para valorar y mejorar la competitividad de Starwild Glamping:

- Propuesta de valor y experiencia del cliente: Los operadores líderes desarrollan experiencias inmersivas que combinan naturaleza con servicios de alta calidad, al generar una percepción de valor superior.
- Sostenibilidad y prácticas ambientales: La implementación de prácticas eco-amigables, tales como energía renovable o infraestructura de bajo impacto, permite diferenciarse y atraer a consumidores que valoran la sostenibilidad real.
- Alianza y canales de distribución: asociaciones estratégicas con redes hoteleras o plataformas digitales amplían el alcance de los operadores líderes y fortalecen el posicionamiento frente al cliente.
- Marketing de experiencias y storytelling: El uso de estrategias comunicacionales que prevalecen la singularidad de la experiencia, es decir, la proximidad a parques nacionales o servicios únicos aporta a mayores atracciones y retención de clientes.

El análisis comparativo muestra que la competitividad en el sector estadounidense se basa en la integración coherente de diseño técnico, experiencia personalizada, sostenibilidad y comunicación estratégica. Para Starwild Glamping, esto conlleva que:

- El enfoque técnico se ve como una fortaleza competitiva, al combinarse con la narrativa clara que comunique atributos de durabilidad y adaptabilidad estructural frente al mercado estadounidense.
- La formalización de la propuesta de valor, mediante documentación técnica y certificaciones, puede afianzar la confianza del cliente y alinearse con las expectativas derivadas del benchmarking.

- El desarrollo de alianzas estratégicas y canales de reserva digital amplia la visibilidad y competitividad dentro del mercado

Con la finalidad de comprender de forma integral cómo Starwild Glamping genera valor y estructura sus actividades para competir en el mercado estadounidense, se presenta a continuación una representación gráfica de su cadena de valor. Figura que se estructuró con base en el modelo de la cadena de valor propuesto por Porter (2024) y adaptada a las particularidades del sector del glamping, permite visualizar de forma sintética las actividades primarias y de apoyo que intervienen en la creación de la propuesta de valor de la organización.

Figura 1
Cadena de valor de la empresa Starwild Glamping



Nota. Adaptado de entrevistas aplicadas. Fuente: Elaboración Propia

2.4 Estrategias de diferenciación y sostenibilidad para el mercado de EE. UU.

A partir del análisis cualitativo de las entrevistas, así como del benchmarking realizado en el sector del glamping en Estados Unidos, se identifican oportunidades estratégicas para el fortalecimiento competitivo de Starwild Glamping. En este contexto, las estrategias de

diferenciación y sostenibilidad se plantean como mecanismos para generar valor, responder a las exigencias del mercado estadounidense como consolidar una propuesta alineada con los principios del turismo sostenible y la competitividad empresarial.

De acuerdo con Porter (2004), la diferenciación constituye estrategias genéricas fundamentales para lograr ventajas competitivas sostenibles, siempre que el valor percibido por el cliente sea difícilmente imitable. En el sector del glamping, esta diferenciación abarca la experiencia integral, la sostenibilidad del producto, la adaptación normativa y la comunicación estratégica de la propuesta de valor.

Una de las principales estrategias de diferenciación identificadas para Starwild Glamping es la personalización técnica de sus estructuras, orientada al cumplimiento de las normativas climáticas y territoriales del mercado estadounidense. Tal como se evidenció en las entrevistas, las condiciones de carga de nieve, viento y regulaciones estatales representan barreras de entrada significativa, pero al mismo tiempo establecen una oportunidad para diferenciarse con soluciones técnicas especializadas.

La oferta de estructuras modulares, adaptables y acompañadas de documentación técnica detallada permite posicionar a Starwild Glamping como un proveedor confiable y especializado, capaz de reducir la incertidumbre del cliente y facilitar los procesos de implementación. La estrategia se asocia con las prácticas observadas en operadores líderes del sector, quienes priorizan la estandarización de calidad, sin sacrificar la adaptación local (Mordorintelligence, 2025).

Por otro lado, la sostenibilidad se plantea como un eje transversal de diferenciación, entendida no únicamente como un atributo comunicacional, más bien tienen enfoques integrales que abarca el ciclo de vida del producto.

Así, la durabilidad de las estructuras, la posibilidad de reemplazo parcial de componentes, como la modularidad del diseño ayudan a reducir residuos, optimizar recursos y extender la vida útil del producto. Estudios realizados por Grandviewresearch (2025), señalan que el consumidor estadounidense de glamping evalúa cada vez más prácticas de sostenibilidad verificables y coherentes, mostrando una creciente desconfianza hacia el greenwashing.

En este contexto, la estrategia de Starwild Glamping, orienta a comunicar de forma transparente la trazabilidad de sus materiales, la vida útil de las estructuras y las prácticas de gestión responsable, fortalecimiento así la credibilidad de la marca.

Otra estrategia importante parte el mercado estadounidense es el fortalecimiento de la comunicación estratégica, a través del uso de storytelling. El benchmarking evidenció que los operadores líderes del sector utilizan narrativas que integran la experiencia del usuario, el entorno natural y los valores de sostenibilidad, al generar la conexión emocional con el cliente.

Para Starwild Glamping, esta estrategia conlleva traducir los atributos técnicos y sostenibles en un relato comprensible y atractivo, que explique el proceso constructivo, la durabilidad y el impacto positivo de las soluciones. Según Kartajaya et al. (2019), sostiene que una comunicación efectiva basada en valores y experiencias contribuye a diferenciar la marca y a fortalecer la percepción de valor en mercados altamente competitivos.

Las estrategias dicen sostenibilidad deben incorporar una dimensión social, y territorial, ajustada con los principios del turismo sostenible. La vinculación con comunidades locales, el respeto por el entorno natural y la gestión responsable de recursos como el agua y la energía son elementos que refuerzan la legitimidad del proyecto en el mercado estadounidense (UNTourism, 2025).

Las estrategias descritas aportan a contribuir a reducir impactos negativos y fortalecen la reputación de la empresa y la aceptación por los consumidores, autoridades y aliados estratégicos. En el contexto de glamping, la sostenibilidad social se convierte en el componente diferenciador que complementa la propuesta técnica y experimental del producto.

Las estrategias de diferenciación y sostenibilidad para Starwild Glamping en el mercado estadounidense se sustentan en la integración de personalización técnica, enfoque de ciclo de vida, comunicación transparente y compromiso social. La coherencia entre estos elementos ayuda a construir ventajas competitivas sostenibles, ajustado con las exigencias del mercado como las tendencias globales del turismo responsable. Las estrategias constituyen la base para el diseño de acciones concretas que fortalezcan la cadena de valor de la empresa y el posicionamiento en el mercado objetivo.

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CADENA DE VALOR Y POTENCIAR LA COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO ESTADUNIDENSE DE STARWILD GLAMPING

3.1 Plan de acción de la cadena de valor

En este capítulo se prevé proponer un plan de acción enfocado al fortalecimiento de la cadena de valor de Starwild Glamping, con la finalidad de potenciar la competitividad en el mercado estadounidense. La propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos en el análisis cualitativo de las entrevistas, el benchmarking del sector y el marco teórico de la competitividad y la cadena de valor, bajo el modelo de Porter.

El plan de acción de estructura a partir de las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor, identificando oportunidades de mejora que permitan generar ventajas competitivas sostenibles, asociada con las exigencias técnicas, normativas y de sostenibilidad del mercado de Estados Unidos.

3.1.1 Enfoque estratégico del plan de acción

El enfoque estratégico del plan de acción se basa en tres ejes transversales:

1. Diferenciación técnica personalizada, como respuesta a las condiciones normativas y climáticas del mercado estadounidense
2. Sostenibilidad integral, que va desde el ciclo de vida del producto, la durabilidad, la modularidad y el impacto social y ambiental
3. Comunicación estratégica y transparencia, orientada a fortalecer la confianza del cliente y el posicionamiento de la marca

Los ejes señalados aportan a articular acciones específicas dentro de cada eslabón de la cadena de valor, al asegurar coherencia entre la propuesta estratégica y la operabilidad de la empresa.

