



UNIVERSIDAD NACIONAL  
de MAR DEL PLATA



FACULTAD de CIENCIAS  
ECONÓMICAS y SOCIALES

LICENCIATURA EN TURISMO

MONOGRAFÍA DE GRADUACIÓN

# GESTIÓN COOPERATIVA EN EL ÁMBITO TURÍSTICO

APLICACIÓN A UN ESTUDIO DE CASO:  
R.C.T. CLUB VACACIONAL & SPA



---

ALUMNA: SILVANA PAOLA SANJURJO  
ASESORA DOCENTE: MG. MARÍA JOSÉ LÓPEZ  
MARZO 2018

***“El avance hacia la concreción de la utopía requiere muchas batallas,  
pero sin duda, la primera es la batalla cultural.”***

***FLOREAL GORINI***

***Destacado referente del cooperativismo argentino - Ideólogo del proyecto RCT***

*A mi hija Emma y a mi esposo Martín, que con mucho amor me han apoyado diariamente para que pueda cumplir con este desafío después de tantos años;*

*A mi familia y amigas que siempre creyeron en mí, me alentaron a culminar esta etapa y, de una forma u otra, colaboraron conmigo para que pueda lograrlo;*

*A mi abuelo Bili, a quien prometí que me recibiría, sé que en donde estés estarás orgulloso de este logro;*

*A mis compañeros de trabajo y a los directivos de RCT que con tanta generosidad me brindaron su ayuda y me acompañaron en este proceso;*

*A María José López, mi tutora, que con tanto profesionalismo y dedicación supo motivarme y guiarme en el desarrollo de esta monografía.*

## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1 ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO</b>	
1.1 CONCEPTUALIZACIÓN .....	12
1.1.1 ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA .....	12
1.1.2 COOPERATIVAS .....	13
1.2 GESTIÓN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES .....	13
1.2.1 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE COOPERATIVAS .....	13
1.2.2 VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS .....	16
1.2.3 TIPOS DE COOPERATIVAS .....	18
1.2.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	18
1.2.5 ORGANIZACIÓN DEL SECTOR Y ESTADÍSTICAS OFICIALES .....	21
1.3 EL TURISMO EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA .....	22
<b>CAPÍTULO 2 LA OFERTA TURÍSTICA: EL COMPONENTE ALOJAMIENTO</b>	
2.1 LA OFERTA TURÍSTICA: EL COMPONENTE ALOJAMIENTO .....	26
2.2 ASPECTOS REGLAMENTARIOS DEL ALOJAMIENTO EN ARGENTINA .....	27
2.3 LA MODALIDAD DE TIEMPO COMPARTIDO .....	29
2.3.1 CONCEPTUALIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES .....	29
2.3.2 SISTEMA DE INTERCAMBIO DEL TIEMPO COMPARTIDO .....	31
<b>CAPÍTULO 3 ESTUDIO DE CASO: RESIDENCIAS COOPERATIVAS DE TURISMO. COOPERATIVA DE PROVISIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS LTDA.</b>	
3.1 ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE RCT .....	34
3.2 ASPECTOS NORMATIVOS, ADMINISTRACIÓN Y FISCALIZACIÓN .....	40
3.3 ORGANIZACIÓN Y MODELO DE GESTIÓN .....	42
3.3.1 MODALIDAD DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS .....	49
3.3.2 PERFIL DEL USUARIO .....	53
3.4 INSTALACIONES, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS .....	55
3.5 RELACIONES COMERCIALES E INSTITUCIONALES .....	63
3.6 RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL .....	64
3.7 IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS CLAVES A MANTENER, MEJORAR Y DESARROLLAR .....	66

<b>COMENTARIOS FINALES</b> .....	<b>70</b>
----------------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>73</b>
---------------------------	-----------

## **ANEXOS**

ANEXO 1: Estatuto Social de RCT, Reglamento General de Prestación de Servicios de RCT y Reglamento Electoral de Distrito y de la Asamblea General de Delegados de la Cooperativa (Impreso el 30/06/2017) .....	<b>78</b>
--	-----------

ANEXO 2: Encuesta de satisfacción de RCT .....	<b>96</b>
--	-----------

ANEXO 3: Detalle Salones para eventos RCT .....	<b>98</b>
---	-----------

ANEXO 4: Características de cada categoría de departamento.....	<b>99</b>
---	-----------

