



Universidad Nacional del Nordeste
Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura
Licenciatura en Turismo

Tesina de Investigación:

La franquicia como modelo de negocio innovador aplicado a las empresas de viajes y turismo. Caso de estudio: “Be Ready - Franquicia de Al mundo.com” de la ciudad de Resistencia en 2023

Alumno: Javier Antonio Vallejos Velasco

Director: Esp. Lic. Emilio Simón

Corrientes, 2025

Título: La franquicia como modelo de negocio innovador aplicado a las empresas de viajes y turismo. Caso de estudio: “Be Ready - Franquicia de Almundo.com” de la ciudad de Resistencia en 2023

Naturaleza de la tesina: Tesina de Investigación

Resumen

La presente tesina de investigación tiene como objetivo cumplimentar el requisito final para la obtención del título de grado de Licenciatura en Turismo por la Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura de la Universidad Nacional del Nordeste.

El sector de las agencias de viajes y turismo ha experimentado profundos cambios en los últimos años. Al mismo tiempo, nuevos modelos de negocio con diferentes estrategias están creciendo en nuestro país de la mano de las “franquicias”. Ante estos escenarios, la presente investigación se centra en un estudio de caso basado en el análisis de la franquicia Almundo.com de la ciudad de Resistencia en función a sus rasgos distintivos, estrategias implementadas para captar demanda y ventajas competitivas en el año 2023. Mediante un estudio descriptivo, con enfoque cualitativo, y apelando al uso de entrevistas semiestructuradas y fuentes documentales, se buscó caracterizar la empresa, sus estrategias implementadas y las ventajas competitivas que presenta frente a sus potenciales competidores. Esto permitió efectuar un diagnóstico de situación de la franquicia en el contexto de Resistencia, que pueda servir de insumo científico para posibles emprendedores que quieran adherir a este modelo de negocio en la región.

Palabras claves: Agencias de Viajes - Franquicia - Almundo.com - Estrategias - Ventajas competitivas.

Tesista: Javier Antonio Vallejos Velasco

Dirección:

Teléfono celular:

E-mail: Vallejos.javi@gmail.com

Director: Esp. y Lic. Emilio Simón. Profesor de la cátedra: “Metodología de la investigación” - Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Culturas - Universidad Nacional del Nordeste.

ÍNDICE

FORMULACION DEL PROBLEMA	6
JUSTIFICACIÓN.....	8
OBJETIVOS	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos.....	10
ANTECEDENTES	11
MARCO TEÓRICO	13
Las organizaciones	13
Las empresas turísticas como formas particulares de organización	14
Agencias de Viajes Online	17
Organización interna de una OTA.....	18
Franquicia como modelo de negocio turístico.....	19
Estrategias de marketing aplicadas en agencias de viajes	23
METODOLOGÍA.....	24
CAPÍTULO 1:	27
Caracterización de la agencia “Be Ready - Franquicia Almundo” de Resistencia	27
1.1 Introducción.....	27
1.2 Aspectos institucionales	28
1.2.1 Trayectoria de la Franquicia Almundo	28
1.2.2 El surgimiento de Be Ready.....	30
1.2.3 Misión y Visión de Almundo.....	35
1.3 Aspectos operativos y comerciales.....	36
1.3.1 Estrategias de gestión y atención al cliente	36
1.3.2 Gestión comercial y estrategias de marketing	36
1.3.3 Oferta turística de la empresa	37
1.3.4 Servicios adicionales	38
1.3.5 Operadores Turísticos Asociados.....	40
1.4 Aspectos del mercado	42
1.4.1 Segmentos de demanda en el mercado turístico de Almundo	42
1.5 Cierre del capítulo	43
CAPÍTULO 2:	44

Análisis de las estrategias de captación de mercado y los canales de comercialización de la Franquicia Almundo en Resistencia	44
2.1 Marketing de contenido	45
2.2 Canales de comercialización empleados	46
2.2.1 Canal Digital	47
2.2.2 Redes sociales.....	48
2.2.3 Publicidad en buscadores (SEM)	49
2.2.4 Canal Presencial	50
2.2.5 Integración de ambos canales y su relación con el marketing de contenido	51
2.3 Identificación del Mercado Objetivo	52
2.4 Estrategias para captar al mercado objetivo	53
2.4.1 Estrategia de Diversificación de Productos	53
2.4.2 Estrategias de Fidelización del cliente.....	54
2.5 Colaboraciones y Alianzas Estratégicas	55
2.6 Publicidades de la franquicia	56
2.7 Conclusión del capítulo	61
CAPÍTULO 3:	63
Ventajas competitivas de la franquicia Almundo de Resistencia.....	63
3.1 Introducción.....	63
3.2 Imagen corporativa y reconocimiento de marca.....	63
3.3 Reputación y generación de confianza	64
3.4 Calidad de Servicio y Soporte Post-Venta	64
3.5 Liderazgo basado en costos	66
3.6 El Capital Humano como pilar fundamental	67
3.7 Desventajas competitivas y limitaciones operativas	68
CONCLUSIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA	72
WEBGRAFIA	74
ANEXOS	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Dimensiones, variables e instrumentos de recolección de datos	26
Tabla N° 2: Listado de agencias de viajes registradas en Resistencia.....	31
Tabla N° 3: Productos y servicios ofrecidos por Be Ready	38
Tabla N° 4: Servicios adicionales ofrecidos por Be Ready.....	39
Tabla N° 5: Operadores turísticos asociados de la franquicia	41
Tabla N° 6: Canales de comercialización empleados por “Be Ready”	46
Tabla N° 7: Publicidades de Almundo por temporadas - Año 2023	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de una OTA.....	18
Figura 2: Clasificación de las franquicias según distintos criterios	21
Figura 3: Distribución de sucursales de Almundo en Argentina.....	29
Figura 4: Local de Be Ready Franquicia de Almundo.com Resistencia.....	33
Figura 5: Flyer publicitario de Almundo.....	40
Figura 6: Fan Page de Facebook de la agencia Be Ready	48
Figura 7: Perfil de Instagram de la agencia Be Ready	49
Figura 8: Publicidad de Almundo Resistencia	54

FORMULACION DEL PROBLEMA

La revolución en la información y las comunicaciones se potenció notablemente desde la aparición de internet. A lo largo de las últimas décadas su desarrollo vertiginoso y expansión a escala global produjo grandes transformaciones, no solo en las relaciones económicas, sino también personales y sociales. Actualmente, la “red de redes” es un medio muy acudido para la venta de productos y/o servicios, haciendo que el consumidor pueda acceder a los mismos desde la comodidad de su hogar.

El crecimiento constante de esta nueva forma de comercialización se ha potenciado de manera notoria, a merced de los efectos de la pandemia desatada en 2020. En el caso de nuestro país, un informe elaborado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en 2021 informó que el comercio electrónico argentino creció un 68% y superó los \$1.5 billones en ventas¹. Si bien en la pandemia del Covid-19 se registró un boom de compras online en el país, según el mismo estudio, esta tendencia se maximizó, llegando a una cifra de 20.742.665 compradores online para fines del 2021.

Respecto a los sectores y productos que mayor presencia tienen en el comercio electrónico, se destacan - en primer orden - los vinculados con equipos electrónicos y de telefonía, prosiguen los vinculados a alimentos, bebidas y artículos de limpieza, continúan los vinculados a artículos del hogar y, en cuarto lugar, los pasajes y el turismo.

Asimismo, según indica el análisis de la *Americas Market Intelligence* (AMI), en 2021, el mercado de comercio electrónico en Argentina en realidad alcanzó los US\$18 mil millones en ventas, lo que representó un aumento del 42 % respecto a 2020. Ahora bien, si se evalúan las categorías o productos que más se compraron a través de internet durante 2021, los resultados fueron en primer lugar celulares y accesorios; en segundo lugar, alimentos, bebidas y delivery; en tercer lugar, indumentaria no deportiva; cuarto lugar indumentaria deportiva; en quinto lugar, productos de higiene y belleza; en sexto lugar, computación y en séptimo lugar fueron pasajes de avión, hoteles y cruceros.²

¹ Véase en <https://www.a24.com/economia/ecommerce-imparable-cuanto-crecio-la-venta-online-2021-argentina-n1002708> 10/01/2023.

² Véase en: <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-argentinos-por-internet/> 20/01/2023.

En línea con lo expuesto, el turismo representa uno de los sectores más beneficiados con la introducción masiva de los avances tecnológicos, a partir de variadas aplicaciones que abarcan desde la gestión interna de las empresas e instituciones turísticas, hasta los sistemas computarizados de reservas y los sistemas globalizados de distribución. De igual modo, la actividad turística fue una de las más impactadas en el periodo pandémico, ante la imposibilidad de poder generarse desplazamientos masivos como medida preventiva y el cierre de fronteras entre países. En este contexto crítico, la tecnología acompañó algunos procesos e impulsó otros, tales como la atención online.

En un mundo cada vez más globalizado, las compañías se encuentran inmersas en un proceso de innovación continua para responder a las necesidades cambiantes de las personas. Este mismo fenómeno ha dado como resultado la presencia de un turista cada vez más atento y experto, a la par del incremento del uso de las nuevas tecnologías.

Gracias a la web, aumentó la participación de los consumidores que brindan consejos y opiniones sobre los destinos visitados, constituyéndose en insumos que son tenidos en cuenta por los turistas a la hora de contratar servicios turísticos. A su vez han surgido buscadores y páginas que operan como “filtros” de comparaciones sobre costos de pasajes terrestres y aéreos, hoteles, asistencia al viajero, excursiones, autos para alquilar, entre otros, que permiten a los usuarios encontrar ofertas más baratas disponibles en agencias de viajes online. Tal así que hoy se encuentran diversas opciones de búsqueda a través de internet como ser Al mundo.com, DESPEGAR, AVANTRIP, TTS, entre otras.

En el caso particular de Al mundo.com, en sus comienzos llamada “Asatej Viajes S.R.L” fue fundada en Argentina en el año 1993 como una agencia de viajes tradicional. En 2014, se reconvierte incorporando la modalidad virtual, contando en la actualidad con más de 40 sucursales a lo largo del país³, donde los consumidores pueden comunicarse a través de sus tres canales (online, telefónica y presencial). Hasta el momento, Al mundo.com está habilitada para comprar paquetes turísticos por diferentes canales de intermediación, siendo el canal web el más utilizado, ya que los consumidores que eligen esta modalidad son atraídos por la competencia que ofrece esta opción.

³ Véase en: <https://elinsignia.com/2017/11/03/al-mundo-la-esencia-de-una-empresa/> 13/01/2023.

Más allá de ser una empresa relevante en el país, Almundo.com está situada en un entorno de constante crecimiento y avance tecnológico, donde la venta online está siendo una de las mayores fuentes competitivas usadas por los consumidores.

Ahora bien, a los fines de delimitar el estudio, se ha optado por investigar la franquicia ALMUNDO de la ciudad de Resistencia, en la provincia de Chaco. Sobre la misma se buscó conocer y dar respuestas a ciertos interrogantes.

Como pregunta principal se formuló la siguiente: ¿Cuáles son los rasgos distintivos de la franquicia Almundo de la ciudad de Resistencia, qué estrategias implementa para captar demanda y qué ventajas competitivas presenta frente a sus competidores en 2023?

En tanto que las preguntas más específicas del estudio fueron:

1. ¿Por qué se instala la franquicia Almundo en la ciudad de Resistencia? ¿Cuál ha sido su trayectoria hasta la actualidad?
2. ¿Cuáles son las particularidades que posee esta franquicia que la hace diferente a las agencias tradicionales de la ciudad en 2023?
3. ¿Con qué oferta cuenta la empresa en la actualidad y cuáles son los principales prestadores con los cuales operan?
4. ¿A qué segmentos de demanda apunta dicha franquicia y qué canales de comercialización son los más utilizados?
5. ¿Cuáles son las ventajas competitivas y desventajas que tienen los canales de comercialización que ofrece Almundo franquicia Resistencia?

JUSTIFICACIÓN

El turismo es una de las manifestaciones más activas de la sociedad actual, si bien los viajes organizados tienen su origen a mediados del siglo XIX. Promovidos inicialmente en Inglaterra por Thomas Cook, dieron como resultado el primer antecedente de Agencia de Viajes tradicional, conocida posteriormente como “Thomas Cook & Son” (Ballesteros Coello, 2012, p. 15). Tras casi dos siglos de este acontecimiento, el turismo se fue adaptando paulatinamente a los cambios, especialmente los ligados al avance tecnológico.

En la actualidad, la multiplicidad de oferta disponible en la red que actúa como competencia, una mayor exigencia de los consumidores y la existencia de sitios webs especializados (que permiten al usuario comparar diversos productos turísticos), junto con la posibilidad de contratar servicios en forma directa con los prestadores de servicios sin necesidad de intermediarios, son algunos de los desafíos con los que se enfrentan las agencias de viajes tradicionales.

Según datos oficiales del Registro Nacional de Agencias de Viajes (RNAV)⁴, en la ciudad de Resistencia existen 50 agencias de las cuales una es reconocida bajo la denominación “*Be Ready Franquicia de Almundo.com*”, la cual tiene su sede física en la avenida Sarmiento 2610, local 105 del shopping Sarmiento. En relación con la franquicia antes nombrada, es menester conocer en profundidad las estrategias de captación de demanda y las formas de comercialización de sus productos, atendiendo a los cambios que se mencionan en el perfil del consumidor de viajes en los últimos tiempos.

A partir de las consideraciones anteriores, cabe agregar otras razones que justifican y motivan el desarrollo de la investigación. Una de ellas obedece a la motivación que llevó a anexar una franquicia y pueda servir a otras agencias que estén evaluando hacerlo. Otra razón se fundamenta a partir de poder analizar la oferta actual que posee la franquicia Almundo en la ciudad de Resistencia, generando propuestas que pueden diferir (o no) de las agencias de viajes tradicionales.

Por último, dicha investigación es de consideración para el tesista, dado que se espera que con esta investigación se aporten elementos de reflexión y debate sobre el nuevo paradigma de gestión y funcionamiento que han impuesto las nuevas tecnologías, a partir de la introducción de las TICS y sus aplicaciones en el sector turístico e identificar en qué grado las utilizan como ventaja competitiva. En efecto, dichos aportes pueden resultar innovadores para el campo científico del turismo y el estudio servirá como precursor de futuras investigaciones sobre la temática.

⁴ Véase mayores detalles en: <https://www.agenciasdeviajes.ar/>

OBJETIVOS

Objetivo general:

- Analizar la franquicia Almundo de la ciudad de Resistencia en función a sus rasgos distintivos, estrategias implementadas para captar demanda y ventajas competitivas en el año 2023.

Objetivos específicos:

- Conocer la trayectoria de Almundo y los motivos que impulsaron a instalarse en la ciudad de Resistencia.
- Caracterizar la oferta con la que dispone la franquicia, destacando a los principales prestadores con los que operan.
- Distinguir las principales estrategias para captar al mercado objetivo al que apunta esta franquicia y los canales de comercialización empleados.
- Indagar sobre las estrategias de diferenciación, ventajas competitivas y desventajas de la empresa frente a las agencias tradicionales de la ciudad.

ANTECEDENTES

A modo de antecedentes, se pueden destacar investigaciones cuyas temáticas son afines al presente tema de estudio. A continuación, se exponen algunos ejemplos:

- Caruso, María Joselina y Tanana, Ariadna presentaron la ponencia ***“La franquicia como modelo de negocio. Estudio de un caso exitoso: Babel Viajes EVyT”*** en el marco del X Simposio Internacional y XVI Jornadas de Investigación - Acción en Turismo (CONDET 2022). En el resumen se exponen una serie de autores que destacan las oportunidades y beneficios que ofrecen este enfoque de negocios. Luego se caracteriza a la franquicia objeto de estudio “Babel Viajes”, haciendo mención que la misma surgió en Coronel Pringles como agencia minorista y luego migró hacia el modelo de franquicia (actualmente cuenta con sucursales en Mendoza, Villa Carlos Paz, Puerto Madryn y Santiago del Estero). La ponencia resalta, desde un enfoque cualitativo, la experiencia del dueño de la agencia y recupera las perspectivas de los encargados de cada franquicia sobre los motivos que los condujeron a comenzar su negocio en el sector turístico, cómo lo implementaron y qué efectos tuvo la pandemia en el devenir de sus empresas.
- Sadava, Micaela (2021) para obtener el título de Licenciada en Turismo de la Universidad Nacional de La Plata, presentó una tesis denominada: ***La infomediación: ¿Un problema para las agencias de viajes de La Plata?*** Dicha investigación analiza el rol de las agencias de viajes dentro de la intermediación turística y su relación con la incorporación de las tecnologías a la vida cotidiana del segmento Millennials, a partir del surgimiento de un nuevo canal de información conocido como infomediación. Así es como se evaluó la utilización de este nuevo canal por parte de los Millennials, luego su vinculación con las agencias de viajes y finalmente se dio a conocer la perspectiva de los infomediación.
- Guillermo Octavio Delgado Giler (2021) para obtener el título de Ingeniero en Gestión Turística y Hotelera por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo de la ciudad de Samborondón (Ecuador), presentó una tesis denominada: ***“Plan de negocios para la creación de la Franquicia “Agencia de Viajes Libretours”, Provincia Del Guayas”***, la cual tenía como finalidad incrementar los ingresos de las

agencias y apoyar al emprendimiento de los estudiantes o profesionales vinculados al turismo, ofreciendo franquicias basadas en el Know-How de la agencia. Los mercados a desarrollar inicialmente son el turismo interno con especial énfasis en playas, montaña, Amazonía, aventura, entre otros y con satisfacción de los requerimientos de la nueva normalidad como son bioseguridad, confianza en el destino y esparcimiento familiar.

- Rosada, Julián Gastón y Valles, Selene Maribel (2018) presentaron como trabajo final de la Licenciatura en Turismo de la Universidad Nacional de San Martín el tema: ***“Las nuevas tecnologías y el turismo. Venta de servicios Turísticos a través de la web y su impacto sobre los Agentes de viajes”***. El problema de investigación aborda la irrupción de las nuevas tecnologías en el turismo, específicamente lo que tiene relación con la venta de servicios turísticos a través de la Web y su impacto sobre los agentes de viajes. La investigación analiza el mercado turístico, las tecnologías de la información y la comunicación global para así poder determinar su influencia en relación a los modos y preferencias de consumo que priman en el contexto actual.