Con estos antecedentes, el plan de acción en las actividades primarias de la cadena de valor contempla:

a) Logística interna y aprovisionamiento

En esta fase de aprovisionamiento, se propone fortalecer la selección y evaluación de proveedores de materiales, priorizando aquellos que cumplan con estándares de calidad, durabilidad y sostenibilidad. Adicional, se recomienda

documentar la trazabilidad de los materiales utilizados, lo que permitirá respaldar la propuesta de valor sostenible frente al mercado estadounidense, como minimizar riesgos vinculados a incumplimientos normativos.

A lo indicado, esta acción contribuye a mejorar la eficiencia operativa y refuerza la credibilidad de la empresa ante clientes y aliados estratégicos.

b) Operaciones (diseño y producción)

Las operaciones constituyen uno de los principales elementos diferenciadores de Starwild glamping. A lo cual, el plan de acción propone:

- Formalizar procesos de personalización técnica de las estructuras, al considerar cargas climáticas, normativas estatales y condiciones territoriales específicas.
- Estandarizar la elaboración de documentación técnica (manuales, fichas estructurales y especificaciones), al facilitar la implementación de los proyectos en EE. UU.
- Fortalecer el enfoque de modularidad y reemplazo parcial, optimizando la durabilidad y reduciendo residuos.

Las acciones permiten transformar las capacidades técnicas de la empresa en una ventaja competitiva clara y comunicable.

c) Logística externa y distribución

En relación con la logística externa, se plantea los procesos de embalaje, transporte e instalación, tomando en cuenta las distancias y regulaciones del mercado estadounidense. De igual manera, se recomienda valorar alianzas estratégicas con operadores logísticos especializados, para reducir costes, tiempos de entrega y riesgos operativos. Cabe señalar, que una logística eficiente contribuye de forma directa a la percepción de profesionalismo y confiabilidad de la empresa.

d) Marketing y ventas

El plan de acción plantea fortalecer el área de marketing y ventas, considerando que:

- El desarrollo de una propuesta de valor clara, que integre atributos técnicos sostenibles y experienciales.

- La implementación de estrategias de storytelling enfocados en comunicar el proceso constructivo, la durabilidad y el impacto positivo del producto.
- La generación de contenido digital orientado al mercado estadounidense, al destacar casos de uso, beneficios técnicos y prácticas sostenibles verificables.

Las acciones descritas ayudaran a posicionar a Starwild Glamping como proveedor especializado y confiable dentro de un mercado altamente competitivo.

e) Servicio postventa

El servicio postventa se determina como oportunidades estratégicas para generar fidelización y diferenciación. Para lo cual, se plantea:

- Implementar protocolos de seguimiento técnico y mantenimiento.
- Ofrecer asesoría continua sobre el uso, reemplazo de componentes y optimización del ciclo de vida del producto.
- Establecer canales de comunicación claros para soporte técnico y consultas.

Es pertinente resaltar, que un servicio de postventa sólido afianza la confianza del cliente y prolonga la relación comercial.

Siguiendo con las actividades de apoyo del plan de acción, se presenta fortalecer la planificación estratégica como la gestión de procesos internos, al incorporar indicadores de desempeño relacionados con calidad, sostenibilidad y satisfacción del cliente.

a) Infraestructura organizacional

Se plantea afianzar la planificación estratégica y la gestión de procesos internos, al incluir indicadores de desempeño relacionados con calidad, sostenibilidad y satisfacción del cliente.

b) Gestión del talento humano

El plan contempla la capacitación continua del equipo en normativas internacionales, sostenibilidad como la comunicación técnica, al asegurar adaptación entre el discurso estratégico y la ejecución operativa.

c) Desarrollo tecnológico

Se recomienda intervenir en herramientas de diseño, simulación estructural, además de documentación digital, que faciliten la personalización y estandarización de los proyectos orientados al mercado estadounidense.

d) Abastecimiento estratégico

Se propone consolidar relaciones a largo plazo con proveedores estratégicos, asociando criterios de calidad, sostenibilidad y eficiencia.

El plan de acción de la cadena de valor propuesto articula mejoras operativas y estratégicas enfocadas a potenciar la competitividad de Starwild Glamping en el mercado estadounidense. La integración de diferenciación técnica, sostenibilidad y comunicación estratégica fortalece la propuesta de valor de la empresa y sienta las bases para una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Tabla 4

Plan de acción para la mejora de la cadena de valor de Starwild Glamping.

Tipo de actividad	Actividad	Acción	Objetivo	Impacto esperado
Primaria	Logística interna y aprovisionamiento	Seleccionar proveedores con criterios de calidad, durabilidad y sostenibilidad, documentar la trazabilidad de materiales	Asegurar insumos alineados con estándares del mercado estadounidense	Reducción de riesgos normativos y fortalecimiento de la propuesta de valor sostenible
	Operaciones (diseño y producción)	Formalizar procesos de personalización técnica según normativas climáticas y estatales	Adaptar los productos a condiciones específicas del mercado estadounidense	Diferenciación técnica frente a componentes genéricos
		Estandarizar manuales técnicos, fichas estructurales y documentación de instalación	Facilitar la implementación y el cumplimiento normativo	Incremento de confianza del cliente y profesionalización del servicio
		Potenciar la modularidad y el reemplazo parcial de componentes	Extender el ciclo de vida del producto y reducir residuos	Ventaja competitiva basada en sostenibilidad real.
	Logística externa y distribución	Optimizar procesos de embalaje, transporte e instalación internacional	Reducir costos y tiempos de entrega	Mejora de eficiencia operativa y percepción de confiabilidad
		Evaluar alianzas con operadores logísticos especializados en EE.UU.	Asegurar cumplimiento regulatorio y eficiencia	Mayor capacidad de escalamiento en el mercado estadounidense
	Marketing y ventas	Desarrollar una propuesta de valor clara que integre atributos técnicos y sostenibles	Comunicar diferenciación de manera efectivas	Mejor posicionamiento competitivo
		Implementar estrategias de storytelling enfocadas en proceso, durabilidad y sostenibilidad	Generar conexión emocional y confianza	Aumento del valor percibido por el cliente
	Servicio postventa	Implementar protocolos de seguimiento básico y mantenimiento	Acompañar al cliente durante el ciclo de vida del producto	Fidelización y relaciones comerciales de largo plazo
		Ofrecer asesoría continua sobre el uso y reemplazo de componentes	Optimizar el rendimiento del producto	Reforzamiento de la reputación de la marca
Apoyo	Infraestructura organizacional	Incorporar indicadores de desempeño (calidad, sostenibilidad, satisfacción del cliente)	Monitorear y mejorar procesos estratégicos	Mejora continua y toma de decisiones informada
	Gestión del talento humano	Capacitar al equipo en normativas internacionales, sostenibilidad y comunicación técnica	Alinear capacidades internas con el mercado objetivo	Mayor integración entre estrategia y ejecución
	Desarrollo tecnológico	Invertir en herramientas de diseño, simulación estructural y documentación digital	Optimizar personalización y estandarización	Incremento de eficiencia y diferenciación técnica
	Abastecimiento estratégico	Consolidar relaciones de largo plazo con proveedores estratégicos	Asegurar continuidad, calidad y sostenibilidad	Estabilidad operativa y ventaja competitiva sostenible

Nota. Adaptado de entrevistas aplicadas. Fuente: Elaboración Propia

El plan de acción propuesto lleva a visualizar de forma estructurada las mejoras estratégicas y operativas necesarias para fortalecer la cadena de valor de Starwild Glamping y potenciar la competitividad en el mercado estadounidense. Las acciones propuestas integran los principales hallazgos del análisis cualitativo, el benchmarking sectorial y los enfoques teóricos de la competitividad, asegurando la integración entre la estrategia y la ejecución. Asimismo, la articulación de actividades primarias y de apoyo evidencia un enfoque ordenado enfocado a la diferenciación técnica, la sostenibilidad y la generación de valor a largo plazo. No obstante, para garantizar la efectividad del plan de acción y facilitar su seguimiento, resulta necesario establecer indicadores de evaluación y control que ayuden a medir el cumplimiento de las acciones propuestas, como el impacto en el desempeño competitivo de la empresa, aspecto que se desarrolla a continuación.