## **INDICE DE GRÁFICOS E IMÁGENES**

Gráfico N° 1: Organigrama RCT .....	<b>44</b>
-------------------------------------	-----------

Gráfico N° 2: Ocupación Promedio RCT año 2015 .....	<b>51</b>
---	-----------

Gráfico N° 3: Ocupación Promedio RCT año 2016 .....	<b>52</b>
---	-----------

Gráfico N° 4: Ocupación Promedio RCT año 2017 .....	<b>52</b>
---	-----------

Gráfico N° 5: Cantidad de check in registrados .....	<b>53</b>
--	-----------

Imagen N° 1: Ubicación RCT .....	<b>56</b>
----------------------------------	-----------

Imagen N° 2: Plano RCT .....	<b>57</b>
------------------------------	-----------

Imagen N° 3 a 5: Zona acceso principal .....	<b>58</b>
--	-----------

Imagen N° 6: Oficina comercial Banco Credicoop .....	<b>58</b>
--	-----------

Imagen N° 7 a 10: Balnearios Siempre Verde y Arameo .....	<b>59</b>
---	-----------

Imagen N° 11 a 14: Club House - Lobby .....	<b>60</b>
---	-----------

Imagen N° 15 a 16: Restaurant - Confitería .....	<b>60</b>
--	-----------

Imagen N° 17 a 18: Salones para eventos .....	<b>61</b>
---	-----------

Imagen N° 19 a 20: Piscina climatizada .....	<b>61</b>
--	-----------

Imagen N° 21 a 32: Departamentos .....	<b>62</b>
--	-----------

## **RESUMEN**

El movimiento cooperativo tiene una amplia trayectoria y experiencia en la gestión social, vinculada a satisfacer todo tipo de necesidades, entre ellas las relacionadas al uso del tiempo libre. Asimismo, en los últimos años, el auge de las cooperativas ha tenido un rol destacado en la economía de Argentina. Sin embargo, los trabajos de investigación vinculados a esta temática son escasos.

Desde un enfoque descriptivo y cualitativo, la monografía de graduación, describe y analiza el estudio de caso de una cooperativa con destacado posicionamiento en Argentina, enmarcada principalmente en el ofrecimiento de alojamiento con modalidad Tiempo Compartido: Residencias Cooperativas de Turismo - Club Vacacional & Spa (RCT), cooperativa de Provisión de Servicios Turísticos Limitada, ubicada en Ruta Provincial N°11, Km 542.5, Chapadmalal.

Los objetivos propuestos son: describir aspectos asociados al cooperativismo, a su origen en Argentina, a los principios y valores comunes a este tipo de organizaciones y a su modelo de gestión y exponer la relación existente entre cooperativas y turismo; enunciar los componentes vinculados a la oferta turística, en particular al componente alojamiento y presentar las características generales de la modalidad del Tiempo Compartido; y analizar el caso de RCT, identificando los aspectos a mantener, mejorar y desarrollar en la organización. Las fuentes de información utilizadas fueron: observación in situ del predio y sus instalaciones con registros fotográficos, observación del comportamiento de los huéspedes y asociados, registros y documentos internos de la cooperativa, entrevistas semi-estructuradas al Presidente de la cooperativa y a supervisores / responsables de las distintas áreas de la organización.

Los resultados del presente trabajo son una fuente de información significativa para la toma de decisiones relativas a la gestión y planificación del complejo en el marco de propiciar un escenario estratégico, competitivo y sustentable de RCT.

**PALABRAS CLAVE:** COOPERATIVA – TURISMO - TIEMPO COMPARTIDO - RCT

**GESTIÓN COOPERATIVA  
EN EL ÁMBITO TURÍSTICO.**

APLICACIÓN A UN ESTUDIO DE CASO:  
R.C.T. CLUB VACACIONAL & SPA

# **INTRODUCCIÓN**

---

## **INTRODUCCION**

El auge de las cooperativas ha tomado un rol destacado en la economía de Argentina en los últimos años. Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (I.N.A.E.S.), en el año 2008 existían en Argentina alrededor de 13.000 cooperativas registradas que reunían aproximadamente a 9.400.000 socios y daban empleo a más de 265.000 personas. Para agosto del 2017, el número subió a 34.389 cooperativas.