- Mg. Jorgeli Ayovi-Caicedo, Mg. Mariuxi A. Guijarro-Cagua, Mg. Christian J. Mora-Torres (2016) presentaron la ponencia: ***“Las franquicias y sus beneficios para el desarrollo empresarial”*** en el marco de la Revista Científica Dominio de las Ciencias de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador. En la misma se hace alusión a los procesos actuales de cambio, transformación y desarrollo, donde las grandes transnacionales se apropian del mercado y las pequeñas empresas necesitan evaluar alternativas que contribuyan a elevar su productividad e incrementar su papel en el mercado financiero, haciendo frente a una serie de factores políticos, económicos, sociales y culturales, que se imponen en la actualidad. De allí se desprende que, para cumplir con las exigencias de los consumidores, se ven en la necesidad de especializarse en dichos mercados para poder mantenerse y superar a sus principales competidores.

MARCO TEÓRICO

El presente apartado tiene como finalidad brindar un sustento teórico respecto a la temática de estudio orientada a las empresas de viajes y turismo que operan bajo la figura de franquicias. Para ello, se trabajó desde las disciplinas de la Administración y el Marketing, recuperando diversos autores que permitan abordar adecuadamente la investigación.

Las organizaciones

La organización es un concepto fundamental, en tanto objeto de estudio de la administración. De acuerdo con la definición de Hall (1988) se entiende por organización a “una colectividad con límites relativamente identificables, un orden normativo, rasgos de autoridad, sistemas de comunicaciones [...]; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos” (p. 5).

En este sentido, también se puede mencionar a Henry Fayol citado por Hall (1981) quien asegura que “organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento como materias primas, herramientas, capital y personal” (p. 19). Además, se coincide con Etzioni A. (1975) quien sostiene que “organización es todo conjunto de personas con un fin en común, este concepto ha ido evolucionando a través del tiempo para tratar de encontrar mayores elementos que permitan conocer mejor la naturaleza de las mismas” (Etzioni, 1975 en Hall, 1981, p. 4).

Estas organizaciones pueden presentar diferentes **tipologías**, dado que sus finalidades son múltiples y variadas. De ahí provienen organizaciones **sin fines de lucro**, ya que el objetivo de su creación no es generar ganancias sino brindar un servicio o lograr una mejora en la calidad de vida de la sociedad o de sus miembros.

Según Paolini N. y Odriozola J. (2019, p. 13) las mismas pueden clasificarse en los siguientes tipos:

- Organismos Públicos
- Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G), Organizaciones del Tercer Sector u Organizaciones de la Sociedad Civil
- Cooperativas

Por otro lado, existen organizaciones **con fines de lucro**, cuyo objetivo principal es el de generar ingresos y obtener ganancias para sus propietarios. Dentro de esta acepción se encuentran las **empresas** que, como unidad económica, se dedican a la producción de bienes y/o servicios para satisfacer las múltiples necesidades de los consumidores.

Las empresas turísticas como formas particulares de organización

García del Junco y Casanueva Rocha (2000) definen a la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (p. 4).

Dentro de las empresas **con fines de lucro**, cabe poner foco en un tipo de empresa particular orientada a la prestación de servicios. De este modo se podrá encuadrar a la empresa Almundo dentro de las prestaciones de índole turísticas.

Lombardo (2010) define a las **empresas turísticas** como "entidades que ejercen una tarea compleja de acuerdo con el tipo de servicios y productos que ofrecen, ya que pueden ir desde transportación y alojamiento hasta actividades culturales y de recreación" (p. 18). A su vez, recuperando la perspectiva de Romero (1997) se dirá que "las empresas turísticas son sociedades, u organizaciones estructuradas en variedades de negocios, las cuales tienen como objetivo comercializar servicios que satisfagan las necesidades del turista" (p. 9). Por sus particularidades, este tipo de empresas presentan una gran diversificación, en función al tipo de servicio que presten, las actividades que ofrecen, el tipo de demanda al que apuntan, el tamaño y organización que requieren, el modelo de gestión que implementan, entre otros aspectos que determinan su complejidad.

En ese sentido Gazzera (2010) afirma:

La exigencia de analizar, sistematizar y planificar lo referente a la prestación y al consumo de servicios responde a los requerimientos de crecimiento de este sector. Las unidades productoras de servicios turísticos, como son los hoteles, las agencias de viajes, transporte (en sus diversas modalidades), como elementos esenciales de un sistema de servicio a disposición de la actividad turística, evolucionan al extremo de constituirse en organizaciones complejas que requieren una administración profesional y especializada el más alto nivel (p. 14).

Ahora bien, entre las distintas organizaciones lucrativas existentes en el mercado turístico, este estudio se ocupará particularmente de la **agencia de viajes**, entendida como “una empresa turística que actúa como agente intermediario activo entre sujetos de desplazamiento turístico y prestadores de servicios específicos con fines de lucro” (De la Torre, 1990, p. 236).

De igual modo, Ballesteros (2012) define a las agencias de viajes y turismo como un tipo de empresa turística dedicada a la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios y elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes (p. 14).

En la República Argentina, hasta el año 2023, las agencias de viajes se encontraban reglamentadas por la Ley Nacional de Agentes de Viajes N° 18.829/70⁵, la cual establecía en su primer artículo que debían cumplir sus disposiciones todas las personas físicas o jurídicas que desarrollen en el territorio nacional, con o sin fines de lucro, en forma permanente, transitoria o accidental, algunas de las siguientes actividades:

- a) La intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte en el país o en el extranjero;
- b) La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el país o en el extranjero;
- c) La organización de viajes de carácter individual o colectivo, excursiones, cruceros o similares, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes "a forfait", en el país o en el extranjero;
- d) La recepción o asistencia de turistas durante sus viajes y su permanencia en el país, la prestación a los mismos de los servicios de guías turísticos y el despacho de sus equipajes;
- e) La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre cualquiera de estos servicios;
- f) La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo, las cuales se expresarán específicamente en la licencia respectiva.

⁵ Ley derogada por el Decreto DNU del Poder Ejecutivo Nacional N° 70/2023, sancionado el 20 de diciembre de 2023 al inicio del gobierno de Javier Milei.

Será requisito ineludible para el ejercicio de estas actividades, el obtener previamente la respectiva licencia en el Registro de Agentes de Viajes que llevará el organismo de aplicación que fije el Poder Ejecutivo, el que determinará las normas y requisitos generales y de idoneidad para hacerla efectiva”.⁶

En lo que respecta a cuestiones netamente comerciales, según las actividades a las que se dediquen, se las puede clasificar en:

- Agencias de viajes mayoristas: son las que venden servicios individuales o combinados a las agencias minoristas. Generalmente los operadores mayoristas no realizan ventas al consumidor final;
- Agencias de viajes minoristas: son las que se dedican a vender paquetes turísticos o servicios individuales creados por ellos o por terceros, a los consumidores finales;
- Agencias de viajes mixtas: son todas aquellas agencias que tienen la capacidad y la autorización para vender productos individuales o crear paquetes turísticos para otros agentes o para el consumidor final.

Otro criterio de clasificación es tomado de Aguilar (2016), el cual expone la siguiente tipología:

- Agencias exclusivas (in-plant): Son agencias que instalan pequeñas oficinas en grandes corporaciones para así administrar todas las actividades que realiza el turista durante su estadía y de paso fidelizarlos.
- Franquicias: Es un sistema de comercialización en la que dos empresas hacen un trato; la empresa matriz o franquiciador otorga el derecho al franquiciado o franquicia de utilizar su marca y productos ya conocidos en el mercado a cambio de una remuneración económica. Además, deberá trabajar bajo su mismo régimen de negocio cumpliendo con sus derechos y obligaciones, como el de solo vender la marca del franquiciador.

⁶ El cual fue reemplazado por el Registro Nacional de Agencias de Viajes, luego de la desregulación.

- Agencias virtuales: Es un sistema de comercialización digital que se ha dado mediante el avance de la tecnología; ofrecen sus productos mediante una página web, donde el cliente tiene la posibilidad de escoger sus opciones de viaje de acuerdo con sus necesidades y posibilidades económicas sin necesidad de salir de casa. Estas agencias no tienen instalaciones físicas (p. 48).

Como se hizo referencia con anterioridad, las ventas que anteriormente solo podían concretarse de manera presencial en agencias físicas ahora pueden concretarse de manera online, a partir de plataformas virtuales que actúan como canales de distribución directa para adquirir servicios turísticos. Esta nueva forma de transacción comercial se destaca por la variedad de elección de prestadores en tiempo real con gran cobertura mundial. No obstante, en términos de intermediación, dichas plataformas suelen carecer de interlocutores que puedan asesorar debidamente a sus clientes, con los riesgos que ello puede llevar ante la falta de conocimiento que éste tenga en torno a los destinos a visitar.

Agencias de Viajes Online

El nacimiento de las Agencias de Viajes Online - o también conocidas como OTA por su denominación en inglés (Online Travel Agency) - es consecuencia de los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones. Así, Talwar (2020) las define como aquellas que realizan transacciones por internet, y que no cuentan con establecimientos físicos de atención presencial (s/d).

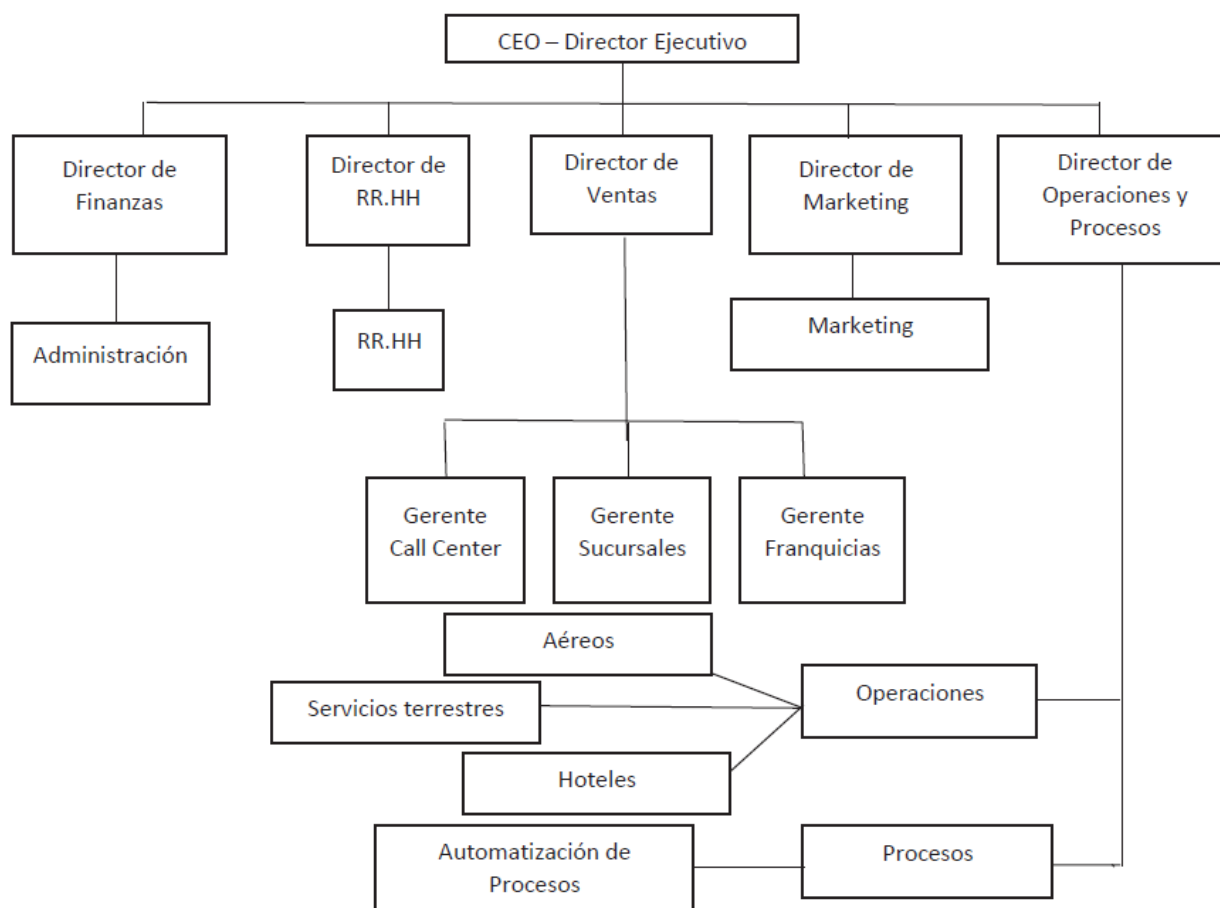
Freijo y Mañas (2018) indican que las OTA son plataformas que facilitan a los clientes la búsqueda de hoteles, vuelos, traslados, renta de autos, entre otros servicios relacionados, en ella, los pasajeros podrán ingresar los detalles de la planificación de su viaje, como cantidad de pasajeros, destino y fechas de viaje, y obtendrán información a tiempo real de la disponibilidad y tarifas de los servicios solicitados, podrán en consecuencia cotizar, reservar y comprar los servicios para su viaje (p. 20).

Se trata, por tanto, de agencias que cumplen similares funciones que las tradicionales, aunque ofreciendo mayores posibilidades de cobertura de destinos, en tiempo real las 24 horas del día y en diversos idiomas.

Organización interna de una OTA

Para el análisis de la estructura y organización de una Agencia de Viajes OTA, se considera el organigrama de la franquicia “Almundo.com”.

Figura 1: Organigrama de una OTA



Fuente: Elaboración propia en base a “Almundo.com”

Para entender las funciones que existen en este tipo de empresa, se apela a las especificidades señaladas de acuerdo a Rosada, J. y Valles, S. (2018, p. 52):

- **CEO – Director Ejecutivo:** persona de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa. Tiene a su cargo a los directores o gerentes de la empresa. Cumple funciones de comunicador, informando a los agentes externos sobre los crecimientos y las innovaciones de la empresa, así como asesorando a la gerencia y motivando a los empleados.

- **Departamento de Finanzas (Director/Administración):** tiene a su cargo el control administrativo y económico de la agencia. Entre sus tareas más relevantes se encuentran la administración de los ingresos y egresos, elaboración de presupuestos, liquidaciones de asuntos fiscales, gestión de créditos, organización del funcionamiento interno de la empresa, etc.
- **Departamento de Recursos Humanos:** encargado del reclutamiento y selección de empleados, la posterior contratación y capacitaciones. Se encargan además de la liquidación de sueldos del personal.
- **Departamento de Ventas:** se encargan de lograr las ventas de los servicios turísticos mediante los canales de atención telefónica, Web, presencial, en las distintas sucursales y franquicias. Además, cumplen con el asesoramiento y facturación de los productos.
- **Departamento de Marketing:** encargados de investigar, desarrollar e implementar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. La dan a conocer y la posicionan en el mercado. Diseñan las publicidades que saldrán en diarios, revistas, televisión, radio, etc.
- **Departamento de Operaciones:** encargados de la postventa de la empresa. Se divide en el área de hoteles, aéreos y terrestres. Cada una de las áreas soluciona los inconvenientes que puedan surgir para cada producto (cambios de nombre, error en fechas, devoluciones, etc.), teniendo contacto directo con los proveedores.
- **Departamento de Procesos:** son los encargados de diseñar los procesos y procedimientos a seguir para los empleados. Dentro de esta área, hay un sector que tiene como objetivo automatizar dichos procesos para agilizarlos y disminuir el trabajo manual.

Franquicia como modelo de negocio turístico

Dado que la temática de investigación alude a una agencia de viajes que funciona bajo la modalidad de franquicia, resulta pertinente realizar una contextualización sobre el origen de esta tipología de negocios, conocer sus características principales, determinar sus regulaciones y posibles inconvenientes que surgen en su operatoria.

Respecto al marco histórico que dio lugar al surgimiento, Szabo Racen (2019) expone:

El origen de las franquicias se remonta al año 1851, cuando The IM Singer Company, fundado por Isaac Merritt Singer, concedió franquicias para la venta de sus máquinas de coser. Las petroleras y compañías automovilísticas también han trabajado por medio de franquicias desde principios del siglo XX. Pero, sin lugar a duda, una pionera en este aspecto ha sido la cadena de hoteles y restaurantes Howard Johnson's, la cual empezó a franquiciar en la costa atlántica de Estados Unidos, ofreciendo un concepto sólido con productos de mucha calidad y de forma consistente. El resultado es que, hoy en día, es la franquicia de hoteles más grande del mundo (en número de unidades) (p. 20).

Existen franquicias ampliamente reconocidas a nivel mundial, entre ellas pueden mencionarse a negocios de comidas rápidas como *McDonald's*, *Subway* o *Burger King*; tiendas de café como *Starbucks*; hipermercados como *Día* y *Carrefour*; entre otros.

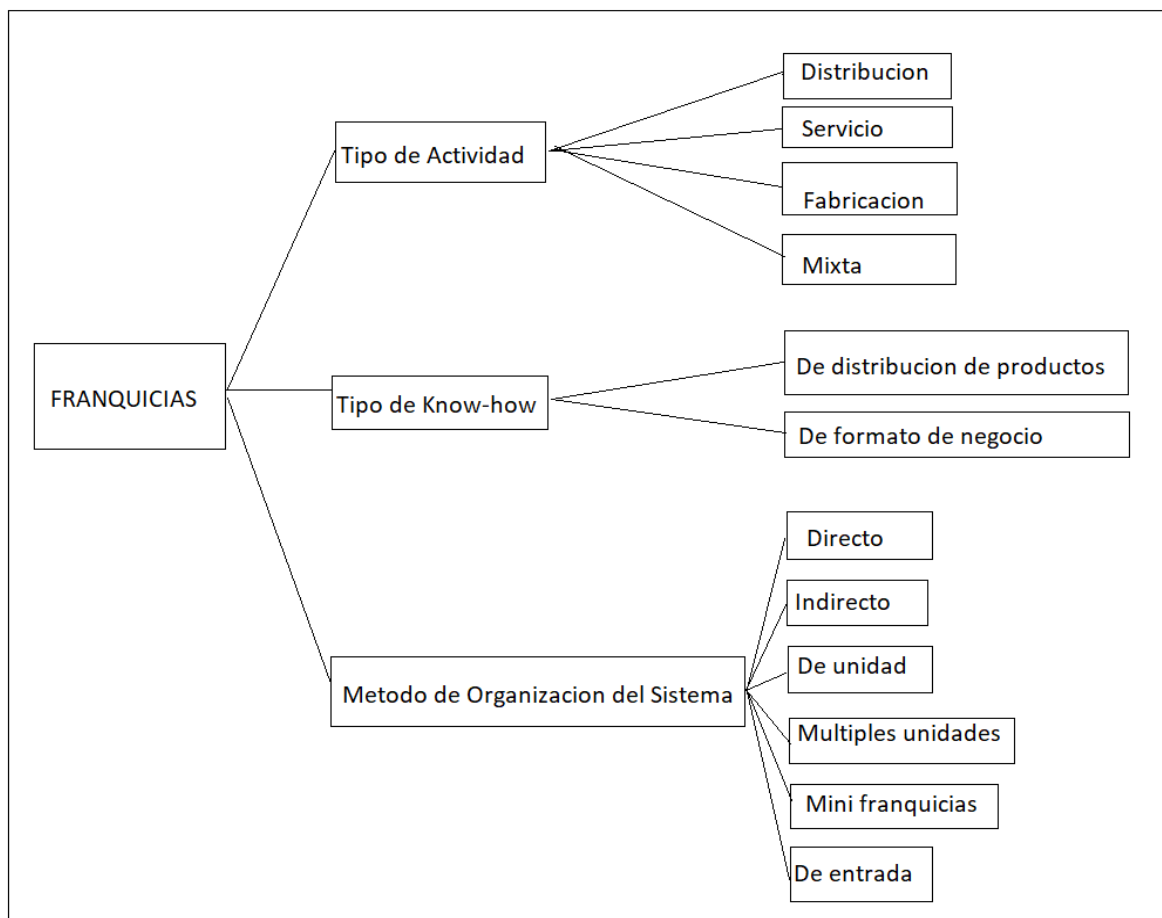
Ahora bien, se entiende a este modelo de negocio como una “concesión de derechos de explotación de un producto, o nombre comercial, otorgada por una empresa a una persona en una zona determinada”⁷.