Con la finalidad de asegurar la correcta implementación y seguimiento del plan de acción propuesto para la mejora de la cadena de valor de Starwild glamping, es necesario determinar un sistema de indicadores de evaluación y control. Los indicadores permiten medir de manera objetiva el grado de cumplimiento de las acciones planteadas, así como evaluar el impacto en la eficiencia operativa, la diferenciación y la competitividad de la empresa en el mercado estadounidense. Adicionalmente, la definición de indicadores facilita la toma de decisiones basada en evidencia, el monitoreo continuo del desempeño y la identificación oportuna de oportunidades de ajuste y mejora, contribuyendo a la sostenibilidad y efectividad de la estrategia propuesta.

Tabla 5

Indicadores de evaluación y control del plan de acción de la cadena de valor de Starwild Glamping.

Área de la cadena de valor	Indicador	Objetivo	Método de medición	Frecuencia	Responsable
Logística interna y aprovisionamiento	Porcentaje de proveedores evaluados con criterios de calidad y sostenibilidad	Verificar que los insumos cumplan estándares técnicos y sostenibles	(Número de proveedores evaluados/Número total de proveedores) x 100	Semestral	Área de compras/dirección
Operaciones (diseño y producción)	Nivel de personalización técnica aplicada por proyecto	Medir la adaptación de los productos a normativas y condiciones específicas	Registro de proyectos con personalización técnica documentada	Trimestral	Área técnica
	Disponibilidad de documentación técnica estandarizada	Garantizar respaldo técnico para el mercado estadounidense	Verificación de manuales y fichas técnicas por proyecto		
	Porcentaje de componentes modulares reutilizables	Evaluar la sostenibilidad del diseño estructural	(Componentes reutilizables/Total de componentes) x 100	Anual	
Logística externa y distribución	Tiempo promedio de entrega e instalación	Medir eficiencia logística internacional	Promedio de días de despacho hasta la instalación	Trimestral	Logística
Marketing y ventas	Claridad de la propuesta de valor percibida por el cliente	Evaluar efectividad de la comunicación estratégica	Encuestas de satisfacción/feedback del cliente	Semestral	Marketing y ventas
	Nivel de integración entre discurso y práctica sostenible	Evitar greenwashing y afianzar la confianza del cliente	Auditoría interna de mensajes y prácticas	Anual	Marketing/Dirección
Servicio postventa	Nivel de satisfacción del cliente postventa	Medir calidad del acompañamiento técnico	Encuesta postventa (Escala de satisfacción)	Semestral	Servicio postventa
Servicio postventa	Número de incidencias técnicas resueltas	Evaluar eficiencia del soporte técnico	Registro de incidencias atendidas y cerradas	Trimestral	Área técnica
Infraestructura organizacional	Cumplimiento de metas del plan de acción	Evaluar ejecución global de la estrategia	(Acciones ejecutadas/Acciones planificadas) x 100	Semestral	Dirección
Gestión del talento humano	Nivel de capacitación del personal en normativas y sostenibilidad	Asegurar competencias alineadas al mercado objetivo	Registro de capacidades realizadas	Anual	Recursos humanos
Desarrollo tecnológico	Uso de herramientas tecnológicas en diseño y documentación	Medir adopción tecnológica	Número de proyectos que utilizan herramientas digitales		Área técnica
Abastecimiento estratégico	Grado de consolidación de proveedores estratégicos	Evaluar estabilidad del abastecimiento	Número de contratos o alianzas a largo plazo		Dirección / Compras

Nota. Adaptado de entrevistas aplicadas. Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores de evaluación que se muestran en la Tabla 5, son una herramienta necesaria para monitorear la implementación del plan de acción de la cadena de valor de Starwild Glamping y valorar el impacto en la competitividad de la empresa en el mercado estadounidense. Indicadores que permiten estimar de forma ordenada el desempeño de las actividades primarias y de apoyo, al incorporar criterios de eficiencia operativa, diferencia técnica, sostenibilidad y satisfacción del cliente. De forma similar, facilitan el seguimiento permanente, la detección temprana de desviaciones y la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia, contribuyendo a la mejora continua y a la consolidación de una ventaja competitiva sostenible en el mediano y largo plazo.

Tabla 6

Cronograma de implementación del plan de acción de la cadena de valor de Starwild Glamping.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Evaluación y selección de proveedores	•	•										
Documentación de trazabilidad de materiales	•	•	•	•								
Formalización de personalización técnica	•	•	•	•								
Estandarización de manuales técnicos		•	•	•	•							
Optimización de modularidad y componentes				•	•	•	•	•				
Optimización logística internacional					•	•	•					
Evaluación de alianzas logísticas en EE. UU.					•	•	•	•	•			
Desarrollo de propuesta de valor	•	•										
Storytelling y contenido digital			•	•	•	•	•	•	•			
Diseño de protocolos postventa	•	•										
Implementación servicio postventa				•	•	•	•	•	•			
Definición de indicadores de control	•	•										
Capacitación del talento humano				•	•	•	•	•				
Implementación tecnológica					•	•	•	•	•			
Consolidación de proveedores estratégicos								•	•	•	•	

Nota. Adaptado de entrevistas aplicadas. Fuente: Elaboración Propia

El cronograma de implementación ayuda a organizar temporalmente las acciones propuestas, asegurando ejecuciones progresivas e integrales del plan de acción de la cadena de valor. La división en corto, mediano y largo plazo facilita la priorización de actividades críticas, la asignación eficiente de recursos y el seguimiento del avance estratégico. Con lo que, el cronograma contribuye a la viabilidad de la propuesta, al tomar en cuenta los tiempos requeridos para la adaptación técnica, la consolidación de procesos y la evaluación de resultados en el mercado estadounidense.

CONCLUSIONES

La investigación permitió evaluar de manera integral la cadena de valor de Starwild glamping en el mercado estadounidense, observando que su estructura constituye un factor estratégico determinante para la competitividad en un ambiente caracterizado por la elevada demanda, creciente sofisticación del consumidor y fuerte presión competitiva. Con lo cual, el análisis confirmó que la cadena de valor es un mecanismo operativo, como una herramienta importante para la generación de ventaja competitiva, en concordancia con los postulados teóricos de Porter y su aplicación en el sector turístico.

En relación con el primer objetivo específico, se alcanzó a identificar los componentes de la cadena de valor de Starwild Glamping, en las actividades primarias como de apoyo. Se determinó que aspectos como la gestión de proveedores sostenibles, la experiencia del cliente, la innovación en el servicio, el uso de tecnología y la gestión del talento humano son eslabones críticos que influyen de forma directa en la propuesta de valor ofrecida al mercado estadounidense. Estos elementos se asocian con las tendencias actuales del turismo experimental y del glamping, donde el confort, la autenticidad y la sostenibilidad son elementos decisivos para el consumidor.

Respecto, al segundo objetivo específico, el estudio evidenció que la eficiencia e integración de la cadena de valor impactan de manera directa en la competitividad y diferenciación de la marca. los resultados del análisis documental y las entrevistas muestran que una cadena de valor bien articulada llevará a Starwild Glamping a posicionarse como una propuesta diferenciada frente a competidores que compiten principalmente por precio y ubicación. Razón por la cual, la experiencia personalizada, la integración de prácticas sostenibles y la innovación constante se consolidan como fuentes claras de ventaja competitiva en el mercado estadounidense.

En cumplimiento del tercer objetivo específico, se formularon estrategias de optimización orientadas a mejorar la eficiencia operativa y la sostenibilidad del modelo de negocio, las cuales fueron estructuradas en un plan de acción acompañado de indicadores y un cronograma de implementación. Propuesta que pretende fortalecer los eslabones más sensibles de la cadena de valor, reducir brechas operativas y asegurarla mejora continua, permitiendo a la organización adaptarse de manera proactiva a los cambios del entorno como a las exigencias del mercado internacional.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos y las conclusiones alcanzadas en el presente estudio, se proponen recomendaciones enfocadas a afianzar la competitividad de Starwild Glamping en el mercado estadounidense, a través de la optimización de su cadena de valor.