El desafío para este tipo de organizaciones es sostener una gestión eficiente, apoyada en su doble carácter de empresa con objetivos de rentabilidad necesaria pero con la particularidad de conformar al mismo tiempo un movimiento social que defiende los intereses de los asociados y se preocupa y colabora con los cambios sociales del entorno comunitario, logrando un equilibrio e integración entre estas dos dimensiones.

El movimiento cooperativo tiene una amplia trayectoria y experiencia en la gestión social, asociada a satisfacer todo tipo de necesidades: desde la salud, la vivienda y el trabajo hasta aquellas vinculadas al ocio y al uso del tiempo libre, entre otras. Los trabajos que vinculan los conceptos de turismo y cooperativas en Argentina son escasos. Se destacan monografías de graduación de la carrera de Licenciatura en Turismo, tales como: Gómez, Jorgelina (2005) donde se busca, a través de la formación de una cooperativa, el desarrollo de actividades turísticas en un paraje de la ciudad de Sierras Bayas, Pcia. de Buenos Aires; D'Archivio, Laura (2006), donde se trata, de forma general, la situación actual de las cooperativas relacionadas a la actividad turística en Argentina; Chromechek, Lucas (2016) donde se abordan cuestiones vinculadas a las organizaciones de la economía social y solidaria en turismo, particularmente el caso del hotel B.A.U.E.N.. Por otro lado, la Licenciada en Turismo Marta Mónica Asensio (2007), realizó un trabajo titulado "La participación ciudadana productiva en el Mercosur- Caso Cooperativas de Turismo", que tiene como objetivo dar a conocer la participación de la sociedad civil organizada en Cooperativas de Turismo como vínculo de integración regional.

La presente monografía de graduación, desde un enfoque descriptivo y cualitativo, describe y analiza el estudio de caso de Residencias Cooperativas de Turismo - Club Vacacional & Spa (RCT), que es una cooperativa de Provisión de Servicios Turísticos Limitada, ubicada en Ruta Provincial N°11, Km 542.5, Chapadmalal. Esta cooperativa con trayectoria y posicionamiento destacado en Argentina tiene como propósito general continuar trabajando en la construcción de una cooperativa cada vez más justa, comprometida y consecuente con los objetivos que devienen de ser una empresa de la economía social.

Específicamente, los objetivos propuestos para el presente trabajo son:

- ✓ Describir aspectos asociados al cooperativismo, a su origen en Argentina, a los principios y valores comunes a este tipo de organizaciones y a su modelo de gestión y exponer la relación existente entre cooperativas y turismo.
- ✓ Enunciar los componentes vinculados a la oferta turística, en particular al componente alojamiento y presentar las características generales de la modalidad del Tiempo Compartido.
- ✓ Analizar el caso de Residencias Cooperativas de Turismo, identificando los aspectos a mantener, mejorar y desarrollar en la organización.

Para ello, la monografía se estructura de la siguiente manera:

El capítulo uno trata aspectos conceptuales vinculados a la Economía Social y el Cooperativismo: definición, forma de gestión y administración, características generales de las cooperativas, valores y principios, tipos de cooperativas, antecedentes históricos, organización del sector y estadísticas oficiales. Para finalizar se incluyeron cuestiones relevantes del turismo en el marco de la economía solidaria.

El capítulo dos abarca, a grandes rasgos, cuestiones vinculadas al sistema turístico, para luego ahondar en la oferta turística y, puntualmente, en lo relativo al alojamiento y sus aspectos reglamentarios en Argentina. Luego, se presentan aspectos generales de la modalidad de alojamiento del tiempo compartido y del sistema de intercambio del mismo.

El capítulo tres aborda cuestiones vinculadas a orígenes y desarrollo de RCT; aspectos normativos, administración y fiscalización; organización y modelo de gestión; modalidad de prestación de los servicios; perfil del usuario; instalaciones, equipamiento y servicios; relaciones comerciales e institucionales; responsabilidad y compromiso social y ambiental. Finalmente, se identifican aspectos claves a mantener, mejorar y desarrollar. Las fuentes de información utilizadas fueron: observación in situ del predio y sus instalaciones con registros fotográficos, observación del comportamiento de los huéspedes y asociados, registros y documentos internos de la cooperativa, entrevistas semi-estructuradas al Presidente de la cooperativa y a supervisores- responsables de las distintas áreas de la organización.