En términos más concretos, se puede puntualizar que una franquicia es un acuerdo entre empresas jurídicamente independientes y asociadas por un contrato, en virtud del cual un franquiciador (dueño de la marca) otorga la cesión del uso de la marca a un franquiciado (destinatario), así como los sistemas de producción y mercado del producto, a cambio de una contraprestación económica. Además, el franquiciador le asegura ayuda técnica y los servicios regulares necesarios para facilitar la comercialización de los productos y/o servicios de su marca.

En este contexto, en el cual dichos sistemas de negocios se van consolidando, Mosquera (2010) destaca: “A través de las franquicias los nuevos emprendedores pueden contar con un apoyo logístico, de recursos y de conocimiento del mercado, que les permita apalancar su iniciativa emprendedora, a partir de obtener el derecho de explotación de un producto o servicio, lo que impacta en la reducción de la incertidumbre y en disminuir el miedo a fracasar al momento de crear empresa” (p. 10).

⁷ Véase Real Academia Española en: <https://dle.rae.es/franquicia> 2/6/2023

Figura 2: Clasificación de las franquicias según distintos criterios



Fuente: Puciato et.al. (2013) en Caruso, Tanana y Calvano (2022, p. 146)

Desde una perspectiva legal, una franquicia se constituye en un convenio en el cual su titular otorga una licencia limitada en tiempo y espacio, para que otro comerciante replique dicho establecimiento bajo su propio riesgo, a cambio de una ganancia convenida entre ambas partes (Ortega Jaramillo, 2005, p. 162).

De este modo ciertas actuaciones deberán llevarse a cabo por petición expresa del franquiciado, al igual que habrá otras que resulten terminantemente prohibidas, tales como revelar información confidencial que haya sido reflejada en la cláusula de confidencialidad. El objetivo es que todas las franquicias de la cadena representen una imagen fiel y unificada presentando, a su vez, un funcionamiento similar.

Asimismo, se tiene que detallar toda causa que pueda llevar a la resolución del contrato de franquicia, como un incumplimiento reiterado de las condiciones o la declaración de insolvencia por cualquier parte.

El contrato de las franquicias en Argentina estaba regulado por la Ley Nacional N° 18.829 y su modificatoria, y la Resolución N° 102/2014, la cual establecía el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores⁸.

El contrato es un elemento fundamental, cuyo objetivo es evitar que impere el desorden en la relación de franquicia que el cliente pueda obtener. Se establecen los derechos y obligaciones del franquiciador y del franquiciado, regulando todos los aspectos que puedan afectar a la relación comercial. Para que exista una franquicia es requisito indispensable la existencia de dicho acuerdo entre las partes para que todo pueda regularse según lo estipulado y de acuerdo con el franquiciador para que pueda funcionar de manera correcta la misma.

Este contrato de franquicia debe estar equilibrado para ambas partes y debe ser completo, recogiendo de manera exhaustiva todas las posibles circunstancias, situaciones y problemas que afectan a la relación de franquicia durante la duración del contrato. “Una característica de la franquicia es que el franquiciador puede conceder al franquiciado una zona o territorio en exclusividad, lo que supone una cuidadosa delimitación de las diferentes áreas territoriales que comprende su mercado” (Balcells Cabanas, 2015).

Cabe destacar que el franquiciador intentará garantizar la calidad que ofrece y evitar cualquier deterioro de su imagen de marca por parte de los franquiciados mediante la denominada “cláusula de aprovisionamiento”. Esta cláusula limita al franquiciado su actuación de compra y venta de productos, pues solo podrá comprar y vender aquellos productos que estén bajo la marca de la empresa y las directrices del franquiciador. Además, se evitará que el franquiciado conceda con la venta del producto o servicio algún complemento no contemplado en el contrato.

⁸ Véase en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-102-2014-231492/texto-18/5/2023>

Estrategias de marketing aplicadas en agencias de viajes

Como se mencionó en el apartado introductorio de la tesina, el contexto altamente competitivo en el cual se sitúan las agencias de viajes las enfrenta al desafío de poder diferenciarse y captar potenciales consumidores. Por tanto, se hace preciso considerar los principios del marketing de servicios, relacional y digital a modo de encontrar estrategias que permitan posicionar a la empresa frente a sus competidores en el mercado.

Respecto al marketing de servicios, considerando a los mismos como intangibles, inseparables, heterogéneos y perecederos (Berry, 1980), resulta fundamental centrarlos en la experiencia de los clientes y la calidad de los servicios. Por otra parte, el marketing relacional se basa en la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes para asegurar su fidelización. “Grönroos (1990) definió el Marketing Relacional como: (...) establecer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes y otros socios, con un beneficio, para que se cumplan los objetivos de las partes involucradas” (Toranzo, 2022 en <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/marketing-relacional-que-es-y-estrategias-mas-importantes>).

En cuanto al marketing digital, implica la aplicación de tecnologías online destinadas a captar y retener clientes, entre las cuales se pueden mencionar:

- **Marketing de contenidos:** creación de blogs, videos y guías de viaje que informen e inspiren a los viajeros.
- **SEO (posicionamiento web) y SEM (marketing de buscadores):** optimización para motores de búsqueda y publicidad en línea para asegurar la visibilidad.
- **Marketing en redes sociales:** como Facebook, Instagram o TikTok, entre otras, para poder exhibir destinos e interactuar con potenciales consumidores.
- **Email marketing:** consistente en el envío de boletines informativos y ofertas personalizadas a una base de datos de clientes (Pedroni y Moral, 2017, pp. 22 - 24)

En resumen, estas estrategias son cada vez más tenidas en cuenta por las agencias de viajes como instrumentos de captación, fidelización y centrados en las necesidades cada vez más exigentes de la demanda turística.

METODOLOGÍA

Tras haber delimitado el problema de la presente investigación y expuesto el encuadre teórico para su abordaje, la siguiente sección explicita detalladamente el marco metodológico con el cual se trabajó en la misma. Dentro del mismo se exponen el tipo de estudio por profundidad o alcance, el enfoque y método utilizado, así como también el procedimiento realizado para obtener datos o información que contribuyeron adecuadamente en el quehacer de la investigación.

Tipología de la Investigación:

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación propuestos, y considerando que el tema de investigación presenta algunos antecedentes desde la perspectiva turística, se procedió a realizar un estudio de alcance **descriptivo**, que permitió estudiar y conocer los rasgos distintivos de la franquicia Almundo de la ciudad de Resistencia, las estrategias implementadas para captar demanda y las ventajas competitivas que presenta frente a sus competidores.

Según el tipo de recolección de datos a recabar, la investigación fue **de Campo** porque se hizo necesario realizar acercamientos de forma directa con el objeto de estudio, empleando técnicas propias elaboradas por el investigador que permitieron medir y obtener datos de primera mano.

Enfoque de la Investigación:

El presente trabajo de investigación fue diseñado bajo un enfoque metodológico **cualitativo**. Para Hernández Sampieri (2010), dicho enfoque “busca comprender las perspectivas de los participantes (...) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad” (p. 364).

La elección de este enfoque radicó en conocer en profundidad los principales aspectos del objeto de estudio, con una lógica inductiva y teórica, sin pretender realizar generalizaciones sino enfocados en un caso específico. Si bien el objeto de estudio se trata de una franquicia que se encuentra presente en muchas ciudades de Argentina, interesó en este caso analizar las particularidades propias de la agencia de viajes situada en la localidad de Resistencia, Chaco.

Muestreo utilizado:

Por lo expuesto en el ítem anterior, el muestreo utilizado fue **teórico**, basado en la identificación de referentes. Como señalan Taylor y Bogdan (1987) en este tipo de muestreo no es relevante el número de casos estudiado, sino el potencial que posee cada uno y que permite contribuir al investigador en el desarrollo de teoría sobre el área estudiada (p. 199). Por tanto, quienes oficiaron de referentes son profesionales en turismo y propietarios de la empresa analizada.

Técnicas de Recolección de Datos:

Entendiendo a las técnicas de recolección de datos como las distintas formas o maneras de obtener la información mediante la aplicación de un instrumento que permita medir los indicadores y variables del estudio, se consideraron las siguientes fuentes:

Fuentes de recolección de datos Primarias: las cuales fueron utilizadas para obtener información relevante y de primera mano, a través de las Entrevistas en profundidad a informantes claves de la franquicia y charlas informales.

Fuentes de recolección de datos Secundarias: las cuales fueron obtenidas a través de páginas web y redes sociales de la agencia, noticias e informes compartidos por la empresa.

Unidad de análisis:

- La Agencia de Viajes Be Ready Franquicia De Almundo.Com de la ciudad de Resistencia en 2023

Unidades de observación:

- Contadora Pública Vanesa Kohn, propietaria de la agencia Be Ready Franquicia De Almundo.Com
- T.T. Noelia Gonzalez Muzzio, antigua vendedora y representante técnica idónea de Be Ready Franquicia De Almundo.Com.
- Lic. Leandro Montenegro, vendedor.

Tabla N° 1: Dimensiones, variables e instrumentos de recolección de datos

DIMENSIONES	VARIABLES	INSTRUMENTOS DE RECOLECC. DE DATOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Trayectoria de la empresa - Misión y Visión de la franquicia - Motivos de radicación de la franquicia en la ciudad de Resistencia - Paquetes turísticos ofrecidos - Principales operadores turísticos con los que trabaja la franquicia - Segmentos de demanda a los que apunta la franquicia 	<p>Guías de entrevistas</p> <p>Charlas informales</p>
Estrategias de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing de contenido utilizado - Redes sociales usadas - Publicidad implementada y canales de distribución - Imagen de marca de la franquicia - Estrategias de fidelización que implementa - Promociones que tiene la franquicia - Medios por los cuales toma contacto con la clientela 	<p>Estadísticas - Informes - Noticias - Portales digitales</p>
Ventajas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen corporativa de la empresa - Reputación de la empresa - Diferenciación con la competencia - Liderazgo basado en costos - Calidad de servicio y atención postventa - Capital humano de la empresa 	<p>Guías de entrevistas</p> <p>Charlas informales</p>

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 1:

Caracterización de la agencia “Be Ready - Franquicia Almundo” de Resistencia

1.1 Introducción

El presente capítulo, que aborda los dos primeros objetivos específicos de la investigación, tiene como propósito ofrecer una descripción detallada de la franquicia Almundo en la ciudad de Resistencia. Esta localidad, ubicada en el noreste de Argentina, es la capital de la provincia del Chaco y ocupa una posición estratégica como centro administrativo y comercial de la región.

Este capítulo aborda la caracterización integral de la agencia, mediante un análisis que contempla tres dimensiones fundamentales de la organización. En primer lugar, se exploran los aspectos institucionales, partiendo de la trayectoria histórica de Almundo como empresa matriz, para luego examinar el surgimiento específico de Be Ready en el contexto local y su alineación con la misión y visión corporativa que guían su desarrollo.

La segunda dimensión del análisis se centra en los aspectos operativos y comerciales que definen el funcionamiento de la agencia. En este sentido, se examinan las estrategias de gestión implementadas para garantizar una atención al cliente de calidad, junto con las políticas comerciales y acciones de marketing que sustentan su presencia en el mercado. Asimismo, se describe la oferta actual y se analizan las relaciones establecidas con los principales operadores turísticos asociados, elementos que constituyen la base de su propuesta comercial.

Finalmente, el capítulo aborda los aspectos vinculados al mercado y la comunicación, explorando los diferentes segmentos de demanda que atiende la agencia en el mercado turístico local. Este análisis es de suma relevancia en un contexto de desafíos que enfrenta el sector de agencias de viajes de Resistencia, en la búsqueda de competitividad, una buena reputación y fidelización del mercado objetivo al que apunta la misma.

1.2 Aspectos institucionales

1.2.1 Trayectoria de la Franquicia Almundo

En el año 1992, se habilita en la ciudad de Buenos Aires (capital de Argentina) una agencia de viajes con el nombre de Asatej. En ese entonces, uno de sus fundadores Juan Pablo Lafosse trabajaba como freelance, organizando grupos de viajes de manera independiente. Fue a través de la Asociación Argentina de Turismo Estudiantil Juvenil (Asatej), fundada por Eduardo Biraben en el ámbito de la Universidad de Buenos Aires, que comenzó a desarrollar sus actividades, aprovechando además la representación de la tarjeta de descuentos ISIC⁹.

Durante este periodo, Lafosse (de 22 años en aquel momento y actual CEO de Almundo), organizó un grupo de jóvenes de entre 18 y 35 años que viajó a Europa, en una experiencia que, según sus palabras, generó un “ambiente de camaradería y entusiasmo”. Al regreso de ese viaje, se concretó la creación de una agencia llamada Student Flight Center. Sin embargo, debido a la popularidad de la asociación, los clientes comenzaron a referirse al emprendimiento como Asatej, nombre que terminó adoptando la agencia oficialmente.

Durante la década de los '90, la compañía expandió su presencia internacional abriendo oficinas en Uruguay, Chile, México, Estados Unidos y España, en lo que él describe como “una aventura que generó una cultura única y un sentido de magia en el trabajo”.

La llegada de Internet y el crecimiento del comercio electrónico estaban cambiando la forma en que las personas planificaban y reservaban sus viajes. Reconociendo la necesidad de adaptarse a estos cambios, en 2014 Asatej incorpora la modalidad virtual a su modelo de negocio original.

Así fue como nació Almundo, una nueva marca que reflejaba la evolución de la empresa hacia el ámbito en línea con una plataforma moderna y fácil de usar, transformándose en una agencia omnicanal. Con el tiempo, la empresa diversificó su oferta de servicios, agregando la reserva de cruceros, alquiler de autos, actividades turísticas y seguros de

⁹ Véase la entrevista a Juan Pablo Lafosse en: <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/01/26/juan-pablo-lafosse-ceo-de-almundo-se-achican-presupuestos-y-los-destinos-son-mas-cercanos-pero-se-sigue-viajando/> 26/01/2019.

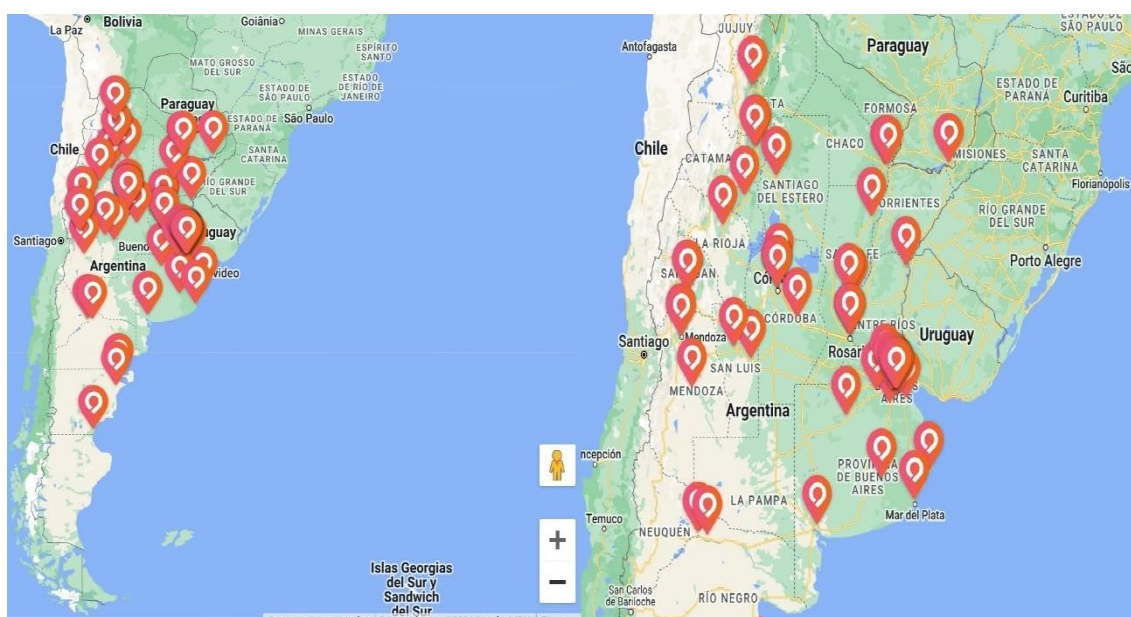
viaje a su cartera. Además, realizó importantes inversiones en tecnología para mejorar la experiencia del usuario, con el desarrollo de aplicaciones móviles innovadoras, herramientas de búsqueda avanzada y sistemas de recomendación basados en inteligencia artificial.

En 2015, el grupo español Iberostar compró el 75% de las acciones de Almundo. Comandado por Miguel Fluxà, dueño de Iberostar, un grupo con más de 100 hoteles en 16 países. Pero su permanencia en mercado de agencias de viajes no fue permanente.

La compañía introdujo en 2017 diversas mejoras en su modelo de franquicias. El foco se orientó en la incorporación de nuevas tecnologías y experiencia del cliente, además de acceso instantáneo al inventario global de compañías aéreas, hoteles, autos y paquetes turísticos.