- Se recomienda que Starwild Glamping fortalezca la gestión estratégica de su cadena de valor, priorizando una visión general que articule de manera coherente las actividades primarias y de apoyo. La organización debería institucionalizar el uso del modelo de cadena de valor como herramienta permanente de análisis y toma de decisiones, para determinar de forma continua oportunidades de mejora y mantener la ventaja competitiva en un entorno altamente dinámico.
- Se sugiere consolidar la diferenciación basada en la experiencia del cliente, profundizando en la personalización del servicio y en la creación de experiencias auténticas y memorables. Para ello, resulta fundamental integrar de manera consistente la innovación, el confort y el contacto con la naturaleza, elementos altamente valorados por el consumidor estadounidense de glamping y determinantes en la decisión de compra.
- Se exhorta a reforzar la sostenibilidad como eje transversal de la estrategia empresarial desde la perspectiva ambiental, social y económica. La empresa debería continuar incorporando prácticas sostenibles a lo largo de toda la cadena de valor, tales como el uso eficiente de recursos, la colaboración con proveedores responsables como el respeto por las comunidades locales, asegurando que estas prácticas sean medibles, verificables y comunicadas de forma transparente para evitar percepciones de greenwashing.
- Se aconseja implementar de manera sistémica el plan de acción propuesto, acompañado del sistema de indicadores de evaluación y control. El monitoreo periódico de estos indicadores permitirá a Starwild glamping valorar el desempeño de cada eslabón de la cadena de valor, identificar desviaciones oportunamente y realizar ajustes estratégicos que contribuyan a la mejora continua como a la sostenibilidad del modelo de negocio.

REFERENCIAS

- Agro Turismo. (17 de marzo de 2025). <https://agroturismomaricruz.com/>.
<https://agroturismomaricruz.com/cabanas-arboles/>
- Alventus Viajes. (3 de marzo de 2022). <https://www.alventus.com/>.
<https://www.alventus.com/blog/en-que-se-diferencia-el-turismo-activo-y-el-turismo-de-aventura-289>
- Aranibar, E., Ramos, D., Ramírez, A., y Zegarra, J. (2024). Impacto de la tecnología en el turismo: Un análisis cuantitativo y revisión. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 28(5), 253-279.
<https://doi.org/10.55739/fer.v28i28.161>
- Arboleda, J. (2021). El glamping, como tendencia del turismo en Ecuador en tiempos de COVID-19. *Revista Científica de FAREM-Esteli: Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 40(5), 22-42.
- Arizton. (2024). <https://www.arizton.com/>. <https://www.arizton.com/market-reports/united-states-glamping-market>
- Arizton. (2024). *Mercado de Glamping de EE.UU.: Perspectivas y pronósticos de la Industria 2024-2029*. Advisory & Intelligence.
<https://doi.org/https://www.arizton.com/market-reports/united-states-glamping-market>
- Barria, Y. (2021). *Gestión logística organizacional*. Logo Universitas.
- Bayona Playa. (17 de Marzo de 2025). <https://campingbayona.com/>.
<https://campingbayona.com/>
- Bineti, R. (2020). *Cadena de Valor*.
- Brooker, E., y Joppe, M. (2023). Tendencias en acampada y hostelería al aire libre: una revisión internacional. *Revista de Recreación y Turismo al Aire Libre*, 3(4), 1-6.
<https://doi.org/10.1016/j.jort.2013.04.005>
- Business Research. (3 de marzo de 2025). <https://www.businessresearchinsights.com/>.
<https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/glamping-market-117738>
- Businessinsider. (17 de Mayo de 2025). <https://www.businessinsider.com/>.
<https://www.businessinsider.com/>
- Calle , J. (2024). Descubriendo el turismo experiencial: Creando vivencias memorables. *Terry*, 5(6), 1-25.
- Caminantes y aventurero. (17 de marzo de 2025). <https://caminantesyaventureros.com/>.
<https://caminantesyaventureros.com/>
- Campingzon. (15 de enero de 2023). <https://www.campingzon.com/>.
<https://www.campingzon.com/origen-del-glamping-donde-nacio-esta-tendencia/>

- Casadesus-Masanell, R. (2024). Dinámica competitiva y modelos de negocios. *Universia Business Review*, 4(1), 8-17. <https://doi.org/ISSN: 1698-5117>
- Comisión Europea de Turismo. (17 de mayo de 2025). <https://transition-pathways.europa.eu/>. <https://transition-pathways.europa.eu/>
- Cortés, M., Monsalve, L., y López, B. (2023). El glamping como alternativa sostenible a los establecimientos de hospedaje tradicionales: caso Pahuatlán, pueblo mágico. *TURPADE. Turismo, Patrimonio y Desarrollo*, 2(19), 1-15.
- Data Bridge. (1 de mayo de 2024). <https://www.databridgemarketresearch.com/>. <https://www.databridgemarketresearch.com/es/reports/global-glamping-market>
- Del Río, M. (2022). Propuesta de un Modelo de Economía Circular para una Cadena de Valor. *OCIAL REVIEW. International Social Sciences Review/Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 11(1), 59-92.
- Dictionary Cambridge. (17 de Marzo de 2025). <https://dictionary.cambridge.org/>. <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/glamping>
- Emprende, A., y Andaluza, F. (2020). *Cadena de valor. Andaluzaemprende*. Andaluza.
- Eo Consultora Turística. (25 de febrero de 2025). <https://www.eoliatravel.com.mx/>. <https://www.eoliatravel.com.mx/el-turismo-de-experiencias-que-es-y-por-que-esta-en-auge/>
- Fierro, C. (2023). Metodología kanban para procesos internos de la cadena de valor en pequeñas y medianas empresas: Kanban methodology for internal processes of the value chain in small and medium enterprises. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3), 30.
- Figueroa, E., y Gómez, K. (2022). *La cadena de valor en la generación de ventajas competitivas. Revisión sistemática*. Universidad Cesar Vallejo.
- Filipe, S., Santos, A., y Barbosa, B. (2018). Motivaciones y obstáculos de los turistas para elegir el glamping: un estudio exploratorio. *En Actas de la Conferencia Internacional CBU*, 6(1), 113-119. <https://doi.org/10.12955/cbup.v6.1142>
- Forbes. (5 de junio de 2023). <https://forbes.es/>. <https://forbes.es/forbestravel/406159/el-sector-del-camping-triunfa-en-espana-en-2023-con-una-cifra-historica-de-casi-10-millones-de-viajeros/>
- Gestory. (17 de marzo de 2025). <https://gestory.com.mx/>. <https://gestory.com.mx/actualidadatm/vanguardiainmobiliaria/aumento-de-la-demanda-por-viviendas-cercanas-a-la-naturaleza/>
- Giannoukou, I., Fafouti, E., y Halkoopoulos, C. (2023). Análisis del comportamiento del glamping como una nueva tendencia de marketing turístico. *Springer Nature*, 5(26), 537-562. https://doi.org/10.1007/978-3-031-29426-6_34
- Glamplinhub. (17 de Marzo de 2025). <https://glamplinhub.com/>. <https://glamplinhub.com/>

- Global Market Insights. (5 de enero de 2025). <https://www.gminsights.com/>
- GlobalData. (17 de Marzo de 2025). <https://www.globaldata.com/>
- Grandviewresearch. (17 de mayo de 2025). <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/glamping-market/united-states?>
- Hernández, P. (2019). *Plan de negocio para la creación de un Glamping ubicado en el municipio de Villa Leyna (Boyacá)*. Fundación Universidad de América.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Huamán, C., y Calanchez, Á. (2024). Calidad del servicio al cliente y exclusividad en la experiencia turística de lujo en Perú. *Revista InveCom*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12540162>
- Jong-Hyeong, K., Badu-Baiden, F., y Grace, N. (2023). Evolución de la experiencia turística memorable y perspectivas futuras de la investigación. *Revista de investigación de viajes*, 63(6), 68-79. <https://doi.org/10.1177/00472875231206545>
- Kartajaya, H., Kotler, P., y Hooi, D. (2019). *Marketing 4.0: pasar de lo tradicional a lo digital*. Capítulos de World Scientific Book.
- King Research. (17 de Marzo de 2025). <https://www.kingsresearch.com/>
- Kiryakova-Dineva, T., Vasenska, I., y Koyundzhiyska-Davidkova, B. (2022). Glamping: una tendencia activa de regreso a la naturaleza en la realidad turística pospandémica. *International Conference on Tourism Research*, 15(1), 1-20. <https://doi.org/10.34190/ictr.15.1.290>
- Lahiton, W. (2023). *Plan estratégico de RRHH para impulsar el cambio organizacional a través del modelo de Indagación Apreciativa*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Laoyan, S. (2025). Método Kaizen: la guía para la mejora continua en las empresas. *Asana*, 15(5), 20.
- Martínez, J., Valenzo, M., y Zamudio, A. (2020). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México*, 15(2), 55-71.
- Mejía, N. (2022). Cadena de valor en un destino turístico. *Entorno turístico*, 1(1), 5.
- Mendoza, Y., y Sarmiento, E. (2025). Marketing turístico, una apuesta para la promoción del turismo cultural: En poblaciones vulnerables: Caso corregimiento de la Junta, municipio de San Juan del Cesar, La Guajira. *Revista Boletín Redipe*, 14(2), 250-267.