Los principales resultados arrojan que dentro de las cuestiones a mantener o continuar se destaca: el modelo de gestión, las capacitaciones institucionales, las relaciones comerciales, el vínculo con la comunidad local, la calidad en la atención, entre otros. En cuanto a los aspectos a mejorar o fortalecer, se puede mencionar el propiciar un perfil más proactivo, el nivel de profesionalización, la elaboración de manuales de procedimientos, la sistematización de procesos, etc. Respecto a los aspectos a desarrollar o potenciar se visualiza la necesidad de desarrollar un área de marketing y otra de eventos dentro de la estructura organizacional; el posicionamiento de marca en Mar del Plata, la implementación de nuevos proyectos vinculados al cuidado del ambiente, entre otros.

Los resultados del trabajo son una fuente de información significativa para la toma de decisiones relativas a la gestión y planificación del complejo en el marco de propiciar un escenario estratégico, competitivo y sustentable de RCT y continuar avanzando en la senda de los logros proyectados.

**GESTIÓN COOPERATIVA  
EN EL ÁMBITO TURÍSTICO.**

**APLICACIÓN A UN ESTUDIO DE CASO:  
R.C.T. CLUB VACACIONAL & SPA**

# **CAPÍTULO 1**

---

## **ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO**

## **1. ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO**

El capítulo uno trata aspectos vinculados a la Economía Social y el Cooperativismo y se estructura de la siguiente manera: Conceptualización (1.1), economía social y solidaria (1.1.1), cooperativas (1.1.2); gestión y características generales (1.2), administración y gestión de cooperativas (1.2.1), valores y principios cooperativos (1.2.2), tipos de cooperativas (1.2.3), antecedentes históricos (1.2.4), organización del sector y estadísticas oficiales (1.2.5); el turismo en el marco de la economía solidaria (1.3).

### **1.1 CONCEPTUALIZACIÓN**

#### **1.1.1 ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

Para el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (I.N.A.E.S.) la Economía Solidaria es “una forma de producción, consumo y distribución de riqueza, centrada en la valorización del ser humano y no en la priorización del capital. Esta característica permite que sea el núcleo de modelos económicos distribuidos, a escala humana, con capacidad de capturar y distribuir el ahorro a nivel local y de proporcionar el desarrollo integral. Si bien existen distintas formas empresarias, las cooperativas y mutuales son las más desarrolladas. El concepto implica tres puntos: la participación igualitaria de todos los socios; la distribución equitativa de los excedentes y los resultados (...); la integración de las unidades empresariales autónomas y difusión del modelo.”

(Recuperado de [http://sitionuevo.economiasolidaria.org.ar/?page\\_id=3481](http://sitionuevo.economiasolidaria.org.ar/?page_id=3481), 14 de Enero 2016).

Adrián Giúdice la define como “todas aquellas actividades de contenido económico desarrolladas por entidades en las que el ánimo de lucro, es decir, el afán de sus promotores por el logro de una renta de los capitales invertidos, no es la motivación principal que les guía, sino que los principales valores que la motivan son la solidaridad, el desarrollo con equidad, el trabajo como elemento principal, la autogestión de los recursos y la primacía de lo colectivo sobre lo individual.” (Giúdice, 2005, p. 7).

Algunas características de una organización de la Economía Solidaria son:

- Gestión democrática
- Libertad en la adhesión de los miembros
- Equidad: los derechos y deberes se distribuyen equitativamente entre los socios
- Justicia distributiva: los criterios de distribución son definidos por los propios asociados procurando una remuneración y distribución de ganancias lo más justas posible
- Independencia de poderes públicos
- Cuidado del medio ambiente: los objetivos de la empresa deben ser también guiados por criterios ecológicos

- Consumo necesario: se busca evitar el consumismo, produciendo un bien o servicio que sirva a las verdaderas necesidades humanas
- Ausencia de fin de lucro

### **1.1.2 COOPERATIVAS**

Existen diversas definiciones que conceptualizan el término Cooperativa. La Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.) la define como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.” (Recuperado de <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>, 15 de Febrero 2016).

Por su parte, la Ley N° 20.337 que regula la actividad cooperativa en Argentina establece que “Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios.”