En la actualidad, la empresa dispone de más de 30 sucursales, localizadas en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Santa Fe, Salta, Tucumán, Neuquén, Chubut, Santiago del Estero, La Rioja, San Luis, La Pampa, Entre Ríos, Misiones, Chaco y Formosa (ver Figura 1).

Figura 3: Distribución de sucursales de Almundo en Argentina



Fuente: www.almundo.com

Este amplio despliegue de franquicias y sucursales permite a Almundo consolidar su presencia en la ciudad de Resistencia, Chaco, donde inauguró su sede el 22 de octubre de 2018. En el marco de este estudio, se analizarán en profundidad las particularidades de la localidad que la acoge, partiendo de una breve caracterización de su mercado y del entorno en el que opera. Esto permitirá contextualizar la importancia de esta franquicia en la región y su rol dentro del modelo de expansión de Almundo.

1.2.2 El surgimiento de Be Ready

La ciudad de Resistencia es la capital y ciudad más poblada de la provincia del Chaco; ubicada al sudeste de la provincia, cercana al río Paraná y atravesada por las numerosas ramificaciones del Río Negro, cuenta casi 416.140 habitantes (INDEC, 2022). Las principales actividades económicas son la administración pública y el comercio. Fue fundada en 1878 sobre la base de un asentamiento forestal habitado desde mediados del siglo XIX, a los que se sumó un contingente de inmigrantes italianos que formaron la primera colonia agrícola del Chaco, y que permitiría luego la colonización del resto del territorio (Ypa, 2021, p. 83).

Desde la década de 1980, la ciudad transforma sus espacios públicos en una galería de arte al aire libre, con el objetivo de promover el arte y la cultura mientras embellece el entorno urbano. Este proyecto comenzó con la instalación de esculturas creadas por artistas locales, nacionales e internacionales, contabilizándose más de 500 esculturas exhibidas en parques, plazas y avenidas. Hoy en día, Resistencia se destaca como una de las ciudades con mayor densidad de esculturas urbanas en Argentina, consolidándose como un centro cultural y artístico.

Resistencia, conocida como la "Capital Nacional de las Esculturas," cuenta con más de 660 esculturas distribuidas en espacios públicos, lo que convierte a la ciudad en un museo a cielo abierto. La Bienal Internacional de Escultura, celebrada cada dos años, reúne a miles de visitantes y artistas internacionales, destacando su compromiso con el arte y la cultura.

La oferta cultural incluye lugares como el Museo del Hombre Chaqueño, que preserva la historia y cultura local; la Casa de las Culturas, con diversas disciplinas artísticas; y el Museo de Ciencias Naturales, que promueve el conocimiento del entorno chaqueño.

Entre otros atractivos se destacan el Parque 2 de Febrero, donde se realiza el evento cultural en el Domo del Centenario, y la Casa de Gobierno, con obras de artistas nacionales. Los centros comerciales, como el Shopping Sarmiento y el Centro Comercial Peatonal Illia – Perón, también complementan la oferta urbana de Resistencia, integrando comercio, cultura y esparcimiento¹⁰.

En el ámbito de las agencias de viajes, Resistencia ofrece una variedad de opciones tanto para residentes como para visitantes. La ciudad alberga 50 agencias de viajes, según el sitio oficial del registro de agentes de viajes (RNAV)¹¹. Estas agencias brindan una gama de servicios turísticos, que incluyen reservas de vuelos, paquetes turísticos y asesoramiento para viajes, cubriendo así las necesidades de una clientela diversa.

Tabla N° 2: Listado de agencias de viajes registradas en Resistencia

N°	Nombre de la agencia	Ciudad	Provincia
1	Actitud+	RESISTENCIA	CHACO
2	Ahturismo	RESISTENCIA	CHACO
3	Alibi Evt	RESISTENCIA	CHACO
4	Ankara Viajes	RESISTENCIA	CHACO
5	Asociación Mutual de Docentes de la Provincia del Chaco	RESISTENCIA	CHACO
6	Baleares Viajes Y Turismo	RESISTENCIA	CHACO
7	Be Ready Franquicia De Almundo.Com	RESISTENCIA	CHACO
8	California	RESISTENCIA	CHACO
9	Carina González Empresa De Viajes Y Turismo	RESISTENCIA	CHACO
10	Caturismo	RESISTENCIA	CHACO
11	Chacotur Viajes S.R.L.	RESISTENCIA	CHACO
12	Destina Viajes S.A.S. Franquicia De Travel Services	RESISTENCIA	CHACO
13	Detravelclub	RESISTENCIA	CHACO
14	Dunas	RESISTENCIA	CHACO
15	Euronea	RESISTENCIA	CHACO
16	Firenze Viajes	RESISTENCIA	CHACO
17	Galfras Tur	RESISTENCIA	CHACO

¹⁰ Véase más información turística en: <https://turismo.chaco.gob.ar/destinations/resistencia/>

¹¹ Véase Registro Nacional de Agencias de Viajes en: <https://www.agenciasdeviajes.ar/>

18	Grupo T&C	RESISTENCIA	CHACO
19	Guayku	RESISTENCIA	CHACO
20	Il Viaggio	RESISTENCIA	CHACO
21	Ivani Evt	RESISTENCIA	CHACO
22	Job Viajes	RESISTENCIA	CHACO
23	K-Laguaw	RESISTENCIA	CHACO
24	Marcela Correa Turismo	RESISTENCIA	CHACO
25	Merturismo	RESISTENCIA	CHACO
26	Mi Lado Viajero	RESISTENCIA	CHACO
27	Miroslav Turismo	RESISTENCIA	CHACO
28	Navarro Hermanos S.R.L.	RESISTENCIA	CHACO
29	Nordestur	RESISTENCIA	CHACO
30	Orembaé Viajes Y Turismo	RESISTENCIA	CHACO
31	Pasajes Ya	RESISTENCIA	CHACO
32	Paul Viajes	RESISTENCIA	CHACO
33	Resistencia Turismo	RESISTENCIA	CHACO
34	Rutenia	RESISTENCIA	CHACO
35	Semas	RESISTENCIA	CHACO
36	Siguiente Vuelo	RESISTENCIA	CHACO
37	Sin Distancias	RESISTENCIA	CHACO
38	Sin Fronteras	RESISTENCIA	CHACO
39	Solsticio Viajes	RESISTENCIA	CHACO
40	Sototur	RESISTENCIA	CHACO
41	Turismo Don Francisco	RESISTENCIA	CHACO
42	Turismo Silvana Caballero	RESISTENCIA	CHACO
43	Turismo Velardez	RESISTENCIA	CHACO
44	Turysol	RESISTENCIA	CHACO
45	Vagabundos	RESISTENCIA	CHACO
46	Viajemos Juntos	RESISTENCIA	CHACO
47	Viajes en Foco	RESISTENCIA	CHACO
48	Viajes Y Algo +	RESISTENCIA	CHACO
49	Zudael Viajes	RESISTENCIA	CHACO
50	Break Tienda De Viajes	RESISTENCIA	CHACO

Fuente: Registro Nacional de Agentes de Viajes (<https://www.agenciasdeviajes.ar/>)

La elección de la ciudad de Resistencia como sede de una sucursal de Almundo, específicamente dentro del entorno de compras, fue una decisión liderada por Vanesa Kohn, titular de la agencia. En palabras de la propietaria, respecto al interés por abrir su propia agencia de viajes, expresó: *“Decidí incursionar en el rubro de agencias de viajes porque siempre me ha apasionado el mundo del turismo y viajar. Además, al organizar viajes para amigos y familiares de forma gratuita, vi una oportunidad para convertir mi pasión en una fuente de ingresos”* (Comunicación personal, 10/03/2023).

Almundo se ubica actualmente en el Shopping Sarmiento, situado en Avenida Sarmiento 2610, local 105 de la urbe chaqueña. Este centro comercial proporciona a la franquicia una alta visibilidad y acceso directo a un importante flujo de visitantes y compradores, facilitando así la captación de clientes y la integración con el entorno comercial y social de la ciudad.

Figura 4: Local de Be Ready Franquicia De Almundo.com Resistencia



Fuente: elaboración propia

Respecto a los motivos que llevaron a la propietaria a habilitar la franquicia en esta ciudad, la misma comentó:

“Decidí establecer mi agencia en la ciudad de Resistencia principalmente debido a la gran cantidad de potenciales pasajeros que residen en la zona. Resistencia es una ciudad con una población considerablemente mayor que otras cercanas, como Sáenz Peña, lo que me proporcionó un amplio grupo de posibles clientes. Además, al estar cerca de Corrientes, también puedo alcanzar a una parte importante de la población de esa ciudad” (Comunicación personal, 10/03/2023).

La decisión de establecer la franquicia de Almundo en el shopping estuvo respaldada por varias consideraciones de V. Kohn. En primer lugar, porque representa un punto neurálgico de actividad comercial y social en la ciudad, atrayendo a un flujo constante de residentes y visitantes. Además, la presencia en el centro comercial permite aprovechar sinergias con otras tiendas y servicios del complejo, ampliando su alcance y ofreciendo una experiencia integral a los clientes. Su ubicación también brinda comodidad y accesibilidad a los clientes, facilitando el proceso de planificación y reserva de viajes.

La decisión de la propietaria fue una evaluación de una visión clara de crecimiento a largo plazo. Su elección, después de analizar cuidadosamente las distintas opciones disponibles en el mercado, quedó evidente que Almundo era la alternativa más adecuada. La combinación de tradición y modernidad, respaldada por una marca reconocida, le ofreció la confianza necesaria para asumir este nuevo reto, convencida de que Almundo era la opción ideal para avanzar en sus planes de expansión y consolidación en el sector.

Antes de tomar la decisión de adquirir la franquicia de Almundo, Vanesa Kohn expresó: *“Llevé a cabo una investigación exhaustiva sobre la compañía. Mi conocimiento del enfoque tecnológico que caracterizaba a Almundo, así como de su plataforma en línea interactiva, me permitió apreciar la experiencia de usuario innovadora y eficiente que ofrecía. Además, conocía la sólida reputación de la empresa en el mercado, lo que me generaba una gran confianza en la calidad de los servicios proporcionados. Este conocimiento previo resultó ser un factor clave en mi decisión de optar por esta franquicia, destacando su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los viajeros modernos”* (Comunicación personal, 10/03/2023).

En su opinión, esta inversión representa una oportunidad significativa para consolidar su presencia en el sector turístico y ofrecer a sus clientes una experiencia de alta calidad respaldada por la tecnología de vanguardia de Almundo.

Por tanto, se considera que la elección de Almundo se alinea con su visión de crecimiento y su compromiso con la innovación. La decisión de adquirir la franquicia le ha permitido acceder a una red de apoyo robusta, para posicionarse en un mercado competitivo con una marca reconocida.

1.2.3 Misión y Visión de Almundo

La misión de la empresa consiste en proporcionar experiencias de viaje significativas a sus clientes, mediante servicios turísticos de calidad y asesoramiento personalizado a lo largo de todo el proceso. Esta orientación se evidencia en el testimonio del Lic. Montenegro, quien señalaba: *"el acompañamiento personalizado es fundamental, desde que el cliente nos contacta hasta que regresa de su viaje. Nuestra prioridad es generar una experiencia positiva que exceda las expectativas iniciales del viajero"* (Comunicación personal, 30/10/2023). Esta búsqueda permanente de una relación de confianza con el viajero se refleja en el acompañamiento minucioso y en la flexibilidad de las propuestas.

En sintonía con lo anterior, la visión corporativa se basa en la consolidación de una posición competitiva en el mercado turístico, impulsada por soluciones innovadoras que ofrezcan respuestas dinámicas a las necesidades de los usuarios, las cuales se hallan en constante evolución. La TT. González Muzzio refuerza este enfoque al mencionar que *"la empresa constantemente busca innovar en sus procesos y servicios, adaptándose a las nuevas tecnologías y tendencias del mercado. Esto incluye la implementación de sistemas de gestión avanzados y la actualización permanente de nuestra oferta según las preferencias de los clientes"* (Comunicación personal, 24/10/2023).

Dicho planteamiento organizacional enfatiza la importancia de la adaptabilidad y la diferenciación, en un contexto donde, según datos recientes, el turismo representó un 10,4% del Producto Interno Bruto mundial, evidenciando el impacto económico (WTTC, 2020).

1.3 Aspectos operativos y comerciales

1.3.1 Estrategias de gestión y atención al cliente

La gestión de la relación con la clientela representa un pilar fundamental en la operación comercial de la franquicia. La TT. González Muzzio, quien ocupó el rol de vendedora y representante idónea de la empresa, mencionó la implementación de un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) y la integración de una herramienta de telefonía denominada Approach, la cual posibilitaba registrar y conservar las conversaciones para asegurar un seguimiento detallado de cada caso. Este cuidado meticuloso en la etapa de postventa y en la correcta gestión de quejas resulta esencial para sostener un estándar de calidad y salvaguardar la satisfacción del viajero.

Asimismo, la adopción de plataformas tecnológicas avanzadas y el uso de sistemas de reservas globales (GDS), como Amadeus, Worldspan o Galileo, contribuyen a un desempeño operativo más eficiente. Dicha eficiencia se refleja en la habilidad para responder de manera ágil a las variaciones de la demanda y a los requerimientos de los clientes, quienes cada vez valoran más la inmediatez y la precisión. Por último, la entrevistada resalta la importancia de recibir capacitaciones en el manejo de estos sistemas antes de sumarse como franquiciado, lo cual redundará en un nivel de servicio más competente y profesional.

1.3.2 Gestión comercial y estrategias de marketing

La gestión comercial de esta empresa se caracteriza por un monitoreo continuo del mercado, ya que cada 15 días se transmiten informes a los franquiciados sobre la evolución de la demanda, con el fin de ajustar la oferta de manera oportuna a las particularidades regionales. Al respecto, la TT. González Muzzio señaló que el acompañamiento corporativo abarca estrategias de marketing y diseño de espacios, como la colocación de pantallas led con ofertas semanales, la estandarización del mobiliario y la consolidación de una marca reconocida. Dichos recursos, junto con la atención personalizada, generan un prestigio adicional para cada unidad de franquicia, al tiempo que favorecen la cohesión de la imagen corporativa en distintos mercados.

La combinación de una identidad de marca sólida, un diseño interior estandarizado y la personalización de la atención, refuerzan la competitividad de la franquicia en un sector donde el consumidor busca seguridad, confianza y soluciones a la medida.

1.3.3 Oferta turística de la empresa

La gama de productos turísticos está estructurada para cubrir intereses diversos y segmentos económicos heterogéneos. Por un lado, se ofrecen paquetes que combinan destinos de sol y playa con actividades de descanso y recreación, los cuales suelen captar la atención de quienes buscan experiencias ligadas al ocio y al clima cálido.

Por otro lado, existen propuestas orientadas a destinos urbanos con relevancia histórica y cultural, particularmente en Europa, que brindan oportunidades de exploración, aprendizaje y enriquecimiento cultural. El Lic. Montenegro (comunicación personal, 30/10/2023) confirmó que en la temporada estival aumenta la demanda de destinos de playa internacionales, sobre todo en países de América Latina y el Caribe, así como en algunas ciudades costeras de Estados Unidos. De manera complementaria, el público que viaja a Europa lo hace motivado por tarifas atractivas y por la búsqueda de itinerarios con un mayor componente cultural.

Mientras que la TT. González Muzzio (comunicación personal, 24/10/2023) añadió que en la oficina se procura atender a todo tipo de cliente, nacional e internacional, reconociendo que aquellos que realizan viajes al exterior tienden a generar mayor volumen de ventas y fidelización a largo plazo.

La continua actualización de la oferta, basada en informes quincenales que la central de la empresa envía a los franquiciados, refuerza la competitividad de la organización. Este proceso permite una reacción flexible ante las cambiantes condiciones del mercado, facilitando la adaptación de los paquetes turísticos a las necesidades específicas de cada región. Dicho enfoque, sustentado en la retroalimentación constante, resulta clave en una actividad en la que la incertidumbre y la fluctuación en las preferencias de los viajeros exigen respuestas inmediatas y eficaces.

Se presenta a continuación un resumen de los productos y servicios ofrecidos:

Tabla N° 3: Productos y servicios ofrecidos por Be Ready

Categoría	Destinos principales	Características	Tendencias y demanda
Turismo de sol y playa	<ul style="list-style-type: none"> • Brasil (Río de Janeiro y norte) • México (Cancún y Playa del Carmen) • Cuba • Miami 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda en temporada estival • Combina esparcimiento y descanso 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% de viajeros internacionales eligen destinos costeros (UNWTO, 2018) • Mayor demanda en temporada de verano.
Turismo cultural y urbano	<ul style="list-style-type: none"> • Madrid • Barcelona • Roma 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en experiencias culturales • Tarifas variables según temporada • Atractivo histórico-cultural 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda influenciada por tarifas aéreas • Perfil de viajero orientado a experiencias culturales.
Características generales	Segmentación de clientes	Gestión de la oferta	Estrategia comercial
<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de diversos intereses • Adaptación a diferentes presupuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes nacionales e internacionales • Mayor fidelización en viajes internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones quincenales • Adaptación regional • Flexibilidad en paquetes 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo constante del mercado • Personalización según región • Respuesta a tendencias internacionales.

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas a Montenegro y González Muzzio.

1.3.4 Servicios adicionales

El portafolio de la empresa incluye servicios adicionales como traslados, alquiler de vehículos y excursiones, lo que permite conformar propuestas más completas y atractivas para un perfil de consumidor que prefiere adquirir todos los componentes de su viaje a través de un único proveedor.

Esta estrategia de diversificación refuerza la posición de la franquicia en un mercado sumamente competitivo, ya que incrementa el valor percibido por el cliente y brinda un soporte integral. De esta manera, la empresa busca ampliar su cobertura de destinos y mejorar continuamente la articulación con prestadores locales e internacionales.