- México Verde Expediciones. (17 de Marzo de 2025). <https://www.mexicoverde.com/>.
<https://www.mexicoverde.com/tour-category/4-experiencias-y-paquetes-todo-incluido/>
- Mordorintelligence. (5 de enero de 2025). <https://www.mordorintelligence.com/>
- Naranjo, M., y Martínez, M. (2022). Reflexiones teóricas sobre la demanda turística global: Incidencia en la gestión y comercialización turística. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 359-375.
- Narváez, M., Fernández, G., y Henríquez, A. (2020). Competitividad de empresas turísticas: Un análisis desde el enfoque sistémico. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 10(5), 20.
- Naumov, N., y Varadzhakova, D. (2024). Turismo de Camping. Enciclopedia Internacional de Dirección de Empresas. *Londres: Elsevier*, 5(52), 1-8.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00239-5>.
- Pine, J., y Gilmore, J. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.
- Pop, A., Camelia, A., Potra, M., Hognoli, G., y Puiu, V. (2024). El turismo glamping como respuesta sostenible a la necesidad de dinamizar el turismo interno. *El turismo glamping como respuesta sostenible a la necesidad de dinamizar el turismo interno*, 31(15), 100803. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100803>
- Porter, M. (2004). *Cadena de Valor*. Estrategia Magazine.
- Poveda, M., Vines, C., Vidaurre, M., y Prado, J. (2021). Asociatividad, cadena de valor e impacto de ambas. *Revista Publicando*, 8(31), 392-413.
- Proaño, M., Orellana, S., y Martillo, I. (2020). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Revista espacios*, 39(45), 1-20.
- Researcha and Markets. (5 de enero de 2025). <https://www.globenewswire.com/>.
<https://www.globenewswire.com/news-release/2024/03/25/2851408/28124/en/United-States-Glamping-Market-Insights-Report-2024-2029-Featuring-Key-Vendors-Collective-Retreats-Huttopia-KOA-Tentrr-The-Resort-at-Paws-Up-and-Under-Canvas.html>
- Riquelme, M. (2020). *Cadena de Valor de Michael Porter¿ Qué es y cuál es su importancia*. Scalahed.
- Saket, A. (2023). Tamaño del mercado de glamping, participación, crecimiento y análisis de la industria, por tipo de alojamiento (cabañas y pods, casas en los árboles, tiendas de campaña, casas pequeñas, otros), por grupo de edad (menores de 18 años, de 18 a 35 años, de 35. *Kings Research*, 5(12), 120.
- Sánchez-Rodríguez, G., y Anzola-Morales, O. (2021). Desarrollo y sostenibilidad: una discusión vigente en el sector turístico. *Letras Verdes, Revista Latinoamericana de*

- Schmidt, M. (2022). Herramientas para el análisis estratégico: el modelo de rivalidad competitiva amplificada y el modelo de cadena de valor. *Centro de Estudios de Administración*, 6(1), 38-53.
- Sebova, L., Marcekova, R., Simockova, I., y Pompurova, K. (2023). Experimente el turismo como una forma inteligente y sostenible de turismo en el siglo XXI. *Springer Nature*, 1(1), 189-199. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26829-8_12
- Shekhar, C., Agarwal, S., y Isha, T. (2023). El impacto del turismo en las comunidades locales: una revisión de la literatura sobre los factores socioeconómicos. *Harbin Gongcheng Daxue Xuebao*, 44(8), 1851-1859. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8314700>
- Solano, K., y Gómez, L. (2024). *Modelo de negocio para el glamping Cielo Abierto ubicado en la finca Can-Cala Valle de San José (Santander-Colombia)*. UNAB.
- Treglia, J., Tamagno, P., y Tarántol, L. (2021). La Cadena de Valor y sus dimensiones. Una conceptualización a través del análisis de sus líneas de estudios principales. *X Congreso de Administración del Centro de la República. VI Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. VII Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República*, 15(6), 20.
- UNTourism. (5 de enero de 2025). <https://www.untourism.int/>. <https://www.untourism.int/>
- Vida económica. (20 de Agosto de 2024). <https://www.vidaeconomica.com/>. <https://www.vidaeconomica.com/2024/08/turismo-en-malaga/>
- Vivar-Astudillo, A., Erazo-Álvarez, J., y Narcáez-Zurita, C. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas. *Revista Arbitraria Interdisciplinaria Koinonía*, 10(5), 20. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i10.686>

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista semiestructurada

Con el propósito de obtener información primaria para desarrollar el tema Evaluación de la Cadena de Valor de Starwild Glamping en el Mercado Estadunidense, cuyo objetivo es evaluar la cadena de valor de Starwild Glamping para determinar la eficiencia y acometividad en el mercado estadounidense de glamping. Solicitó respuesta las siguientes preguntas, las mismas que serán de uso exclusivo para fines académicos:

- 1. Contexto competitivo**
 - ¿Cómo describiría la situación actual del mercado glamping en EE.UU.?
 - ¿Qué tendencias emergentes observa entre los consumidores?
- 2. Factores de diferenciación**
 - ¿Qué elementos considera claves para lograr una ventaja competitiva?
 - ¿Qué papel juegan la innovación, la sostenibilidad y la experiencia del cliente
- 3. Entorno normativo y territorial**
 - ¿Qué oportunidades o restricciones plantean las regulaciones locales y estatales?
 - ¿Cómo influye la ubicación y el acceso a recursos naturales en el modelo de negocio?
- 4. Marketing y comunicación**
 - ¿Qué estrategias digitales o promociones resultan más efectivas?
 - ¿Qué importancia tienen las plataformas online y redes sociales?
- 5. Sostenibilidad e impacto**
 - ¿Qué prácticas sostenibles se implementan en su proyecto o en los que conoce?
 - ¿Cómo se equilibra la rentabilidad y responsabilidad ambiental/social?

Gracias por su participación

Anexo 2

Entrevista 1

Interview with Pedro Alvarado

Position: Restaurant Manager in the U.S.; Background in Hospitality and Tourism (Ecuador)

Language: English

Interviewer: Well. So as you know, we are Starwild Glamping. We wanted to talk with U.S. citizens that are living in the U.S. and are close to the hospitality industry. So first, we're going to start with some questions regarding your general background. Can you briefly describe your experience with the glamping/tourism or hospitality industry?

Pedro Alvarado: Yeah. Well, I've been in the hospitality industry for about 10 years. I studied basically tourism in Ecuador, Hospitality Management, and came to the United States around eight and a half years ago. I started working in a restaurant—basically every single position involved in the restaurant industry—and at the moment, I'm a restaurant manager.

Interviewer: Yeah, I've seen everything about it. So thank you for telling me your background in the hospitality industry—almost a decade working in the industry. So it's great to talk to somebody that is from Cuenca, knows your city, knows your place, but also has plenty of experience in the U.S. When was the first time, and how did you hear about glamping?

Pedro Alvarado: So the first time was probably through you, when you started sharing it many or several years ago. I saw it on Facebook, on social media about glamping and whatnot. So I started learning about it. I studied hospitality too—I remember in the degree there was a little bit of a study on glamping. But I was never super familiar. Then once I was here in the States, I think it was developing a little bit more than in Ecuador, so you could see glamping in different places. Pretty interesting structures that usually catch your attention. The first time I went to visit Ecuador, I stayed at a glamping in Maca. So I got to experience it a bit. I would say I probably heard about it eight years ago. I started seeing it in the U.S. about seven or eight years ago, just starting to grow.