Para la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) una cooperativa es “una asociación de personas que se agrupan voluntariamente para lograr un objetivo común mediante la formación de una empresa controlada democráticamente, que aporta una cuota equitativa del capital que se requiere y que aceptan una justa parte de los riesgos y beneficios y en cuyo funcionamiento los socios participan activamente.” (Aguilar, 2011, p. 6).

Estas definiciones coinciden en algunos puntos importantes: la búsqueda colectiva y conjunta de objetivos que permitan satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales y la participación democrática en la organización y toma de decisiones.

## **1.2 GESTIÓN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES**

### **1.2.1 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE COOPERATIVAS**

En la actualidad, el término gestión está asociado con el control de resultados, con un enfoque estratégico orientado hacia los actores. En contraposición, se suele describir a la administración como el conjunto de conocimientos y herramientas, enfocado principalmente en el control de procedimientos. (Tobar y Fernández Pardo, 2000). “Administrar es ordenar (...), hacer gestión es conducir.” (Tobar et al., 2000, p. 76).

Estos autores afirman que los desafíos de la gestión institucional se resumen en tres cuestiones:

- Desafío del ser: trata principalmente de definir con precisión la misión a ser alcanzada por la institución
- Desafío del hacer: encontrar funciones, acciones y prioridades para alcanzar la misión

- Desafío del estar: determinar el punto de apoyo sobre el que se desarrollan las acciones, involucrando un modelo de división del trabajo (estructura), una cultura interna y un ambiente externo con competidores y eventuales aliados

Definen al modelo de gestión como un esquema de acción, de referencia para la toma de decisiones dentro de la organización. Es decir, “la secuencia, ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones (...); se trata de la unidad mínima (irreductible) que contiene los elementos de la identidad de la organización, expresa su estilo de gerencia, jerarquías, incluye razón e intuición, lo formal y lo informal.” (Tobar et al., 2000, p. 80).

Las cooperativas tienen un doble carácter: “son empresas, con la particularidad de conformar al mismo tiempo un movimiento social <sup>1</sup>.” (Aguilar, 2011, p. 6). La autora señala que, como empresa está sujeta a los principios de la actividad económica, para poder cumplir sus objetivos debe realizar una gestión eficiente y rentable que le permita competir en mercados complejos; como movimiento social se ocupa de defender los intereses de sus miembros y la lucha y el apoyo de cambios sociales de carácter más general. Como empresa democrática con participación social tiene el gran desafío de alcanzar un modelo de gestión que permita un equilibrio e integración de estas dos dimensiones. Es decir, “que permita pensar la existencia y desarrollo de entidades solidarias y democráticas en condiciones de mercado de creciente competitividad y generando mecanismos de participación que faciliten la gestión de estas características intrínsecas de las empresas cooperativas.” (Aguilar, 2011, p. 7)

El rasgo distintivo y esencial del doble carácter de las entidades cooperativas asumió con los años una nueva dimensión de valoración, sostenida por el peso específico del movimiento cooperativo en la sociedad y en las diversas ramas de la actividad económica en que se desarrolla; ha demostrado la validez de un modelo de gestión apoyado en la participación democrática y en la eficacia de la gestión económica (Petriella, 2008). “Esto implica para las cooperativas, no solamente hacerse cargo de un discurso y de una propuesta, sino de la administración de recursos tecnológicos, materiales, humanos, sociales, públicos y hacerlo de una manera eficaz y eficiente, de forma tal que no sólo puedan sobrevivir en el mercado capitalista sino que puedan ser ejemplos de un nuevo modelo de gestión.” (Petriella, 2008, p.30).