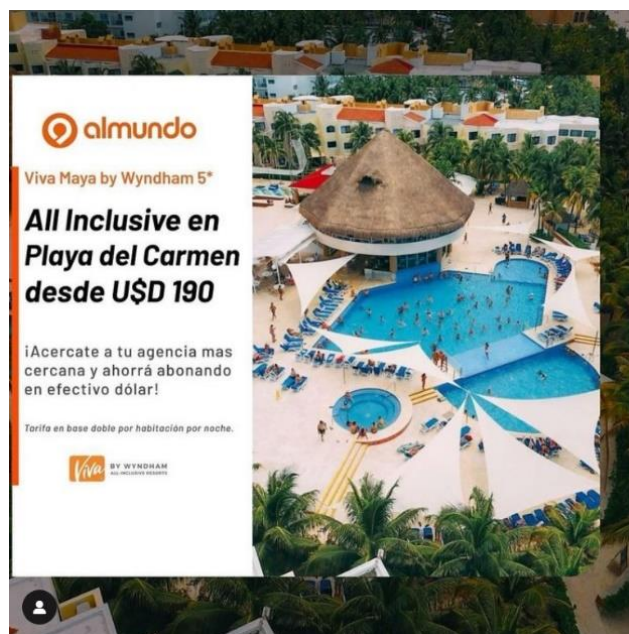
El soporte tecnológico para gestionar esta variedad de servicios incluye, como se mencionó, sistemas GDS y otras plataformas de reservas que agilizan la cotización y confirmación de componentes de viaje.

Tabla N° 4: Servicios adicionales ofrecidos por Be Ready

Servicios Adicionales	Características	Beneficios	Soporte
Traslados	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de transporte en destino • Conexiones aeropuerto-hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Comodidad para el viajero • Seguridad en destino 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas GDS • Plataformas de reserva
Alquiler de vehículos	<ul style="list-style-type: none"> • Opciones de movilidad independiente • Variedad de categorías 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en el destino • Libertad de movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas integrados de cotización • Reservas en tiempo real
Excursiones	<ul style="list-style-type: none"> • Tours guiados • Actividades temáticas • Experiencias locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimiento del viaje • Acceso a atractivos locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación con prestadores locales • Personal capacitado
Gestión integral	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio unificado • Atención personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Un solo proveedor • Soporte completo de viaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación permanente • Sistema postventa

Fuente: elaboración propia

Figura 5: Flyer publicitario de Almundo



Fuente: Red social oficial de Instagram de Almundo

1.3.5 Operadores Turísticos Asociados

La franquicia Almundo trabaja en estrecha colaboración con una amplia red de operadores turísticos, tanto nacionales como internacionales, para garantizar una oferta integral y de calidad para sus clientes. En cuanto a vuelos y hoteles, Almundo cuenta con acuerdos comerciales con la mayoría de las aerolíneas y cadenas hoteleras más importantes del mundo. En el caso de traslados, actividades y circuitos turísticos, la empresa colabora con proveedores locales y regionales, seleccionados cuidadosamente en base a su reputación y calidad de servicio. Respecto al servicio de Asistencia al viajero cuenta como proveedor único a Assist Card.

Aerolíneas: Almundo tiene acuerdos estratégicos con una variedad de aerolíneas tanto nacionales como internacionales. Estas asociaciones permiten a los clientes de Almundo acceder a una extensa red de rutas y horarios, así como a diferentes opciones de tarifas que se ajustan a sus necesidades y presupuestos. Desde aerolíneas de bandera como Aerolíneas Argentinas hasta compañías internacionales como LATAM Airlines, American Airlines, Delta Airlines, entre otras.

Hoteles: La franquicia Almundo cuenta con alianzas con cadenas hoteleras de renombre mundial, así como con una variedad de hoteles independientes, desde resorts hasta bed

and breakfasts, Entre los principales prestadores se encuentran marcas reconocidas como Marriott, Hilton, Intercontinental, AccorHotels, IHG (InterContinental Hotels Group), así como una amplia red de hoteles boutique y de diseño en destinos exclusivos.

Empresas de alquiler de autos: Almundo ofrece servicios de alquiler de autos en colaboración con las principales empresas del sector. Los clientes pueden elegir entre una amplia gama de vehículos, que van desde económicos compactos hasta lujosos SUVs, proporcionando flexibilidad y comodidad durante sus viajes. Algunos de los principales socios de Almundo en esta categoría incluyen Hertz, Avis, Budget, Europcar y Sixt, entre otros.

Operadores turísticos: Almundo trabaja estrechamente con una variedad de operadores turísticos para ofrecer una amplia gama de paquetes vacacionales, los cuales pueden incluir desde vuelos y alojamiento hasta excursiones y actividades organizadas. Algunos de los operadores turísticos asociados con Almundo incluyen Travelplan, Travelocity, BCD Travel, World Travel Holdings y más.

Compañías de cruceros: Almundo ofrece una selección diversa de opciones de cruceros en colaboración con las principales compañías marítimas. Desde cruceros de lujo por el Mediterráneo hasta expediciones por el Ártico, los clientes pueden elegir entre una variedad de itinerarios y experiencias para satisfacer sus preferencias de viaje. Algunas de las compañías de cruceros asociadas con Almundo incluyen Royal Caribbean, Norwegian Cruise Line, MSC Cruceros, Carnival Cruise Line y más.

Tabla N° 5: Operadores turísticos asociados de la franquicia

Categoría	Principales Prestadores	Observaciones
Aerolíneas	<ul style="list-style-type: none"> - Aerolíneas Argentinas - LATAM Airlines - American Airlines - Delta Airlines 	Como mencionó el Lic. Montenegro: " <i>Son muy pocas las aerolíneas que no operan</i> "

Hoteles	<ul style="list-style-type: none"> - Marriott - Hilton - Intercontinental - AccorHotels - IHG 	Incluye opciones desde hoteles boutique hasta resorts de lujo
Alquiler de Autos	<ul style="list-style-type: none"> - Hertz - Avis - Budget - Europcar - Sixt 	Opciones desde vehículos económicos hasta de lujo
Operadores Turísticos	<ul style="list-style-type: none"> - Travelplan - Travelocity - BCD - World Travel Holdings 	Proveen servicios de paquetes completos y excursiones
Cruceros	<ul style="list-style-type: none"> - Royal Caribbean - Norwegian Cruise Line - MSC Cruceros - Carnival Cruise Line 	Diversos itinerarios y experiencias
Asistencia al Viajero	<ul style="list-style-type: none"> - Assist Card 	Proveedor único, según confirmó el Lic. Montenegro: <i>"en el servicio de Asistencia al viajero solo contamos con un prestador que es Assist Card"</i>

Fuente: elaboración propia

1.4 Aspectos del mercado

1.4.1 Segmentos de demanda en el mercado turístico de Al mundo

La agencia segmenta su oferta en función de diferentes tipos de viajeros, adaptándose a las necesidades y preferencias específicas de cada grupo. Según el Lic. Montenegro, *"apuntamos a todo tipo de cliente, independientemente sea para un destino nacional como internacional"* (Comunicación personal, 30/10/2023). Esta versatilidad responde a la heterogeneidad de la demanda turística, fenómeno que se ha intensificado en la última década.

Para atender esta diversidad, la empresa implementa sistemas de distribución global (GDS). Como comentó el entrevistado, “*se trabaja con varios programas como Amadeus, Worldspan y Galileo*” (Comunicación personal, 30/10/2023).

Puntualmente, se ha reconocido que el segmento familiar constituye buena parte de la cartera de clientes, el cual requiere de servicios específicos como paquetes todo incluido y alojamientos con comodidades adaptadas. Mientras que las parejas constituyen otro segmento significativo, con preferencia por experiencias personalizadas y destinos de calidad. Los destinos más solicitados incluyen opciones de playa y urbanas con valor cultural, en tanto que destinos como Cancún, Río de Janeiro y Bariloche se encuentran entre los más requeridos, según informaron los referentes entrevistados.

1.5 Cierre del capítulo

A partir de los testimonios recolectados y analizados en este primer capítulo, puede afirmarse que la elección de Resistencia como destino para una de las franquicias de Al mundo no fue casual. El hecho de que se haya optado por establecer una sucursal en esta región responde tanto a factores macroeconómicos como a una profunda investigación de mercado encarada por la actual propietaria de la agencia Be Ready.

Este mercado emergente de viajeros de la región ofrecía una oportunidad ideal para posicionar una agencia de viajes que combina lo físico y digital, asegurando que los clientes puedan acceder a una amplia variedad de servicios tanto de manera presencial como a través de plataformas online. Por ello, la compañía ha implementado sistemas avanzados de reservas y gestión de clientes, que facilitan tanto la personalización de los paquetes turísticos como la agilización de las transacciones.

Si bien la cartera de clientes es amplia, se ha reconocido que apunta mayoritariamente hacia el segmento familiar y las parejas. Ambos segmentos tienen preferencia de paquetes hacia destinos de playa todo incluido y/o destinos culturales, especialmente de Europa.

CAPÍTULO 2:

Análisis de las estrategias de captación de mercado y los canales de comercialización de la Franquicia Almundo en Resistencia

Este capítulo establece su propósito de analizar las estrategias implementadas por Almundo para la captación y fidelización de mercado objetivo en Resistencia. Este propósito corresponde al tercer objetivo específico de la investigación, el cual textualmente indica: "Distinguir las principales estrategias para captar al mercado objetivo al que apunta esta franquicia y los canales de comercialización empleados."

En un sector tan competitivo como el turismo, captar y fidelizar a los clientes requiere más que la mera oferta de productos. Es necesario desarrollar un conjunto de estrategias orientadas a entender y anticipar las necesidades del consumidor, generar propuestas de valor diferenciadas y ofrecer experiencias que superen las expectativas. En este sentido, se examinarán las principales tácticas que Almundo ha adoptado para establecer una relación sólida con su audiencia en Resistencia, desde el uso de herramientas digitales hasta el fortalecimiento de su presencia física mediante una oferta de servicios integral.

A lo largo de este análisis, se describen las diferentes estrategias que han permitido a Almundo captar a su público objetivo, las cuales incluyen la implementación de campañas de marketing personalizadas, la optimización de su plataforma online y la creación de experiencias de viaje a medida. Asimismo, se revisarán los canales de comercialización que la franquicia utiliza, destacando su enfoque multicanal que integra la atención presencial en sus sucursales con el uso de herramientas tecnológicas avanzadas que facilitan el acceso a sus servicios desde cualquier parte del mundo.

Por otra parte, este capítulo se centrará en identificar y describir cómo Almundo ha implementado sus estrategias comerciales en el contexto específico de Resistencia, considerando las particularidades del sector turístico local. Además, se abordará la importancia de las alianzas estratégicas con operadores turísticos locales e internacionales, que permiten a la franquicia ofrecer una gama de productos diversa y competitiva, contribuyendo a su reputación y reconocimiento dentro del sector.

Finalmente, este capítulo no solo busca describir las estrategias empleadas por Almundo, sino también presentar los distintos canales de comercialización utilizados por la franquicia en la ciudad de Resistencia. Se documentarán las diferentes modalidades de venta y promoción que la empresa ha implementado, así como su articulación con la estructura comercial general de la marca.

2.1 Marketing de contenido

El marketing de contenido constituye una estrategia que busca crear y difundir información relevante y valiosa para un público objetivo, a fin de atraer su interés y fomentar un vínculo de confianza con la marca (Kotler & Keller, 2016). En el sector turístico, su aplicación se concentra en la generación de experiencias inspiradoras, la actualización constante de ofertas y la incorporación de testimonios que demuestran el valor añadido de los servicios. En un contexto cada vez más competitivo, esta modalidad de marketing se erige como uno de los recursos más eficaces para destacar en entornos digitales y presenciales, reforzando la imagen de la empresa e impulsando la fidelización del cliente.

En el caso de la franquicia objeto de estudio, el Lic. Montenegro describió la incidencia del marketing de contenido en la captación de demanda, al señalar: *"Las estrategias que tienen para atraer a la demanda [incluyen] el marketing, los leds en las pantallas que se cambian por semana con las ofertas, la marca, el diseño y el mobiliario que exige la Franquicia"* (Comunicación personal, 30/10/2023). Estas acciones combinan la visibilidad en el punto de venta con la actualización continua de información, motivando a potenciales viajeros a interesarse en los productos turísticos ofrecidos.

Complementando esta perspectiva, la propietaria Vanesa Kohn destacó el componente digital como factor diferenciador: *"Una de las principales ventajas que tiene la franquicia es el respaldo de una de las empresas turísticas más importantes y reconocidas a nivel nacional, lo que permite ya tener una referencia y generar confianza al futuro cliente"* (Comunicación personal, 10/03/2023). Esta confianza se traduce en una experiencia de reserva más fluida, donde la combinación de tecnología y asesoría personalizada reduce las barreras para la compra de servicios turísticos, especialmente aquellos que requieren mayor inversión y planificación anticipada.

Esta capacidad de generar ventas a distancia se fundamenta en la combinación entre el respaldo tecnológico de la marca y la experiencia del personal local, lo que permite mantener estándares de servicio consistentes independientemente del canal utilizado. La estrategia multicanal facilita el acceso a diferentes segmentos de mercado, desde clientes locales que prefieren la atención presencial hasta usuarios de otras provincias que recurren a los servicios telefónicos o digitales.

En un análisis global, las entrevistas evidencian que el marketing de contenido va más allá de simples anuncios o publicaciones ocasionales. En la dinámica de esta franquicia, es un proceso continuo que integra tanto la exhibición física de ofertas y campañas en pantallas, como la difusión virtual de información precisa y atractiva. El aporte de cada entrevistado muestra cómo el contenido relevante, el soporte tecnológico y la interacción personalizada generan una sinergia que permite diferenciarse de otras agencias tradicionales, al posicionar a la franquicia como una alternativa confiable y ágil.

2.2 Canales de comercialización empleados

La franquicia ha desarrollado una estrategia multicanal para facilitar el acceso y la comunicación con sus clientes. Según señaló el Lic. Montenegro: "*Canales de Venta: Web, Presencial, y Telefónico*" (Comunicación personal, 30/10/2023). Esta diversificación permite atender diferentes preferencias y necesidades en cuanto a la forma de contacto y compra.

Los canales de comercialización se estructuran de la siguiente manera:

Tabla N° 6: Canales de comercialización empleados por “Be Ready”

Canal	Características	Ventajas	Horarios y contacto
Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web • Redes sociales (Facebook, Instagram) • WhatsApp 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso 24/7 • Comparación de opciones • Búsqueda de ofertas 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad permanente • WhatsApp: +54 9 3624126658

			<ul style="list-style-type: none"> Email: resistencia@almundofr.com
Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> Línea dedicada a la atención personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia detallada Resolución de consultas específicas 	<ul style="list-style-type: none"> Línea: 0810-220-1031 Horario comercial
Presencial	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación: Shopping Sarmiento Local 105, Av. Sarmiento 2610 	<ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento directo Atención personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> Lunes a viernes: 09:00-22:00 hs. Sábados: 09:00-20:00 hs.

Fuente: elaboración propia

La presencia digital, operada bajo la marca "Be Ready Viajes", mantiene actividad constante en redes sociales como parte integral de su estrategia comercial. Como explicó González Muzzio: *"además de la publicidad proporcionada por la franquicia, también realizamos publicaciones propias en nuestras redes sociales, como Instagram y Facebook. Utilizamos estas plataformas para compartir fotos inspiradoras de destinos, promociones especiales y testimonios de clientes"* (Comunicación personal, 24/10/2023). Esta gestión de contenido propio complementa las campañas corporativas de Almundo, permitiendo que la franquicia local adapte su comunicación a las características específicas del mercado chaqueño y fortalezca su vinculación directa con la comunidad de Resistencia.

2.2.1 Canal Digital

En la actualidad, el canal digital constituye uno de los elementos más relevantes para la comercialización de servicios turísticos. La franquicia Almundo ha creado una plataforma de e-commerce que posibilita la adquisición de pasajes aéreos, reservas hoteleras y contratación de servicios adicionales de manera autónoma. Esta interfaz ofrece inmediatez, accesibilidad y, sobre todo, la libertad para que el usuario pueda buscar, comparar y concretar la compra desde cualquier ubicación y en cualquier momento.

La iniciativa digital de Almundo se fundamenta en ofrecer una experiencia que se adapta a las expectativas contemporáneas de los consumidores. Como comentó Vanesa Kohn, propietaria de la franquicia:

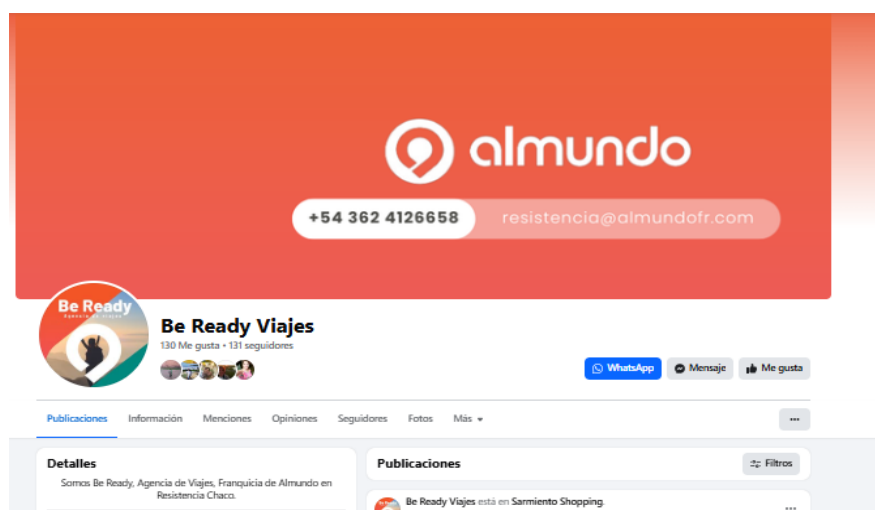
"Una de las principales diferencias de Al mundo respecto a otras agencias tradicionales es su enfoque tecnológico y su plataforma en línea interactiva, que ofrece una experiencia de reserva de viajes más moderna y conveniente para los clientes" (Comunicación personal, 10/03/2023). Esta modalidad responde a un comportamiento de consumo vinculado con la practicidad y la rapidez, características que se han consolidado en la cultura digital actual y que los viajeros valoran especialmente al momento de planificar sus experiencias turísticas.

El canal digital de Al mundo, además de la página web corporativa, contempla diversas tácticas que favorecen su posicionamiento dentro de los resultados de búsqueda y su conexión directa con el público objetivo. Esta estrategia integral permite que la franquicia mantenga presencia constante en múltiples plataformas, adaptándose a los diversos hábitos de navegación y búsqueda de información del consumidor contemporáneo.