Interviewer: Nice. Getting to know Starwild Glamping and having close encounters with our structures, what aspects of the Starwild Glamping experience do you find the most appealing?

Pedro Alvarado: Pretty much, well, the uniqueness of the structures. As I said, they usually catch your eyes. Number one. Number two, it's very important—the location, as well. Starwild's hotel is located in a nice spot with nice views and whatnot. And I think one of the most important parts is the customer service, where I've seen Tomás or you taking part in it—with great knowledge on it, always trying to connect directly with your customers and giving that little extra that a lot of companies are missing. And I think that right there makes the difference with the competition, because there are so many options of glamping all over the world right now. But what makes it different, I think, is that personal or human touch—or the service part.

Interviewer: Nice. What were your expectations when you first saw the Starwild Glamping structures, and what were your first ideas compared to the other structures you saw at the Glamping Show? The price? The quality? Can you tell us about it?

Pedro Alvarado: So considering the price of Starwild before I ever saw them in person—only in pictures—I thought, because of the price, it would mean way less quality compared to other glamping structures here. But I was definitely shown different the moment that I saw them in person. The Starwild Glampings are great in quality—just as the ones that you see coming from Norway or anywhere else in the world. I think there are others that come from Australia or South Africa, and all of those meet the same levels of quality as Starwild does. So that definitely exceeded my expectations. And again, as I said, the price—if you compare it with the price point—is very good. I was pretty surprised considering what the price is versus the quality of their products.

Interviewer: Thank you. Then we're going to talk about a really important factor for glamping travelers—sustainability. The sustainability perception—whether you like it or not—most travelers are starting to focus a lot on sustainability. Glamping structures have little or almost no impact on the environment because they are 100% removable and they do not produce construction garbage. That is a huge difference from traditional construction. Did you notice sustainability efforts during your experience at the Glamping Show?

How important is sustainability when choosing a glamping destination? And would you say Starwild aligns with the values of eco-conscious travelers?

Pedro Alvarado: So at the fair itself, you don't see that much, but you can see how everybody—or most glamping operators—where they operate, and it's usually in some sort of sustainable environment, which I'm a big part of. I think it's definitely the future—to think a little bit about not only ourselves but also the environment. So that's one of the reasons why I think glamping is a huge thing everywhere in the world right now. So, yeah, just from seeing where all the companies at the fair operate and how they operate—it seems most of them align with sustainability, and they want to do that. Same with the visitors—they're looking for something more sustainable, and that's the reason why they go to these fairs. So it's pretty good. And I would say Starwild is pretty aligned with that. Especially when you see the hotel in Cuenca—how it operates is pretty aligned with sustainability. It has saunas and recreation areas, and everything is pretty much not affecting the ecosystem—or as little as possible. Compared to other hotels, it's a huge difference.

Interviewer: Now we'll talk about the market fit for the U.S. audience. This is what we are doing in our thesis, so this is our main topic. Do you think Starwild Glamping would appeal to a U.S. audience? Why or why not? What elements of the experience of Starwild Glamping would resonate or be the most important for U.S. customers? And are there any aspects you think we could improve or adapt for the U.S. market?

Pedro Alvarado: I think it is a great product for the U.S. market—going back again to the price versus quality. Compared to other companies or products in the U.S., the price versus quality is pretty good, and it doesn't ask for any favor—it's just the same as the other ones, if not better. So I think it's a good market for the U.S. Mostly right now, because there is a lot of competition, and everything is sticking to it. I think marketing more in the U.S. would be the best way to go. But when it comes to quality or the product itself, I think Starwild has what it takes to be a great product in the U.S.

Interviewer: Perfect. I appreciate your time and your effort for this interview. As you know, we've already had clients in the U.S.—mainly in Colorado and Utah, and also in Texas. All of the customers came to us because of the show. So we're thinking of doing another show, maybe next year or the year after. So yeah—tell me just a final thought regarding Starwild Glamping, its future in the U.S., and how you think we can hit the jackpot with a good project that lets us grow in the U.S.

Pedro Alvarado: So, bro, I think Starwild is definitely on the right track to become a great product. As I just said before, it takes a lot of patience and perseverance and to keep going. But quality—it does have what it takes to be in the U.S. The standards—it has. And also what I said at the beginning of the interview—the customer service part—which is one of the things that most people here in the U.S. look for. And I think the Starwild company definitely has that pretty clear. At this moment, it's just about keep pushing, keep trying. As you said, coming to the fairs—definitely a big thing. The more presence you have, the more times you come to those fairs—people are going to start recognizing you and start seeing the quality and great products that Starwild has, together with the service that Tomás and the team offer. I think it has a future, and I would say in the next five or ten years, Starwild will be a big name in the U.S. when it comes to glamping. And I hope so too.

Interviewer: Thank you very much, Pedro. I appreciate it.

Anexo 3

Entrevista 2

Interview with Joanna Reinmann

Position: Representative at Flat Spot

Language: English

Interviewer: Okay, thank you. So, could you briefly describe the service Flat Spot Rental provides?

Joanna Reinmann: Flat Spot provides the modular decking services that work both in wood and composite for glamping, camping, RV, residential, and events.

Interviewer: Nice. How does Flat Spot position itself within the U.S. and rental accommodation market?

Joanna Reinmann: Well, basically, at the moment, they are kind of the leader when it comes to modular decking systems, and due to several aspects. First of all, the price versus the quality. So the price, due to the fact that it's being modular, it's lower than if you go with a general contractor, for example. Secondly, you have very short lead times, because the production lead time is only four weeks and it's being manufactured at their own facilities in North Carolina. So it's a U.S.-based company and U.S. production, which also affects how people perceive the company. And on top of that, the pricing includes transportation and installation. So it's basically taking all the problems that clients may have with decking off their minds, because they don't need to worry about anything. They just order it and it's being manufactured, delivered, installed, and even, if they want, also serviced—because there is also the maintenance service for the decks. Well, basically this positions them as one of the leaders.

Interviewer: Nice, yeah, it's like a one-stop solution that Flat Spot is providing. So it's really great—whether you want to rent or buy a deck, it's great. Also, the after-sale service—I believe it's a great input. You're putting effort into it, because you're not leaving the customer alone. You're following up through.

Joanna Reinmann: Yeah. Moreover, we know that a lot of clients purchase accommodation from different sources, like from Europe, from China or from the U.S., but they just basically don't know or don't have resources to build it. So Flat Spot has even introduced a new service, that if you order a deck, you can also order the accommodation assembly. So basically, the team of Flat Spot is there. They are setting up the deck, and they can also set up your tent, dome, or whatever you have there, right?

Interviewer: That's really nice. So talking about market dynamics and trends, from your perspective, what are the main trends shaping the rental and hospitality industry in the U.S. right now?

Joanna Reinmann: According to many reports, we can see that the Millennials and Gen Z are traveling more and more when it comes to glamping and camping. Camping and glamping are now the most popular. RVs are on the decrease, but the whole trend of domestic travel and camping across the U.S. is rising. So it's a very good position for all the companies working within the camping and glamping market and the short rental accommodations. And what I can also see is that clients are very much into prices, but also what is more and more popular is that they're searching for financing when it comes to launching the business. Because when you go with just tents for camping, of course, it's cheaper because you don't need the whole infrastructure. But if you're doing something that is already like middle or high level, well, you need resources. And as we all know, accommodation is always icing on the cake. So it's the last spending they have.

Interviewer: Exactly. That's something that most people don't realize. And being in the tent business, the last thing you do is buy the tent. You have so many things to do before—services, platforms, permissions and everything. So it's really important, the financing of the whole operation. So, yeah, I agree. This happens in Latin America too. Clients are growing, but they start to worry a lot about the financing of the whole operation. And that's when you see successful customers—when they do the whole process well.

Joanna Reinmann: Well, they need to be good businessmen. That's why also Flat Spot has this financing—internal financing—because we know that decking is also one of the last when it comes to building a resort. So we do have not only purchase but also this rent-to-purchase. So it's basically a financing option to make the start easier and maybe cheaper. And the costs are divided over time, because it's always easier to pay monthly installments rather than pay upfront, right?