Para el Dr. Ángel Petriella, el cooperativismo es mucho más que un modelo de gestión, “es una forma de gestión asociada (...) que tiene que ver con los valores universales y humanistas, una forma de congregar voluntades no solamente para satisfacer necesidades económicas mutuas, sino para que en ese ámbito la gente tenga conciencia de en qué mundo vive, qué es lo que quiere, qué es lo que se tiene, qué es lo que se puede. Es decir que hay

---

<sup>1</sup> Podemos definir al movimiento social como un colectivo de personas que se unen a partir de principios comunes en pos de un mejoramiento de sus condiciones de vida en términos económicos, sociales, culturales.” (Aguilar, 2011, p. 8).

una convergencia de valores que van al cambio social y por otro lado valores que tienen que ver con la eficiencia de lo que se hace en el campo de lo real (...). Para poder cumplir con el objeto social de una cooperativa tiene que ser eficiente, tiene que poder sobrevivir y desarrollarse en el mercado en el cual está inserto. (...) El cooperativismo expresa el desafío de lograr la motivación de sus trabajadores hacia la tarea, la convicción y el compromiso con el colectivo de trabajo (...). Se expresa en el terreno de la lucha social con competitividad, con excelencia, con innovación, con creatividad y con conducta.” (Petriella, 2008, p. 62).

Griselda Verbeke indica que la gestión de la empresa cooperativa puede resultar más compleja que la de una empresa tradicional, por una lado por “la participación de los asociados en dos ámbitos: el societario, vinculado a la participación en la Asamblea General o el Consejo de Administración y el de gestión ligado a la toma de decisiones sobre su funcionamiento (...) y por otro, por los vínculos con otros actores institucionales y poderes locales externos.” (Verbeke, 2008, p.3).

La Ley Nº 20.337 hace mención a la estructura interna de las cooperativas. En el capítulo VI presenta el tema de las Asambleas. Es el órgano superior y soberano de la cooperativa, a través de la cual los asociados expresan su voluntad participando en igualdad con 1 voto por persona.

Existen dos tipos de Asambleas:

- 1- Ordinarias: se realizan una vez al año dentro de los 4 meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio. Se considera el ejercicio anual de la entidad, la distribución de excedentes, la elección de Consejeros Titulares y Suplentes y Síndicos si coinciden con el término de sus mandatos, otros asuntos incluidos en el Orden del Día.
- 2- Extraordinarias: tienen lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración, el Síndico o por el 10 % como mínimo del total de los asociados. Se consideran los asuntos que por su índole no pueden ser tratados en la Asamblea Ordinaria.

El Capítulo VII hace referencia a la administración y representación. El Consejo de Administración es el órgano elegido por la Asamblea para administrar y dirigir las operaciones sociales y realizar todas las funciones que no están reservadas para la Asamblea. Los consejeros deben ser asociados y no menos de tres. Es un órgano colegiado y de carácter permanente. La duración en el cargo no puede exceder de 3 ejercicios, pudiendo ser reelectos, salvo disposición expresa del estatuto en contrario. Debe reunirse por lo menos 1 vez al mes y los temas tratados deben constar en el Libro de Actas de Reuniones del Consejo de Administración.

El Capítulo VIII trata la fiscalización privada. La función de la Sindicatura es cuidar los intereses de la cooperativa. Está a cargo de uno o más síndicos elegidos por la Asamblea entre los asociados. Podrá ser unipersonal (un síndico) o colegiada (desempeñada por 3 o más personas: Comisión Fiscalizadora -siempre deberá ser impar la cantidad de miembros-).

La ley también indica que las cooperativas deben contar desde su constitución y hasta que finalice su liquidación con un servicio de auditoría externa.

Cada cooperativa deberá poseer un Estatuto. El artículo 8 de la ley establece que dicho estatuto debe contener, sin perjuicio de otras disposiciones: la denominación y el domicilio; la designación precisa del objeto social; el valor de las cuotas sociales y del derecho de ingreso si lo hubiera, expresado en moneda argentina; la organización de la administración y la fiscalización y el régimen de las asambleas; las reglas para distribuir los excedentes y soportar las pérdidas; las condiciones de ingreso, retiro y exclusión de los asociados; las cláusulas necesarias para establecer los derechos y obligaciones de los asociados; las cláusulas atinentes a la disolución y liquidación.