2.2.2 Redes sociales

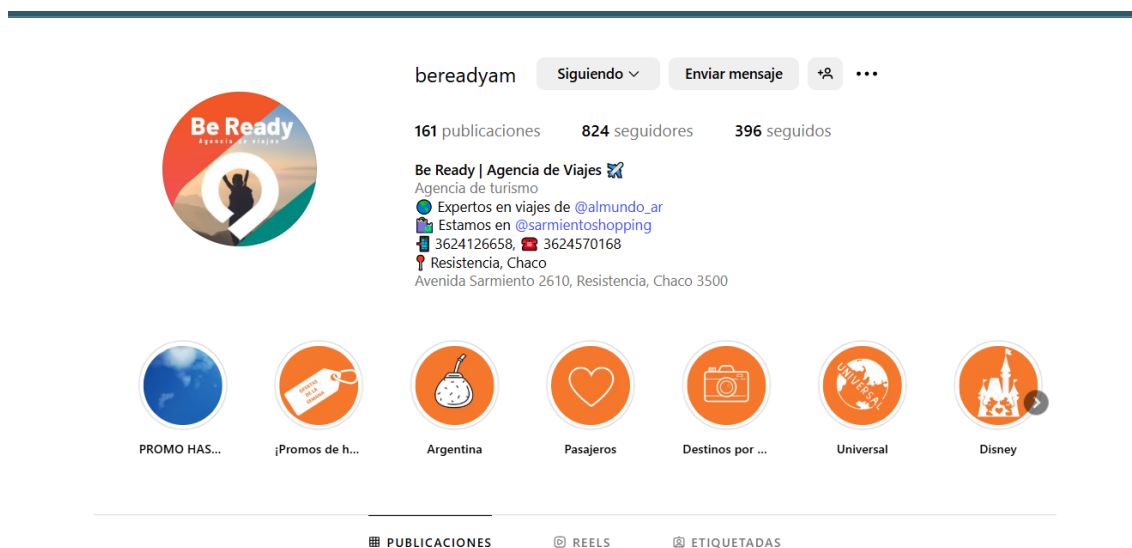
La franquicia aprovecha las redes como Facebook y Instagram para difundir sus promociones y sostener un diálogo continuo con la audiencia. En estos espacios, la empresa comparte fotos inspiradoras de destinos, información práctica para viajeros y testimonios de clientes satisfechos. Estas redes se transforman en un puente de captación y fidelización que fortalece la imagen de marca. Por analogía, las redes sociales también se renuevan con periodicidad, asegurando variedad y dinamismo.

Figura 6: Fan Page de Facebook de la agencia Be Ready



Fuente: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100067526445476>

Figura 7: Perfil de Instagram de la agencia Be Ready



Fuente: <https://www.instagram.com/bereadyam/>

2.2.3 Publicidad en buscadores (SEM)

Con el fin de ganar notoriedad en el entorno digital, Almundo invierte en campañas de marketing en buscadores (Search Engine Marketing), sobre todo en Google. Esta práctica se traduce en una presencia destacada cuando el usuario introduce palabras clave como "viajes a Brasil", "paquetes al Caribe" u "ofertas de vuelos". Al aparecer entre los primeros resultados, la franquicia obtiene mayor visibilidad y, por ende, incrementa la probabilidad de concretar ventas.

La flexibilidad y alcance del canal digital rebasan las fronteras geográficas. Esto se evidencia en la capacidad de Almundo para atender a clientes que no se encuentran físicamente en Resistencia, permitiendo ampliar su radio de acción comercial más allá de los límites de la ciudad. La plataforma digital facilita la consulta de opciones, la comparación de precios y la reserva desde cualquier ubicación, lo que supone una ventaja competitiva importante frente a agencias que dependen exclusivamente de la atención presencial.

El canal digital de Almundo no se limita a mostrar precios atractivos; también incorpora artículos, guías de viaje y videos que ilustran lo que puede vivirse en cada destino. Tal estrategia es determinante para alentar la inspiración del viajero en las etapas iniciales de planificación, pues muchas personas deciden su destino tras ver imágenes o leer reseñas

positivas. Dicha motivación se complementa con la facilidad de reserva en la plataforma, creando un ecosistema donde los estímulos visuales y descriptivos se convierten, con agilidad, en transacciones de venta.

2.2.4 Canal Presencial

Aunque la digitalización marca tendencia y contribuye a que un amplio segmento de consumidores realice sus compras de manera virtual, la oficina de Almundo en Resistencia mantiene un papel esencial en la estrategia de comercialización. El canal presencial funciona como un espacio de asesoramiento experto y de interacción personal, donde los clientes pueden recibir orientación directa sobre opciones de viaje, requisitos de documentación y recomendaciones específicas basadas en su perfil.

El Lic. Montenegro describió con detalle el impacto de esta modalidad al mencionar la existencia de un público que llega a la sucursal sin un destino fijo, motivado por las ofertas que ve en las pantallas y por la posibilidad de un asesoramiento completo: *"Hay desde personas que pasan por el shopping sin destino, y un buen asesoramiento hace que cierre la venta"* (Comunicación personal, 30/10/2023).

El canal presencial, además, simboliza la cercanía humana que ciertos viajeros valoran al momento de gastar sumas importantes o de emprender viajes que implican múltiples escalas y trámites. González Muzzio, profundiza en esto al recalcar: *"La misión que tiene la empresa es priorizar al cliente presencial, se trata de captarlo, retenerlo y fidelizarlo"* (Comunicación personal, 24/10/2023). Tal prioridad implica un conocimiento profundo de los destinos, las regulaciones y las tendencias de mercado, de manera que el agente de viajes pueda ofrecer una consultoría de valor agregado.

La interacción cara a cara no se limita a la venta inicial, sino que se extiende a la etapa post-venta. Según el Lic. Montenegro, la gestión de la post-venta se lleva a cabo con rigurosidad y se articula con un sistema CRM que registra cada paso de la reserva y la comunicación sostenida con el cliente: *"En el caso de no completar bien los pasos para la post-venta te suspendían, porque siempre fue muy importante la atención al cliente y un buen manejo de las quejas"* (Comunicación personal, 30/10/2023).

Cabe añadir que, en la oficina física, Almundo combina tecnología y servicio al cliente. Las pantallas LED actualizadas periódicamente con ofertas y los folletos impresos que describen paquetes turísticos de temporada son parte de la comunicación tangible que la marca utiliza para fomentar la decisión de compra. El contacto personal, a su vez, permite al agente adaptar la información a cada perfil, lo que multiplica la probabilidad de venta y estimula la fidelización.

Finalmente, resulta oportuno señalar que este canal cumple un rol esencial para aquellos consumidores con un menor manejo de herramientas digitales o con preferencia por el contacto físico, por lo que el canal presencial mantiene un espectro de público leal y relevante.

2.2.5 Integración de ambos canales y su relación con el marketing de contenido

La sinergia entre el canal digital y el canal presencial resulta clave para la franquicia de Almundo en Resistencia. Al nutrirse de un marketing de contenido bien estructurado, cada canal ofrece una experiencia complementaria que inicia, en numerosas ocasiones, con la inspiración digital (redes sociales, motores de búsqueda, contenido multimedia) y culmina con la asesoría especializada en la sucursal. Otras veces, el proceso se invierte: un cliente que conoció la franquicia físicamente continúa la búsqueda en línea y finaliza la transacción cuando encuentra una promoción que se ajusta a su presupuesto.

Este ciclo, sustentado en la coherencia de los mensajes, permite optimizar la captación de nuevos viajeros y retener a aquellos que ya han experimentado un viaje satisfactorio. De acuerdo con el testimonio de Montenegro, *“El cliente siente la seguridad y confianza de nuestros servicios para que luego pueda volver a comprar con nosotros”* (Comunicación personal, 30/10/2023). Por ende, el marketing de contenido no se agota en la fase de promoción, sino que se mantiene vivo durante todo el ciclo de vida del cliente, mediante correos electrónicos, recordatorios, encuestas de satisfacción e información periódica sobre nuevos destinos o rutas.

En síntesis, la relevancia de integrar los dos canales radica en una respuesta integral a las necesidades de un mercado cada vez más heterogéneo, donde coexisten clientes digitalmente activos y clientes que valoran la cercanía y el contacto directo. Tal

planteamiento posiciona a Almundo como una entidad que combina tecnología e innovación con un trato humano de calidad, un rasgo que, según la opinión de los entrevistados, ha sido determinante para que la franquicia destaque frente a otras agencias tradicionales en la ciudad de Resistencia.

2.3 Identificación del Mercado Objetivo

La información recogida a partir de las entrevistas con el personal de Almundo muestra que los jóvenes viajeros suelen contactar a la empresa con ideas previas, investigaciones realizadas por su cuenta y una actitud proactiva respecto de la planificación. A diferencia de las familias, que podrían sentirse más cómodas con itinerarios prediseñados, los jóvenes valoran la posibilidad de modificar su ruta, añadir noches en un destino no previsto o sustituir una excursión tradicional por una actividad alternativa que descubrieron recientemente.

Almundo ha respondido a esta demanda mediante la flexibilización de sus ofertas y el desarrollo de canales de comunicación más ágiles, reforzando la atención telefónica y en línea, y capacitando a su personal para manejar un rango muy variado de solicitudes. Así, la empresa no solo vende paquetes, sino que actúa como un facilitador que, gracias a su conocimiento del mercado, puede orientar a los jóvenes hacia opciones más convenientes, entretenidas o acordes a su presupuesto.

Por otra parte, el segmento corporativo presenta características que contrastan tanto con las familias como con los jóvenes viajeros. Este grupo busca en Almundo un aliado estratégico, un proveedor que entienda la lógica de los viajes de negocios, los requerimientos de eficiencia y la importancia del control de costos. En una ciudad en expansión como Resistencia, cada vez más empresas envían a sus empleados a eventos, capacitaciones o reuniones en otras provincias e incluso en el exterior, lo cual demanda una planificación meticulosa. Este segmento valora la existencia de un servicio integral de gestión de viajes, la posibilidad de contar con acuerdos preferenciales, servicios financieros adaptados y atención personalizada las 24 horas.

2.4 Estrategias para captar al mercado objetivo

2.4.1 Estrategia de Diversificación de Productos

La oferta de Almundo se extiende más allá de los paquetes vacacionales tradicionales. La compañía ha incorporado destinos “exóticos”, respondiendo así a la creciente demanda de viajeros aventureros o aquellos que buscan nuevas experiencias. Además, la inclusión de servicios como seguros de viaje, asistencia al viajero, y alquiler de autos completa la propuesta de valor, proporcionando soluciones integrales que abordan cada aspecto del viaje. Esta diversificación permite a Almundo no solo satisfacer, sino anticiparse a las necesidades de sus clientes, asegurando una experiencia sin contratiempos.

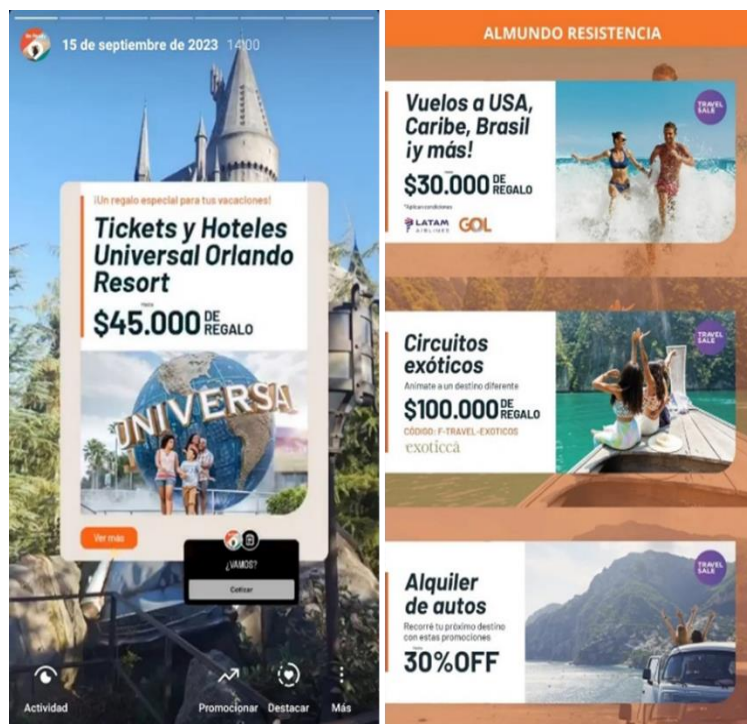
Una de las fortalezas de Almundo radica en su capacidad para ofrecer paquetes personalizados. Esta flexibilidad es especialmente valorada por los consumidores modernos, quienes prefieren tener control sobre cada aspecto de su viaje. A diferencia de las opciones más rígidas de las agencias tradicionales, los paquetes de Almundo permiten a los clientes elegir desde los vuelos hasta las actividades específicas en destino, adaptando el viaje a sus intereses personales y presupuestos. Como señaló la TT. González Muzzio, la capacidad de personalizar viajes es fundamental para atraer y retener a clientes que buscan una experiencia adaptada a sus deseos y necesidades específicas

Además, Almundo aprovecha las temporadas altas, como las vacaciones de invierno y verano, para lanzar promociones especiales. Estas ofertas están diseñadas para captar tanto a familias que buscan escapadas durante los periodos vacacionales como a viajeros interesados en explorar destinos populares en Argentina, Brasil y otros países de América Latina. Al ofrecer paquetes personalizados, ampliar su catálogo de destinos y servicios, y adaptar promociones a las necesidades estacionales, Almundo responde efectivamente a las expectativas de sus clientes en el mercado turístico de Resistencia.

Para apoyar lo anteriormente afirmado cabe destacar que, en términos de personalización y adaptación al mercado, Vanesa Kohn comentó que la franquicia ha logrado establecer *"una cartera de clientes establecida"* [donde] *los destinos más solicitados por nuestra clientela suelen ser destinos internacionales populares como Europa, Estados Unidos, Caribe y Sudamérica. También hay una demanda constante de destinos nacionales como*

Buenos Aires, Bariloche y las Cataratas del Iguazú" (Comunicación personal, 10/03/2023). Esta diversificación en la demanda indica una capacidad de respuesta a diferentes segmentos.

Figura 8: Publicidad de Almundo Resistencia



Fuente: Red social Instagram

2.4.2 Estrategias de Fidelización del cliente

Almundo aplica programas de beneficios, tales como descuentos progresivos y acumulación de puntos, que refuerzan el vínculo con el consumidor al ofrecerle un valor añadido cada vez que interactúa con la marca).

Por otra parte, se destaca que el uso de puntos y recompensas no solo incentiva la recompra, sino que también permite a la empresa recopilar información sobre las preferencias y patrones de consumo de sus clientes. Esta información es valiosa para ajustar continuamente la oferta, adaptarla a las tendencias del mercado y reforzar las ventajas competitivas de la organización.

Respecto a la medición de satisfacción, la franquicia implementa un sistema sistemático de evaluación. Como explicó González Muzzio: *"Medimos el grado de satisfacción de los pasajeros mediante encuestas posteriores al viaje. Solicitamos a los clientes que califiquen diversos aspectos de su experiencia, como la calidad del servicio, la atención al cliente y la satisfacción general con el viaje. Utilizamos estas evaluaciones para mejorar continuamente nuestros servicios"* (Comunicación personal, 24/10/2023).

La efectividad en el seguimiento y fidelización se evidencia en la estrategia de re - contacto implementada. Según Montenegro *"se utilizan herramientas de re - contacto de clientes a través de un Excel con el historial de viaje del pasajero. Cada 40 días se retoma este trabajo de re - contacto de clientes completando un formulario y respondiendo algunas preguntas acerca de un futuro viaje"* (Comunicación personal, 30/10/2023). Esta métrica operativa de seguimiento quincenal sugiere un nivel estructurado de gestión de relaciones con clientes, aunque las tasas específicas de conversión y retención no fueron detalladas en las entrevistas realizadas.

2.5 Colaboraciones y Alianzas Estratégicas

La empresa no solo consolida su relación con proveedores reconocidos a nivel internacional, sino que también establece acuerdos con actores locales, generando así un catálogo de servicios más competitivo y diverso.

En el ámbito global, la franquicia ha concretado alianzas con aerolíneas de renombre, como LATAM, Aerolíneas Argentinas y American Airlines, además de cadenas hoteleras como Marriott y Hilton. Esto le permite proponer paquetes que incluyen boleto aéreo y hospedaje a precios competitivos, al tiempo que diversifica la gama de destinos y categorías de alojamiento. El acceso a tarifas preferenciales, resultado de la negociación en bloque con estos prestadores, se traduce en ventajas para el cliente final, quien encuentra más opciones en un mismo sitio. *"Se trabaja con una gran variedad de prestadores turísticos [...] Son muy pocas las aerolíneas que no operan"* (Lic. Montenegro. Comunicación personal, 30/10/2023). Este testimonio confirma la amplitud del abanico de proveedores y revela que la empresa se apoya en la fortaleza de tales alianzas para asegurar competitividad en el mercado.

En el ámbito local, el establecimiento de acuerdos con proveedores de servicios turísticos de la ciudad de Resistencia y áreas cercanas permite ofrecer productos complementarios, como alquiler de vehículos, excursiones guiadas y experiencias gastronómicas regionales. Como complementa González Muzzio: "*respecto a traslados, actividades y circuitos también son variados*" (Comunicación personal, 24/10/2023), lo cual evidencia la capacidad de la franquicia para integrar servicios locales y regionales dentro de su oferta turística, generando así paquetes más completos y atractivos para diferentes tipos de viajeros.

Estos convenios, tanto en el plano internacional como en el nacional, sirven de soporte para el marketing de contenido que Almundo despliega en sus diversos canales. Esto no solo estimula la elección de paquetes completos, sino que refuerza la percepción de Almundo como un aliado confiable, capaz de cubrir múltiples necesidades en un mismo proceso de compra.

2.6 Publicidades de la franquicia

Las publicidades de la franquicia Almundo constituyen uno de los ejes centrales de su estrategia comercial, ya que incentivan la demanda y generan un sentido de urgencia en los potenciales compradores. Estas iniciativas buscan, por un lado, satisfacer las preferencias estacionales de los viajeros (por ejemplo, destinos de playa en verano o circuitos culturales durante la baja temporada) y, por el otro, alinear las ofertas con las oportunidades que ofrecen sus alianzas estratégicas.

Durante los primeros meses del año, particularmente enero, febrero y marzo, la empresa concentra sus esfuerzos publicitarios en destinos de playa y clima cálido, coincidiendo con la temporada estival en Argentina. Como se observa en la Tabla 7, eventos como la "Semana Iberostar" en enero y el "Mes del Caribe" en febrero priorizan destinos como Brasil (Río de Janeiro y norte), México (Cancún, Playa del Carmen), Cuba y Miami.