Interviewer: Yeah, correct. What challenge do international businesses face when entering the U.S. market? What are your thoughts on it?

Joanna Reinmann: Well, now I can talk in terms of F Domes and the European market, but I also think that Mexicans have the same, and Canadians now have the same. Well, basically we all know what's happening at the moment when it comes to import—or for us and foreigners exporting to the U.S. Well, the tariffs are for sure the biggest issue. And I think what happens at the moment in the U.S. is that there's uncertainty, so they would rather purchase from local companies where they exactly know how much tax they are going to pay. Because it's something that they've been doing their whole life. They know their taxing system, income taxes, and so on. And now, once the tariffs have changed—and they keep on changing, actually—the clients don't really know how much they are going to end up paying. So this uncertainty about the customs, taxes, tariffs—I think it kind of slows down and pushes them back when it comes to importing the goods from outside of the U.S., which makes U.S. companies sell probably more.

Interviewer: Yeah, it's really dangerous for a U.S. company to import a product and set a price when you don't know—when the ship is cruising, it may change. And it can affect directly the success of the company, or also the satisfaction of the customer, knowing that it may have a different price. So yeah, it's really tough.

Joanna Reinmann: The timing—like sometimes, well, you have everything scheduled, and then it turns out that the ship is delayed, there are some issues in the ports. One of the containers is on hold, which holds the whole cargo of the ship, which is something that the manufacturer has no impact on. But the client, well, they blame the manufacturer because they don't really get the whole logistics that stands behind it.

Interviewer: Exactly. And tent is a logistics business, because it's really expensive to move big cargos in the U.S. So, nice. Finalizing on the market dynamics and trends subject, how important do you think sustainability is for U.S. travelers when choosing accommodation?

Joanna Reinmann: I think it's getting more and more important. I think at the moment it's one of the main advantages when promoting your resort. People do ask about sustainability, about the components, what the end product is made of. So yeah, I believe that also, from the manufacturer standpoint, promoting their products as sustainable and eco-friendly is now hitting the bull's eye—because people are really searching for it. It helps them promote their resort and attract more visitors. People are searching more and more for eco-friendly places. So I think, you know, the vicious circle that is there.

Interviewer: Yeah, I was talking to William Wagoner from D'Ivoire Tent—

Joanna Reinmann: Yeah, yeah. I know them for like four years. He's a good guy.

Interviewer: He was telling me that many resort owners and operators are really worried because some countries are prohibiting some kinds of fabrics like PVDF and other synthetic fabrics that some tents are made of. And this regulation is due to sustainability, comfort, and security of the guests in the campsite. So it's crazy. Just imagine how one regulation can change everything for a company.

Joanna Reinmann: I think it's crazy. But I think it's the problem of humanity, actually, and all people—we are kind of very—it's very hard to find the middle. Either we go too much left or too much right. Either we say smoking is good for you—you can see people running marathons, smoking cigarettes in the 60s—or we say something is totally bad. Like, I don't know, yellow is now very bad. You know what I mean? These very polarized opinions later on shape the regulations. And then, to be honest, like these materials—if you're staying for like two days—it won't harm you.

Interviewer: It won't harm you, yeah. And it's crazy, because in such a polarized world, an industry that is currently growing and is so innovative, such as glamping, gets totally affected. It affects development and the economy of the companies in that industry. So it's really hard for everyone—the operators.

Joanna Reinmann: Yeah, because today you're deciding on a specific product, which is okay. And in a year's time, it turns out there will be some regulation because of something that is not connected with you directly, but you use a small component of this, and that shuts you down. For me, law shouldn't work backwards. But well—we know how it is.

Interviewer: Thank you. Now I wanted to ask you regarding business operations and partnerships in the U.S. How do you manage partnerships with property owners or service providers? How do you think is the right way in the U.S. to develop this area?

Joanna Reinmann: Well, when it comes to us, we have several partners and we have like the partners and distributors. So these are the two ways we manage collaboration for professionals. When it comes to distributors—for example, we have several shed companies that are selling their sheds, and they are upselling

our decks with their sheds to create a turnkey solution. And then the order is placed through a distributor by the end client, and the distributor comes back to us with the order. That's one path. The second path is that we have, for example, several companies like F Domes, or Eco Domes, Harmony Domes, and some tent companies or Branch Out Glamping. They recommend us to their clients because they cannot provide decking and they don't want to have all the hassle of ordering it. So they basically tell clients, "If you're searching for a deck, this is our partner and our suggested deck provider." And that's how this one works.

Interviewer: Nice. What role does customer experience play in maintaining competitiveness for a company in the U.S.? How important is the customer role in such a long-term commercial process?

Joanna Reinmann: I think it's crucial. Actually, I think client relationships are more important than the product itself. Because if you get the client to trust you and to build the relationship, they know that you are going to sell them a good product. This is also what we claim as Flat Spot values—we have three core values: trust, respect, and loyalty. So basically, if our solution is not good for the client, we tell them. We are not trying to sell something that would not be suitable for their situation. And if we know we can do it, we will do it the best way possible. So building this trust and communication with the client—the responsiveness. But also, I always say that as a salesperson—when I was in sales and when I'm doing sales now—I don't want to sell a product. That is not my objective. I want to advise and help the person. And only then can you be successful in sales.

Interviewer: Yeah, it's such a delicate product. You are right—it's inside the infrastructure of the property owner. If you sell a product that is not suitable for their weather, for their purpose—you're doing harm to them, because that thing is going to be there for years. It's going to be a terrible experience for the customer. That's something I've learned through the years—selling tents, and the right tents for different environments.

Joanna Reinmann: It's crucial to tell clients: "Okay, our product is good for you. However, you may experience these and those issues over the course of using it, and it's totally normal. I would like to warn you so that you can expect it, rather than be surprised." Honesty—not trying to paint the grass greener—is also very important.

Interviewer: So, lastly, I wanted to ask you for some recommendations for market entry. We have done some small sales as Starwild America to Utah, Texas, and Colorado, but we haven't put much effort due to political and economic tensions, and tariffs are our main concern. Based on your experience, what would be the key recommendations for a new international glamping company considering entering the U.S. market? Are there any specific pitfalls or mistakes that you would advise avoiding? What are the key points you would recommend?

Joanna Reinmann: I would definitely recommend being transparent—so not trying to pretend that you're an American company, but just telling upfront where you're from. Be honest, show the product, show the facility, tell where the product is manufactured, all the assets, and just be honest with the client. That's the first thing. Learn a bit about import taxes, customs, and how it works. Check the ground when it comes to permissions—for example, Florida and California are two states where you're unable to set up any domes. They can set up everything, but not domes. It's a very long-term permission process, and a lot of people just resign because they struggle to get permissions—mostly because Florida requires seismic certification, and you can't do seismic calculations for domes. And in California, they are just very strict with regulations. You can have all the engineering top-notch, but it doesn't matter. Domes in California do not work like all the other states—like Colorado, Utah, Texas—they are very good with different types of structures. But you need engineering—not only a product but engineering. People require support—more than just a unit. They need your expertise on engineering, your advice on decking, your advice on infrastructure, sewage, everything. The more information you have, the better.

Interviewer: Something we're doing with our customers is that we're providing a full manual of the structure they're buying. It includes all the technical aspects: materials, membranes, internal and outer cover. We also provide floor plans and interior planning very technically with all the measurements. We've hired an interior design team that are architects—they know about sewage. So the client gets like a 25-page document with everything: characteristics, platform plans, etc.

Joanna Reinmann: Remember that when it comes to domes in Colorado, Utah, they require different snow and wind loads. So you need different thicknesses and types of steel for the pipes. One paper cannot solve it all. Personalized calculations are also good to have.

Interviewer: Perfect, yeah. We have that as a base, but depending on client requirements, we also have different types of tubes, width, membrane differences (grams per square meter), and many things. But we are doing that as a base to offer clients the most information possible to make their project faster.

Joanna Reinmann: Then you can add Flat Spot in your documents.