### **1.2.2 VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS**

Como se expone en el libro *Sinfín de principios. Propuestas para la Educación Cooperativa en la escuela*, los valores y principios cooperativos “hacen referencia a un sistema de creencias que orientan el comportamiento ético y las pautas de funcionamiento de este tipo de organización. Su sentido remite a una concepción filosófica profunda del mundo, la sociedad y el ser humano como protagonista de la historia.” (Chiappetta, C., Díaz Súnico, M., Giavón, A., Ladizesky, M., Roffinelli, G., Silberstein, S., Soto, C., 2010, p. 30) La primera referencia a los valores, realizada en la Declaración de A.C.I. de 1995, expresa que “las cooperativas se basan en los valores de:

- Autoayuda y Autorresponsabilidad: se funda en la creencia de que cualquier persona puede y debe esforzarse por controlar su propio destino. Los cooperativistas asumen que el pleno desarrollo individual sólo puede tener lugar en asociación con otras personas. La acción conjunta y la mutua responsabilidad permite a los individuos ampliar sus logros, además de aumentar la influencia colectiva ante los gobiernos (...) y en el mercado.
- Democracia: la organización cooperativa debe ser gestionada democráticamente, es decir, con plena participación de sus asociados, con voz y voto en las asambleas y a través del Consejo de Administración cuando la Asamblea no se encuentra reunida. Los consejeros administradores juegan un rol muy importante en las cooperativas, ya que deben promover que el conjunto de los asociados participe en los procesos de gestión.
- Igualdad: (...) todos los asociados tienen iguales posibilidades de participar, de ser informados, de elegir y ser elegidos, de tomar decisiones, de exponer sus puntos de vista sobre la política que deberá seguir la cooperativa y de ejercer algún cargo en el consejo de Administración o la Sindicatura.
- Equidad: se refiere a la distribución de los excedentes de la cooperativa (...) implica una distribución proporcional a la participación de los asociados, según el uso que hayan hecho del servicio que la cooperativa presta.

- Solidaridad: es el valor esencial del cooperativismo. La solidaridad inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes en cooperación con ellos. (...) En este sentido, una cooperativa es una colectividad. Este valor asegura que la acción común no sea meramente una forma encubierta de interés limitado por uno mismo. La cooperativa vela por el interés colectivo de sus asociados, dado que los recursos financieros y sociales de la misma pertenecen al grupo; son producto de las energías y la participación conjunta. Lo mismo podría aplicarse al movimiento cooperativo en su conjunto, ya que debe existir una comunidad entre todas las cooperativas. A pesar de la diversidad de objetivos y contextos que pueda haber entre ellas, se aspira a crear un movimiento unido a nivel local, nacional, regional e internacional.” (Chiappetta et al., 2010, p. 31).

La segunda referencia manifiesta que “En la tradición de los fundadores, los socios de las cooperativas sostienen los valores éticos de:

- Honestidad: desde su origen, las cooperativas estuvieron comprometidas con este valor. Sus esfuerzos se destacaron en el mercado porque insistían en los pesos y medidas exactas, la buena calidad y los precios justos.
- Apertura: (...) se pone en conocimiento de los asociados, del público y los gobiernos información importante sobre sus operaciones.
- Responsabilidad social y preocupación por los demás: emanan de las relaciones especiales que las cooperativas mantienen con sus comunidades. Intentan esforzarse por ser socialmente responsables en todas sus actividades.” (Chiappetta et al., 2010, p. 32)

Las cooperativas ponen en práctica sus valores, a través de pautas. Estas pautas están constituidas por los principios cooperativos; son los que rigen el accionar de estas organizaciones. Durante la II Asamblea General de la A.C.I., realizada en 1995 en la ciudad de Manchester, se llevó adelante una revisión de los mismos y se reformularon algunas cuestiones, para actualizarlos al momento histórico que se estaba transitando: “Los principios actuales que rigen el movimiento cooperativo son los siguientes:

- Asociación voluntaria y abierta: las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociado, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de género.
- Control democrático por los asociados: las cooperativas son organizaciones democráticas gestionadas por sus asociados quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones, en forma directa (un socio, un voto) o indirecta, de acuerdo al tipo de cooperativa y las decisiones a considerar.
- Participación económica de los socios: los asociados contribuyen equitativamente a la formación del capital de su cooperativa y la gestionan democráticamente. Los excedentes o ahorros producidos por las operaciones de una cooperativa, si los hay, pertenecen a los

socios y deben distribuirse en proporción a sus operaciones y a otras actividades aprobadas por los socios.