La diversificación promocional se intensifica hacia los meses de abril y mayo, cuando la empresa incorpora destinos nacionales a través de promociones como "Mes Argentina por el Sur", aprovechando la temporada otoñal para el turismo interno. Posteriormente, durante junio, se implementa una estrategia diferenciada con la promoción "2x1 Circuitos

por Turquía", dirigida específicamente al segmento de turismo cultural, lo que demuestra la capacidad de la empresa para adaptarse a nichos especializados del mercado.

Los meses de temporada media (julio a octubre) muestran un enfoque en publicidades transversales como "Hot Sale" y "Hot Week", que abarcan múltiples destinos y servicios, permitiendo mayor flexibilidad en la selección por parte de los clientes. Finalmente, el período de noviembre a diciembre marca el retorno al énfasis en destinos de playa, preparando la demanda para la siguiente temporada estival, aunque con menor intensidad, posiblemente debido a que la demanda se sostiene naturalmente durante estos meses.

Tabla N° 7: Publicidades de Almundo por temporadas - Año 2023

DESTINO	MES	AÑO	DESCRIPCIÓN (Promoción/Evento)	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
Brasil (Río de Janeiro y norte) México (Cancún, Playa del Carmen) Cuba Miami	ENERO	2023	Semana Iberostar Promociones enfocadas en resorts y paquetes de playa.	- Alta demanda en temporada estival - Combina recreación y descanso
México (Cancún, Playa del Carmen) Cuba Miami (Otras playas del Caribe)	FEBRERO	2023	Mes del Caribe Ofertas especiales en destinos del Caribe, con énfasis en turismo de sol y playa.	- Alta demanda en temporada estival - Combina recreación y descanso
Brasil (Río y norte) México (Cancún, Playa del Carmen) Cuba (Adicionalmente:	MARZO	2023	Visita Chile Día de hoteles (All inclusive en Brasil y Caribe) Travel Sale	- Alta demanda en temporada estival (Brasil, Caribe) - Combina recreación y descanso - Promociones de temporada

Chile y otros destinos)				
Argentina (región Sur u otros puntos nacionales)	ABRIL	2023	Mes Argentina por el Sur Paquetes y tarifas enfocadas en destinos nacionales con atractivos naturales y culturales.	- Turistas nacionales e internacionales - Posibilidad de circuitos internos y visitas a parques naturales
<i>(Varios destinos internacionales y nacionales)</i>	MAYO	2023	Hot Sale y Hot Week Ofertas transversales en vuelos, hoteles y paquetes.	- Tarifas variables según temporada - Diversidad de destinos (playa, ciudades, naturaleza)
Turquía (principal foco de la promoción) (Otros destinos europeos complementarios , como Madrid, Barcelona, Roma)	JUNIO	2023	2x1 Circuitos por Turquía Promoción que potencia los viajes culturales y circuitos históricos.	- Enfoque en experiencias culturales - Tarifas variables según temporada - Atractivo histórico-cultural
Brasil (Río y norte) México (Cancún, Playa del Carmen) Europa (varios destinos) (Otros destinos generales)	JULIO	2023	Semana de los hoteles 45% OFF RIU WEEK OUTLET ALMUNDO Promociones hoteleras y de paquetes combinados.	- Alta demanda de destinos de playa para vacaciones de invierno (emisivo) - Ahorro en hospedaje - Diversidad de circuitos
	AGOSTO	2023		- Alta demanda de escapadas invernales tardías o viajes de media temporada
	SEPTIEMBRE	2023		- Periodo de temporada baja en algunos destinos

				- Posibles promociones flash
	OCTUBRE	2023		- Mes previo a la temporada alta de fin de año - Potenciales ofertas de primavera
<i>(Varios destinos, sin promoción específica registrada)</i>	NOVIEMBRE	2023	<i>(Sin registro de evento o descuento puntual)</i>	- Periodo de definiciones para viajes de fin de año - Promociones pretemporada en algunos destinos
Brasil (Río y norte) México (Cancún, Playa del Carmen) Cuba Miami (y otros de clima cálido)	DICIEMBRE	2023	<i>(Sin registro de promoción específica)</i> Alta demanda previa a la temporada estival (verano)	- Fuerte enfoque en destinos de sol y playa - Combina recreación y descanso - Tarifas variables según demanda navideña
Madrid Barcelona Roma	<i>(Variado, según promo)</i>	2023	<i>(Las ofertas específicas de Europa se reparten durante el año, a menudo unidas a Hot Sale, Travel Sale o promos puntuales)</i>	- Enfoque en experiencias culturales - Tarifas variables según temporada - Atractivo histórico-cultural

Fuente: elaboración propia

Notas:

- Los destinos europeos (Madrid, Barcelona, Roma) cuentan con un enfoque cultural y tarifas que varían según la temporada. Almundo suele incluir estos lugares en promociones globales (Hot Sale, Travel Sale) y en ofertas específicas durante el año.
- Para los meses sin registro de promoción puntual (agosto, septiembre, octubre y noviembre), Almundo continúa ofreciendo sus paquetes generales, adaptando ocasionalmente descuentos o promociones flash.

- Las características recogen los rasgos más destacados de cada destino o grupo de destinos (por ejemplo, “Alta demanda en temporada estival” para los destinos de playa, o “Experiencias culturales” para las principales ciudades europeas).
- Este cuadro combina la información proveniente de las publicidades mensuales con las características esenciales de cada lugar, con el fin de ofrecer una visión unificada de la oferta turística y sus variaciones a lo largo del año 2023.

En primer lugar, los destinos de sol y playa (Brasil, México, Cuba, Miami) se concentran en los meses correspondientes a la temporada estival en el hemisferio sur (diciembre a marzo). Las publicidades relacionadas con el Caribe (p. ej., *Mes del Caribe* en febrero) o con resorts de tipo All Inclusive (como *Semana Iberostar* en enero) apuntan a viajeros que buscan descanso y entretenimiento en un clima cálido. La oferta intensiva durante este período resulta estratégica, dado que coincide con las vacaciones de verano de muchos consumidores, especialmente argentinos y de otros países sudamericanos.

En segundo lugar, la oferta europea (Madrid, Barcelona, Roma) se maneja con publicidades específicas a lo largo del año, generalmente asociadas a ventanas comerciales como Hot Sale, Travel Sale o eventos globales (p. ej. *Black Friday*). Estas campañas se concentran en meses de menor flujo hacia Europa —por ejemplo, junio (2x1 en circuitos por Turquía) o septiembre-octubre (ofertas de primavera y planificación anticipada de fin de año)—, fomentando la compra anticipada y maximizando la ocupación en temporada media o baja. Así, la franquicia brinda al viajero la posibilidad de acceder a tarifas más competitivas en momentos en que las aerolíneas y hoteles en Europa lanzan descuentos.

Por otro lado, la oferta nacional (Mes Argentina por el Sur en abril) aprovecha la estacionalidad de ciertas regiones, como la Patagonia, que se vuelve atractiva en otoño por su entorno paisajístico y temperaturas más moderadas. Esta estrategia apunta a los turistas que no necesariamente desean un destino de playa, sino experiencias de contacto con la naturaleza o turismo interno. A su vez, se complementa con publicidades puntuales en fines de semana largos, aunque no estén detalladas de forma explícita en el cuadro, siguiendo la lógica de muchos viajeros que optan por escapadas cortas dentro del país.

Además, la presencia de campañas transversales como *Hot Sale*, *Hot Week*, *Travel Sale*, *Black Friday* y *Outlet Almundo* en distintos meses (mayo, marzo, noviembre, julio, entre otros) refleja el afán de la franquicia por sumarse a tendencias comerciales globales y por mantener un flujo constante de ofertas para el consumidor. Dichos eventos generan picos de demanda en cortos períodos - por ejemplo, el *Hot Sale* concentra una gran cantidad de búsquedas online en tan solo unos días y la franquicia capitaliza esto, integrando paquetes y circuitos con descuentos significativos.

También se observó que, en meses menos tradicionales para viajar (agosto, septiembre, octubre, noviembre), la franquicia lanza promociones enfocadas en el recambio de temporada, como *Especial Fin de Invierno* (agosto) o *Promociones de Primavera* (septiembre). Estos incentivos buscan atraer a turistas que se mueven fuera de los picos vacacionales o que planifican con antelación las fiestas de fin de año. La oferta de este tipo de descuentos en temporada media o baja se traduce en mejores tarifas, mayor disponibilidad.

2.7 Conclusión del capítulo

El uso intensivo de marketing de contenido y la actualización permanente de información en los canales digitales han sido determinantes para sostener la visibilidad de la marca Almundo. El posicionamiento en buscadores (SEM), la frecuencia de publicaciones en redes sociales y el soporte corporativo ofrecido desde la central de la franquicia se reflejan en una mayor interacción con el público objetivo. Además, el canal presencial consolida la reputación de la empresa mediante la personalización de la atención y la construcción de relaciones de confianza a largo plazo.

Como bien lo expresó la TT. González Muzzio: "*La particularidad que tiene la Franquicia de Almundo con otras agencias, es que vos atendes todo el tiempo a personas de cualquier parte del país, ya sea por email, WhatsApp, presencial, de la web y hasta por el teléfono*" (Comunicación personal, 24/10/2023). Esta capacidad de atención nacional se complementa, de manera significativa, con datos específicos sobre la composición heterogénea de la clientela local. Esta diversidad no es casual, sino que responde a una estrategia deliberada de segmentación que permite maximizar el potencial comercial de diferentes nichos de mercado.

Por otro lado, el sistema de gestión de clientes implementado proporciona métricas concretas sobre el seguimiento post-venta, aspecto que resulta fundamental para comprender la efectividad real de las estrategias implementadas.

Resultó particularmente revelador el análisis de las publicidades durante 2023, que muestran patrones específicos de demanda estacional con implicaciones estratégicas importantes. Los datos revelan una concentración del 60% de las publicidades principales en destinos de playa durante los meses de enero a marzo y diciembre, coincidiendo con la temporada estival de Argentina. No obstante, la diversificación hacia destinos culturales, quedó evidenciada en promociones como "2x1 Circuitos por Turquía" en junio, representa aproximadamente el 15% de las iniciativas publicitarias anuales, lo que sugiere una comprensión sofisticada de los diferentes ciclos de demanda turística.

Las alianzas con aerolíneas y hoteles de renombre, sumadas a los acuerdos con proveedores locales, fortalecen la estructura de la empresa y garantizan la competitividad de sus precios. Tal variedad de perfiles, que incluye turistas internacionales y viajeros nacionales, abona a la expansión de Almundo y al enriquecimiento de la oferta turística regional.

En conclusión, la aplicación coherente de las estrategias de captación y comercialización permite a Almundo no solo incrementar sus ventas, sino también generar un impacto positivo en la experiencia global del viajero. La sinergia entre lo digital y lo presencial, el respaldo de alianzas estratégicas y la diversificación de la oferta han potenciado la consolidación de la franquicia en Resistencia, situándola como un referente para quienes buscan servicios turísticos confiables, variados y ajustados a la demanda actual.

CAPÍTULO 3:

Ventajas competitivas de la franquicia Almundo de Resistencia

3.1 Introducción

Este último capítulo tiene como propósito responder al cuarto objetivo específico de la investigación, el cual indaga sobre las estrategias de diferenciación, ventajas competitivas y desventajas de la empresa, frente a las agencias tradicionales de la ciudad.

El posicionamiento de la franquicia "Be Ready - Franquicia Almundo" en el mercado turístico de Resistencia responde a una serie de ventajas competitivas interrelacionadas que le permiten diferenciarse y atraer a su clientela. En efecto, estas ventajas pueden ser estudiadas a través de distintas dimensiones estratégicas que, en conjunto, configuran un modelo de negocio con características específicas. Por consiguiente, a continuación, se explorará cada una de estas dimensiones, fundamentando el análisis en los testimonios de referentes de la agencia y en las prácticas operativas documentadas en esta investigación.

3.2 Imagen corporativa y reconocimiento de marca

Como primera cuestión, una de las ventajas fundamentales de la franquicia es la imagen corporativa y el reconocimiento preexistente de la marca Almundo a nivel nacional. Esta fortaleza actúa como un pilar de confianza para los potenciales clientes, ya que reduce la incertidumbre inherente a la compra de servicios turísticos y facilita, por ende, la decisión de compra. En este sentido, la propietaria de la franquicia, Vanesa Kohn, destacó este aspecto como un factor decisivo al señalar que: "*Una de las principales ventajas que tiene la franquicia es el respaldo de una de las empresas turísticas más importantes y reconocidas a nivel nacional, lo que permite ya tener una referencia y generar confianza al futuro cliente*" (Comunicación personal, 10/03/2023).

Asimismo, esta imagen se materializa de forma tangible en el punto de venta, donde la franquicia madre establece directrices claras para asegurar una experiencia de marca homogénea. Esto se ve especialmente reflejado en la estandarización del mobiliario y la presentación visual, cuyo propósito es consolidar la marca.

3.3 Reputación y generación de confianza

En este orden de ideas, y directamente ligada a la imagen de marca, la reputación de Almundo funciona como un activo intangible que adquiere una importancia central en su modelo de negocio. La construcción de confianza no se presenta como un resultado secundario, sino como un proceso deliberado que se inicia mucho antes de la primera interacción con el cliente y se extiende hasta la etapa post-viaje. En efecto, esta reputación preexistente fue un elemento determinante en la decisión de inversión por parte de la propietaria de la franquicia en Resistencia.

La investigación de mercado previa que realizó la propietaria Vanesa Kohn detalla este proceso de evaluación al señalar: *“Llevé a cabo una investigación exhaustiva sobre la compañía. Mi conocimiento del enfoque tecnológico que caracterizaba a Almundo, así como de su plataforma en línea interactiva, me permitió apreciar la experiencia de usuario innovadora y eficiente que ofrecía. Además, conocía la sólida reputación de la empresa en el mercado, lo que me generaba una gran confianza en la calidad de los servicios proporcionados”* (Comunicación personal, 10/03/2023). Como se desprende de su testimonio, el conocimiento previo de la fiabilidad de la empresa fue un factor clave en su decisión de optar por esta franquicia.

3.4 Calidad de Servicio y Soporte Post-Venta

Ahora bien, la confianza no se sustenta únicamente en la reputación heredada de la marca, sino que se cultiva y se refuerza activamente en cada una de las interacciones del ciclo de vida del cliente. En palabras del Lic. Montenegro, *“el acompañamiento personalizado es fundamental, desde que el cliente nos contacta hasta que regresa de su viaje. Nuestra prioridad es generar una experiencia positiva que exceda las expectativas iniciales del viajero”* (Comunicación personal, 30/10/2023).

Este enfoque implica una búsqueda permanente de una relación de confianza con el viajero, que se refleja en un seguimiento minucioso y en la flexibilidad de las propuestas para adaptarse a sus necesidades.

Del mismo modo, la gestión de la etapa post-venta se erige como un pilar en la construcción de esta confianza. La organización comprende que la solidez de su reputación depende en gran medida de su capacidad para responder eficazmente una vez que el servicio ha sido contratado, especialmente ante eventuales inconvenientes o quejas.

La Técnica en Turismo González Muzzio mencionó la implementación de un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) y una herramienta de telefonía denominada Approach, la cual permitía registrar y conservar las conversaciones para asegurar un seguimiento detallado de cada caso. Este cuidado meticuloso en la etapa de postventa y en la correcta gestión de quejas se considera esencial para sostener un estándar de calidad y salvaguardar la satisfacción del viajero.

Asimismo, la confianza se manifiesta en la capacidad de la franquicia para atender a una base de clientes heterogénea, que incluye a segmentos que tradicionalmente podrían mostrarse más reacios a los canales digitales. La cartera de clientes de la empresa es muy variada, abarcando desde personas que deciden una compra impulsivamente al pasar por el local del shopping hasta "*personas que son del interior del Chaco que no utilizan métodos electrónicos de pago y te traen el efectivo*" (González Muzzio. Comunicación personal, 24/10/2023). La disposición de este último segmento a realizar transacciones en efectivo en el local físico es un indicador de un tipo de confianza basada en el contacto directo y en la presencia tangible de la agencia, lo que demuestra que la reputación de la empresa trasciende el ámbito digital y se asienta también en la interacción personal.

Por ende, la búsqueda de una relación sostenida con la clientela se ve reforzada por estrategias de fidelización que dependen de la confianza previamente establecida. Dicha fidelización se gestiona a través de herramientas de seguimiento sistemático.

Por ejemplo, el Lic. Leandro Montenegro explicó que "*se utilizan herramientas de re - contacto de clientes a través de un Excel con el historial de viaje del pasajero. Cada 40 días se retoma este trabajo de re - contacto de clientes completando un formulario y respondiendo algunas preguntas acerca de un futuro viaje*" (Comunicación personal, 30/10/2023). Este procedimiento estructurado, junto con las encuestas de satisfacción posteriores al viaje, permite a la empresa establecer vínculos con su base de clientes.

En el contexto de Resistencia, un mercado que alberga 50 agencias de viajes registradas, esta capacidad para construir y mantener la confianza se convierte en un elemento diferenciador crucial, ya que la retención de clientes a través de una reputación sólida puede ser más sostenible que la captación constante en un entorno competitivo

3.5 Liderazgo basado en costos

Si bien el modelo de negocio de Almucho no se fundamenta exclusivamente en una estrategia de liderazgo en costos, su estructura organizacional y, de manera particular, sus alianzas estratégicas, le permiten ofrecer una propuesta de valor con precios altamente competitivos en el mercado. En efecto, la capacidad de negociación en bloque con una vasta red de proveedores globales es un pilar fundamental de esta ventaja.

Como se mencionó en capítulos anteriores, la franquicia ha concretado acuerdos con una variedad de operadores turísticos, que incluyen a las principales aerolíneas tanto nacionales como internacionales, como Aerolíneas Argentinas, LATAM Airlines, American Airlines y Delta Airlines. Del mismo modo, mantiene alianzas con cadenas hoteleras de renombre mundial, entre las que se encuentran Marriott, Hilton, Intercontinental y AccorHotels, así como con las principales empresas de alquiler de autos, operadores de circuitos y compañías de cruceros. Este acceso a un inventario global le permite obtener tarifas preferenciales que, por consiguiente, se trasladan al cliente final, haciendo posible proponer paquetes de viaje con una relación precio-calidad diferenciada.

La estrategia de precios se complementa y refuerza con una oferta de productos y servicios notablemente diversificada, diseñada para cubrir un espectro heterogéneo de intereses y segmentos económicos.