Interviewer: I would love to. We have been looking for Flat Spot here in Ecuador. People here choose construction—it's not that sustainable or fast, but it's cheaper. Labor here is much cheaper than in the U.S. It's quite different. But I believe for a developed market such as the U.S., Flat Spot can work really well. Yeah, that's all I wanted to ask you for this small interview. It's great to talk to an expert like you. Joanna, thank you.

Joanna Reinmann: Thank you. I'm happy I could help. See you at the glamping show, right?

Interviewer: Yeah, see you at the glamping show. We should go for a jog for sure.

Joanna Reinmann: Yeah, hopefully! I don't know how they're going to use me there. I need to record everything and talk with everyone, but yeah, I will for sure. I will for sure have my running shoes with me for the U.S.

Interviewer: That's great. Thank you, Joanna. I hope you have a great night.

Joanna Reinmann: Thank you. You too.

Anexo 4

Entrevista 3

Interview with Samantha Montezuma

Position: Hotel Manager, Sustainability Expert (Guatemala & Galápagos)

Language: English

Interviewer: Well. So we're going to start with this interview regarding Starwild Glamping value chain analysis for the US market. First, we're going to start with a general background. Can you briefly describe your experience with glamping tourism or eco lodging in your whole life? Also tell me, please, your story and what you're doing currently.

Samantha Montezuma: So currently managing a hotel/hostel in Guatemala. Actually, we're working like, for that one, like, really sustainable, because it's located just next to Lake Atitlán. So we have—there's no wastewater management. There's like, a lot of lack, even like, tap water. So we have to do everything by ourselves. So it has to be in a sustainable way, because everything has to go back to the lake at some point. So water is a main issue there. We have space in the hotel for 70 people. We're running a restaurant and a bar as well. So we're also working with the indigenous community. So all of us, most of our staff, is indigenous. And also we're doing like, some works with the indigenous community—not related directly to the hotel as workers—but like some programs and stuff like that, and donations as well. That on one side. So that's what I'm currently doing. But I also have like a big background of like hospitality. So I've been working in hospitality basically my whole life. My parents, they own a hotel, so we've been with that. And basically, I also had experience in the Galápagos Islands, where I did a sustainable project in Lugalapagos, which is a hotel over there, and I was in charge basically of doing all the sustainable plans for the hotel and like, how to communicate and engage that with guests. So basically, that's like an overall of everything.

Interviewer: Nice. So you have a lot of experience in tourism and also ecology. Regarding your experience with sustainability, that's really good. The next question is: how did you first hear about glamping, and what were your first insights of it?

Samantha Montezuma: I think the first time I heard it was—I can't remember exactly, but I feel like, well, like I've been close to hospitality my whole life. So I feel like somehow something—we were used to just hotels, hostels, whatever. And then I feel like suddenly people started to look for something else, for more like an experience in nature. But that doesn't necessarily have to be like camping. You know that a lot of people can find it really uncomfortable. So it's like people trying to look for that connection to nature, or kind of like a getaway plan, but also like being comfortable, which is why most of the people want to go on vacations or get away. So I'm not sure when it was the first time, but I remember having all of this thought about like, people wanting to experience nature. And I don't know if it was after the pandemic, maybe, that people wanted more.

Interviewer: Yeah, after the pandemic, glamping grew a lot all over the world. People started to get much more connected with nature and also with comfort. So that's where glamping meets—like having the possibility of staying in nature, but with the comfort of a five-star hotel. So exactly what you're telling us. The next question is regarding the value proposition and the customer experience of Starwild Glamping. In your experience, getting to know our structures, what are the aspects of our experience and now, of our structures, that you find the most appealing?

Samantha Montezuma: I think one of the most appealing things is that they are so easy to take anywhere. And also how easy and accessible they are for people. So I was just thinking—because I've been working with indigenous communities lately—and it's like sometimes they have the ideas, but they lack a big amount of money to start something. But that can be a possibility in remote areas where community tourism can work more, for example. But there's just people that maybe they don't have a big capacity—you know, a lot of money. And also it's hard to build in remote areas. Like with these kinds of structures, it would be just easy to do.

Interviewer: Exactly. Thank you. Then we're going to get to the sustainability perception of the market. As you know, glamping structures have little or almost no environmental impact because it's 100% removable. So did you notice these sustainability efforts on the glamping experience? When you first saw the structures or when you first heard about glamping, was sustainability one of the first things that crossed your mind?

Samantha Montezuma: Actually, no, I didn't. I didn't think about it much. Like, yeah, I thought it was more about being accessible and how easy they are to install. But sustainability was not the first thing that came to my mind.

Interviewer: Okay. And how important is sustainability for you when choosing a glamping destination or a vacation?

Samantha Montezuma: I think it's really important. Because I feel like people that like to have this kind of more glamping experience are people that are actually willing to spend more money. Because it's not like you're going to be in an uncomfortable place. People that like comfort are people that are looking for a better experience. So I feel like we will be more likely to pay a bit more if we know that besides having like a five-star or four-star experience, I'm putting an effort into sustainability.

Interviewer: Would you say that Starwild Glamping structures and concept align with the value of eco-conscious travelers and sustainability-aligned people, knowing that our structures do not harm nature, or harm it less than traditional construction that has a lot of garbage and water use in the construction process?

Samantha Montezuma: Yeah, definitely. Like, it would be just a matter of what you're doing next with the structures, you know, to complete the cycle. But like, just having the structures is, I think, way more environmentally friendly. And also, if you know the process of having the structures there, like, you know?

Interviewer: Correct. Then do you think it's very important for us to communicate this? Because you weren't 100% aware of the sustainability involved in glamping structures, like no garbage and stuff like that. I think we don't communicate it enough. So I think it's an important point.

Samantha Montezuma: Yeah, 100%. I feel like communication is key for all sustainable, new ideas or new projects. Because people are kind of looking for that. And sometimes you have things in front of you, but you just don't realize they are environmentally friendly.

Interviewer: Exactly. Now we're going to talk about the market fit for the US audience. For you, being a person that has been involved with travelers from all around the world—your experience with your parents' hotel, Galápagos, and now the hotel you're managing—do you think Starwild Glamping would appeal to a US audience? Why or why not?

Samantha Montezuma: I think so. Because with my experience, most of the US clients are really comfort seekers. So that's one important thing. And even though politics in the US can be quite, you know, opposite sides, I feel like from one side, people are really putting in an effort and making more obvious their actions to be more sustainable and friendly. So yeah, I can see there's a big market there, and people interested in these kinds of experiences—especially when you tell a story and communicate everything.

Interviewer: Thank you. Then the last part is recommendation. What would you recommend to us to reach US travelers or the US market? What are the things that you consider most important for US travelers to trust our company?

Samantha Montezuma: I feel like those kinds of clients are really looking for how transparent you are with the whole process. And I feel like there's a lot of greenwashing nowadays, so they want to be sure what they are doing is actually real. So just be transparent in the communication and to show the cycle of it. Because I feel like they tell you, "Yeah, this is sustainable," but you don't know exactly how it works, and you don't know exactly how it's going to end. So I think it's really important to have the ending process—how this is not going to go to the trash or become more pollution when they are done. Because people can be like, "Oh, this is so accessible, I'm just going to buy 10. If it doesn't work, I'll throw them away," or stuff like that.

Interviewer: Like the full cycle of the product, because it's really important. When you use our products, the outer cover, which is the part that covers all the structure, lasts for 12 to 15 years. You can replace the cover for a new one, and you get 12 or 15 more years out of your structure. So you don't need to replace the whole structure. But I do understand your point, because it's really important to know what will happen to the old cover and what is the cycle of the product. It would be really interesting for certain clients to understand that. Because it's true that if it's not well communicated, customers can believe it's a disposable product—and it's not.

Samantha Montezuma: Yeah. That's my main feeling, especially because people think nowadays that cheap things are not good quality, or cheap things are just going to—you know, you can just get rid of them. So it's like changing that idea and that mentality. Because this is accessible, that doesn't mean that it's not going to work for the next 10 or 12 years. That it's not going to work, or you can just get rid of it. So actually making people know that it's going to last long—that's really important in the process as well.

Interviewer: Yeah, that's the main concern. Well, thank you very much, Samantha. It was a short interview, but you have a lot of knowledge, so I feel really good and thankful with you.

Samantha Montezuma: Thanks to you. Thank you. Bye.