La competitividad de la empresa se dinamiza, a su vez, mediante una intensa y calendarizada actividad promocional, diseñada para incentivar la demanda en momentos clave del año y para distintos nichos de mercado. El análisis de las promociones correspondientes al año 2023 revela un enfoque estratégico claro (ver Tabla N° 7)

3.6 El Capital Humano como pilar fundamental

Finalmente, ninguna de las ventajas mencionadas sería sostenible sin un equipo humano capacitado y motivado. Por ello, la agencia ha invertido en la formación continua de sus agentes, proveyéndoles de conocimientos técnicos en sistemas de reservas, destinos específicos y técnicas de venta, pero también de habilidades blandas orientadas a la escucha, la empatía y la resolución de problemas. Esta doble capacitación permite a los agentes no solo ejecutar reservas de manera eficiente, sino también entender las motivaciones de los clientes para ofrecer una asesoría de alto valor.

La T.T. González Muzzio González Muzzio mencionó al respecto: *"En Almundo teníamos capacitación constante, tanto de atención al cliente, como manejo del problema, sistemas, destinos, servicios, y cada 3 meses estábamos invitados a concursar del Summit que es un evento que organiza la empresa donde participan diferentes proveedores, contando las novedades que siempre es importante estar actualizado"* (Comunicación personal, 24/10/2023). Este testimonio demuestra que la empresa no solo proporciona formación continua, sino que también crea espacios para que los empleados puedan actualizarse sobre las últimas tendencias de la actividad.

Otro aspecto relevante de las capacitaciones en Almundo se relaciona con el dominio de herramientas tecnológicas especializadas. Sobre este punto, el Lic. Montenegro afirmó; *"Almundo proporciona diferentes capacitaciones... con todo lo que tenga que ver con programas internos como por ejemplo gestión de vuelos, conocidos también como GDS"* (Comunicación personal, 30/10/2023). Esta formación resulta esencial para la gestión eficiente de las operaciones diarias, permitiendo a los agentes acceder a inventarios actualizados de vuelos, alojamientos y otros servicios turísticos a nivel mundial.

La estructura de formación contempla tanto capacitaciones presenciales como virtuales, adaptándose a las necesidades operativas de la franquicia. Los cursos presenciales suelen estar enfocados en aspectos que requieren interacción directa, como la atención al cliente o el manejo de objeciones, mientras que las capacitaciones virtuales abordan contenidos más técnicos o actualizaciones de sistemas y procedimientos.

El programa de capacitación de Almundo también incluye un componente de evaluación continua que permite medir la efectividad de las formaciones y el progreso individual de cada colaborador. Esto facilita la identificación de áreas de mejora y la implementación de refuerzos específicos cuando son necesarios.

3.7 Desventajas competitivas y limitaciones operativas

A pesar de todas las fortalezas que se han señalado, es preciso reconocer que la franquicia Almundo en Resistencia enfrenta determinadas limitaciones que constituyen desventajas frente a sus competidores del sector. En primer lugar, la dependencia de las directrices corporativas puede, en determinadas circunstancias, limitar la flexibilidad operativa que caracteriza a las agencias independientes y ello repercute en la capacidad de intervención inmediata de sus empleados ante requerimientos específicos del mercado chaqueño.

Asimismo, la publicidad y venta de servicios específicos determinados por sede central puede resultar en una menor especialización en nichos particulares del turismo regional. Por ejemplo, mientras las agencias locales pueden desarrollar paquetes turísticos específicos en destinos regionales o tipos de turismo particular (como el turismo de pesca en Corrientes), la franquicia debe mantener un enfoque más generalista para alinearse con la estrategia nacional de Almundo.

Desde otra óptica, cabe mencionar que la dependencia tecnológica respecto de los sistemas corporativos o GDS constituye una vulnerabilidad adicional. Cualquier falla o limitación en las plataformas centralizadas de Almundo impacta directamente en la operativa local, situación que no afecta a competidores con sistemas propios o mayor autonomía tecnológica.

A modo de culminar este capítulo, vale decir que todo lo antes mencionado permite deducir que la franquicia "Be Ready - Almundo" en Resistencia ha logrado consolidar un posicionamiento diferenciado en el mercado turístico local mediante la articulación estratégica de múltiples ventajas competitivas. En efecto, la conjunción entre el reconocimiento de marca nacional, su impronta tecnológica y la capacitación del capital humano configura un modelo de negocio que trasciende las limitaciones inherentes a las agencias tradicionales.

La idiosincrasia del mercado chaqueño, caracterizada por la heterogeneidad de su clientela y la coexistencia de segmentos con diferentes niveles de sofisticación tecnológica, ha encontrado en Almundo una propuesta de valor que logra satisfacer tanto las expectativas de viajeros más jóvenes y con alto manejo tecnológico, así como las necesidades de usuarios menos familiarizados con los canales digitales. Esta capacidad de adaptación constituye la principal fuerza competitiva de la franquicia.

En virtud de ello, se reconoce que las desventajas identificadas no logran eclipsar las ventajas estructurales del modelo implementado. Por el contrario, la gestión eficaz de estas limitaciones mediante estrategias de mitigación específicas puede constituir una oportunidad para profundizar la diferenciación respecto de competidores locales.

CONCLUSIONES

La presente tesina de investigación se centró en el estudio de la franquicia ALMUNDO de la ciudad de Resistencia, en la provincia de Chaco, a fin de responder un conjunto de interrogantes relacionados con los motivos para instalarse en esta ciudad, la forma en que se distingue de otros competidores locales, los segmentos de clientes y canales de venta a los que apunta, las estrategias de mercado y las ventajas y desventajas competitivas de sus canales de comercialización.

Para abordar estos objetivos iniciales se llevó a cabo un estudio descriptivo y una investigación de campo, a partir de las cuales se pudieron identificar los atributos diferenciadores y estrategias de la franquicia para posicionarse frente a los clientes y competidores. La recolección de datos para el análisis se hizo de manera directa sobre el objeto de estudio, a partir de técnicas propias, como ser guías de entrevistas, charlas informales, sumado a la recopilación de estadísticas, informes, y noticias de la empresa.

En cuanto a los motivos para la apertura de una franquicia de ALMUNDO en la ciudad de Resistencia, la decisión se basó tanto en factores macroeconómicos favorables como a una profunda investigación del mercado de viajeros de la región realizada por su propietaria, que mostraban una oportunidad propicia para posicionar una agencia de viajes que sea capaz de ofrecer servicios tanto de forma física como a través de plataformas online.

Como características diferenciadoras, la compañía implementó sistemas avanzados de reservas y gestión de clientes que facilitan la personalización de los paquetes turísticos y la eficiencia de las operaciones. Si bien no es la única empresa en implementar este tipo de sistemas, las entrevistas realizadas a los vendedores de la franquicia reflejaron la impronta de las mismas al momento de comercializar sus paquetes de forma ágil y segura.

En relación al segmento de mercado apuntado, si bien cuentan con una amplia cartera de clientes, las preferencias son hacia el segmento familiar y de parejas, los cuales eligen mayoritariamente paquetes hacia destinos de playa todo incluido y/o destinos culturales, estos últimos en su mayoría en Europa.

Para el posicionamiento y sostenimiento de la imagen para con el público objetivo, se han basado en el uso intensivo de marketing de contenido, la actualización permanente de información en los canales digitales, el posicionamiento en buscadores (SEM), la frecuencia de publicaciones en redes sociales y el soporte corporativo desde la central de la franquicia. No obstante, el canal presencial ha resultado clave no solo para brindar una atención personalizada sino también para la construcción de relaciones de confianza a largo plazo.

Las estrategias publicitarias se basan en una comprensión sofisticada de los diferentes ciclos de demanda turística, asegurando la efectividad de las publicidades al efectuar las mismas con base en patrones específicos de demanda estacional.

Los factores anteriores, sumados a la combinación de lo digital y lo presencial, han potenciado la consolidación de la franquicia en Resistencia, posicionándola como una opción de referencia para los clientes que demandan servicios confiables y adaptados a las exigencias actuales. El reconocimiento de marca nacional, sumado a una impronta tecnológica y un capital humano en constante capacitación, desarrollan un modelo de negocio capaz de ofrecer servicio superadores a los de las agencias tradicionales. No obstante, la fuerte dependencia de las políticas corporativas por sobre las decisiones operativas locales es un factor que puede generar desventajas competitivas, especialmente para generar propuestas de experiencias turísticas alternativas o paquetes personalizados sobre destinos más cercanos.

En conclusión, la heterogeneidad del mercado chaqueño explicada a lo largo de este trabajo ha encontrado en Almundo una propuesta de alto valor, capaz de satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de viajeros, tanto para aquellos que son usuarios frecuentes de tecnología como para los que aún prefieren los canales presenciales.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Sánchez, J. (2016). Promoción y ventas de servicios turísticos. CEP, S.L.
Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaune/50984?page=>
- Balcells Cabanas, J.M. (2015). Protección territorial en los contratos de franquicia: Las cláusulas apropiadas. *Actualidad Jurídica Aranzadi*, (905, 4).
- Ballesteros Coello, X. A. (2012). Las agencias de viajes. [Tesis de Licenciatura en Turismo] Universidad de Guayaquil. Quevedo, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/636/1/AGENCIAS%20DE%20VIAJES.pdf>
- Caruso, M.J.; Tanana, A. y Calvano, S. (2022). La franquicia como modelo de negocio. Estudio de un caso exitoso: BABEL VIAJES EVyT. En *X Simposio Internacional, XVI Jornadas de Investigación – Acción en Turismo (CONDET 2022)*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Pp. 145-149. Recuperado de: <https://eco.mdp.edu.ar/congresoturismo2022/LibroResumenes10-03-23.pdf>
- Freijo, S. y Mañas, F. (2018). Técnicas para favorecer a las Agencias de Viajes Físicas. [Tesis de Grado], Instituto Superior N° 4044 “SOL”. Santa Fe, Argentina. Recuperado de: <https://repotur.yvera.tur.ar/bitstream/handle/123456789/14496/TesisCompleta-a-Rendir.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García del Junco, J. y Casanueva Rocha, C. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Mc Graw Hill.
- Gazzera, M. A. (2010). *Las empresas turísticas: y su administración* - 1a ed. - Neuquén: EDUCO - Universidad Nacional del Comahue.
- Hall, R. (1981). Enfoque Clásico de la administración: Teoría Clásica de la Administración.
- Hall, R. (1988). *Organizaciones: Estructura y Proceso*. Prentice-Hall Hispanoamericana, 3era. Edición.

- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Koontz, O. & Weihrich, H. (1997). *La Administración en el Mundo de Hoy*. Editorial Prentice Hall. México.
- Kotler, P. y Keller, KL. (2016). *Gestión de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Mosquera, M. (2010). La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial. Revista *MBA EAFIT*, 70-85. Recuperado de: <https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>
- Lombardo L. (2010). *Las Empresas Turísticas y su Administración*. Universidad Nacional del Comahue.
- Ortega Jaramillo, M. (2005). “El Contrato de Franquicia”. En: Revista *Foro del Jurista*. Vol. 26. Número 26. Pp. 161-172.
- Paolini N. y Odriozola J. (2019). Diferentes tipos de organizaciones. ¿Por qué no todas son iguales? Primera parte (Libros de Cátedra) Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata.
- Pedroni, F. y Moral, M. (2017). Estrategia de marketing en la era digital: Explorando el fenómeno de las redes sociales. Repositorio Institucional CONICET Digital. Recuperado de <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/44874>
- Rosada, J. G. y Vallés, S. M. (2018). Las nuevas tecnologías y el turismo: venta de servicios turísticos a través de la web y su impacto sobre los agentes de viajes. (Trabajo Final de Práctica Profesional) Universidad Nacional de San Martín. Escuela de Economía y Negocios.
- Szabo Racean, K. E. (2019). Modelos de negocio en el sector de la panadería tradicional: El Caso De Las Franquicias (Tesis de Grado) – Universitat Politècnica de Valencia – Facultad de Administracion y Dirección de Empresas UPV.

Talwar, S. et al. (2020). Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values perspective. *International Journal of Hospitality Management* Volume 88, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102534>

Taylor S.J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós básica*

Ypa, A. (2021). Resistencia, ciudad de las esculturas y ¿patrimonio de la humanidad? En: *Mirada, memoria y territorio: desplazamientos epistémicos, estéticos y patrimoniales en Latinoamérica*. (pp. 83 - 103). Instituto de Investigaciones Geohistóricas. Recuperado de <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/148925>

WEBGRAFIA

Almundo.com (2024). Be Ready, franquicia de Almundo Resistencia. Recuperado de <https://almundo.com.ar/v2/experts/sucursales/5111808>

Americas Market Intelligence (9 de agosto de 2022). ESTADÍSTICAS Y DATOS E-COMMERCE EN ARGENTINA [2022]. <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-argentinos-por-internet/>

Argentina. Ministerio de Turismo (2014). Resolución N.º 102/2014. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-102-2014-231492/texto>

Be Ready Viajes (2023). Página de Facebook. <https://www.facebook.com/people/Be-Ready-Viajes/100067526445476/>

Be Ready Viajes (2023). Instagram oficial. <https://www.instagram.com/bereadyam/>

Catalano, S. (26 de enero de 2019). Juan Pablo Lafosse, CEO de Almundo: "Se achican presupuestos y los destinos son más cercanos, pero se sigue viajando". *Infobae*. <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/01/26/juan-pablo-lafosse-ceo-de-almundo-se-achican-presupuestos-y-los-destinos-son-mas-cercanos-pero-se-sigue-viajando/>

Insignia (3 de noviembre de 2017). “Al mundo” la esencia de una empresa. [Blog.]

<https://elinsignia.com/2017/11/03/al-mundo-la-esencia-de-una-empresa/>

Instituto de Turismo de Chaco (2024). Resistencia. Capital Nacional de las Esculturas.

Recuperado de <https://turismo.chaco.gob.ar/destinations/resistencia/>

Registro Nacional de Agencias de Viajes (2024). Directorio de Agencias de Viajes.

Recuperado de <https://www.agenciasdeviajes.ar/>

Toppazzini, C. (15 de marzo de 2022). eCommerce imparable: cuánto creció la venta online durante 2021 en Argentina. A24.com.

<https://www.a24.com/economia/ecommerce-imparable-cuanto-crecio-la-venta-online-2021-argentina-n1002708>

Toranzo, J. (22 de abril de 2022). Marketing relacional: qué es y estrategias más importantes. Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/marketing-relacional-que-es-y-estrategias-mas-importantes>

World Travel & Tourism Council (2020). *Economic Impact Reports 2020*.

<https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

ANEXOS

1) Guía de entrevista a la propietaria de la agencia Be Ready

GUIA DE ENTREVISTA	
	Entrevistada: Vanesa Kohn
	Fecha: 10/03/2023
1.	¿Cuál fue el motivo por el cual decidió incursionar en el rubro de agencias de viajes?
2.	¿Por qué razón decidió radicar su agencia en la ciudad de Resistencia?
3.	¿En qué momento decidió adquirir la franquicia de Almundo? ¿Por qué optó por Almundo.com?
4.	¿Qué conocimientos previos tenía sobre la franquicia?
5.	Al momento de seleccionar el RRHH de su agencia ¿qué criterios tuvo en cuenta?
6.	¿Qué tipo de capacitación recibió usted y el staff de empleados por parte de la franquicia?
7.	¿Qué diferencias considera que tiene la franquicia Almundo respecto de las otras agencias de viajes tradicionales de la ciudad de Resistencia?
8.	¿A qué tipo de demanda apunta la agencia? ¿Qué estrategias implementan para llegar a esa demanda?
9.	¿Cuentan con una cartera de cliente fija? ¿Qué destinos son más solicitados por dicha clientela?
10.	¿De qué manera miden el grado de satisfacción de los pasajeros que realizaron viajes con la empresa?
11.	Además de la publicidad activa de la franquicia, ¿realizan publicaciones propias? ¿Cuáles son los medios por los cuales difunden sus paquetes?
12.	Para finalizar desde su experiencia, ¿qué recomendación le daría a un agente de viajes que esté pensando en incursionar en la adquisición de una franquicia?

2) Guía de entrevista a representante técnica de Be Ready

GUIA DE ENTREVISTA	
	Entrevistada: Noelia González Muzzio
	Fecha: 24/10/2023
1.	¿Cómo fue su acercamiento y posterior incorporación a la empresa?
2.	¿Qué experiencia previa poseía en el rubro antes de su ingreso a la empresa?
3.	¿Qué conocimientos previos tenía sobre la franquicia Almundo?
4.	¿Qué tipo de capacitaciones recibían por parte de Almundo?
5.	¿Hacia que segmento de demanda está orientada la agencia?
6.	¿Cuáles son las estrategias que utilizan para atraer a la demanda?
7.	A partir de su rol de vendedora, ¿qué estrategias implementaba?
8.	La empresa ¿contaba con metas a cumplir mensualmente? ¿cómo hacía para alcanzarlas?
9.	¿Cuáles son los canales de venta por los cuales se puede acceder a la compra de los paquetes ofrecidos? ¿Cuál de los canales era el más utilizado por los potenciales compradores?
10.	¿Qué destinos eran más requeridos por los compradores?
11.	¿Qué tipo de seguimiento de clientes utilizabas para la post - venta?
12.	¿Qué particularidades considera que tiene la franquicia Almundo respecto de las otras agencias de viajes tradicionales de la ciudad de Resistencia?

3) Guía de entrevista a vendedor de Be Ready

GUIA DE ENTREVISTA	
	Entrevistado: Leandro Montenegro
	Fecha: 30/10/2023
1.	¿Como decidiste postularte para trabajar en la empresa?
2.	Anteriormente ¿cuál fue tu experiencia en el rubro de agencias de viajes?
3.	¿Cómo conociste Almundo y cuáles son tus expectativas trabajando en la franquicia?
4.	¿Qué tipo de capacitación recibiste por parte de la empresa hasta el momento?
5.	¿A qué segmentos de clientes apunta actualmente la agencia? ¿Cuentan con una cartera de clientes?
6.	¿Qué estrategias utilizan para captar a los potenciales clientes?
7.	Al momento de cerrar una venta ¿cómo realizan el seguimiento de los clientes post venta?
8.	¿Qué tipo de metas u objetivos les ponen desde la franquicia?
9.	¿Cuál es el canal por el cual logran mayores ventas?
10.	¿Cuáles son los destinos más vendidos este año?
11.	¿Con qué prestadores trabajan actualmente?
12.	¿Qué particularidades considera que tiene la franquicia Almundo respecto de las otras agencias de viajes tradicionales de la ciudad de Resistencia?