- Autonomía e independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus asociados. Si intervienen en acuerdos con otras organizaciones incluidos los gobiernos o captan capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguran el control por parte de los asociados y mantienen su autonomía cooperativa.
- Educación, capacitación e información: las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, administradores y empleados, de manera que puedan contribuir a su desarrollo. Informan al público en general, particularmente a los jóvenes y formadores de opinión, acerca de la naturaleza y los fines del cooperativismo.
- Cooperación entre cooperativas: las cooperativas sirven más efectivamente a sus asociados y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Preocupación por la comunidad: A la vez que atienden las necesidades de sus asociados, las cooperativas trabajan en pos del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por aquellos". (Chiappetta et al., 2010, p. 33)

### **1.2.3 TIPOS DE COOPERATIVAS**

De acuerdo a las necesidades que quieran satisfacer, se pueden conformar diversos tipos de cooperativas. Las mismas pueden clasificarse en dos grandes grupos: de trabajo y de provisión (tanto de bienes como de servicios). En las primeras, son sus propios asociados quienes buscan generar sus propias fuentes de trabajo a través de la producción de bienes o la prestación de servicios; las segundas, proveen bienes o servicios a sus asociados y terceros no asociados, con las restricciones que establece la Ley N° 20.337. Es decir, que en las cooperativas de trabajo son los mismos asociados los que desarrollan las actividades habituales de la cooperativa y en las de provisión, los asociados utilizan sus servicios pero las actividades diarias son desarrolladas por personal contratado (Chiappetta et al., 2010)

Dentro del segundo grupo, se pueden mencionar como ejemplos cooperativas agropecuarias, de servicios, de crédito, de servicios públicos, de vivienda, de consumo, de seguros, bancos cooperativos, de educación, entre otros (Gómez, 2005).

### **1.2.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

#### **Cooperativismo a nivel mundial**

En diversos lugares y momentos históricos, han existido formas y expresiones de cooperación entre los seres humanos.

Ariel Guarco (2013) expone que los historiadores del cooperativismo coinciden en señalar como antecedentes, entre otros, los siguientes hechos:

- Organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios (Hans Muller)
- Colonia comunal mantenida por los esenios en EinGuedi, a las orillas del Mar Muerto
- Sociedades funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos
- Ágapes de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas (lujo Brentano)
- Vida agraria entre los germanos (Otto Gierke)
- Organizaciones agrarias y de trabajo entre los pueblos eslavos: el Mir y el Artel entre los rusos, la Zadruga de los serbios
- Organización del trabajo y de la producción en el Manoir medieval (De Brouckere)
- Agrupaciones de los campesinos para la transformación de la leche: queserías de los armenios y de los campesinos europeos de los Alpes, del Jura y del Saboya
- Organizaciones para el cultivo de la tierra y el trabajo en las organizaciones precolombinas, principalmente entre los incas y los aztecas. También la Minga y el Convite

Con la llegada de la Revolución Industrial, surgieron distintos precursores del cooperativismo. Entre ellos, se puede mencionar a Robert Owen, Charles Fourier, William King y Luis Blanc. Con el devenir de los acontecimientos que marcaron la época, pretendieron con sus pensamientos y acciones, enfrentar los problemas de distribución que se manifestaban con el nacimiento del capitalismo. Se los llamó socialistas utópicos y expusieron algunas ideas que podrían considerarse como las primeras manifestaciones cooperativas de la época: asociación libre y voluntaria de trabajadores y consumidores, autoayuda, autogestión y autoadministración, la transformación global de la sociedad para convertirla en democrática tanto en la política como en la economía, propiedad grupal y carencia de lucro como nuevo enfoque económico (Chiappetta et al., 2010).

No obstante, Filippo, E. y Mangas, R. (2012), manifiestan que el origen del Cooperativismo contemporáneo se identifica con el caso Rochdale, en 1844, Inglaterra, donde La Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale constituyó la primera cooperativa formal y sentó las bases de los principios fundacionales que, con algunos ajustes, se encuentran vigentes en la actualidad. Esta organización estaba conformada por 28 trabajadores, obreros tejedores, quienes recibían salarios insuficientes, tenían jornadas de trabajo muy extensas en lugares inadecuados, sus viviendas presentaban condiciones precarias, sufrían períodos de desocupación, etc.

Estas cuestiones motivaron la formación de una entidad solidaria y asociativa, que tuvo como objetivos abaratar costos de compra de productos de primera necesidad y organizar la producción, la distribución y la educación, sosteniéndose en la ayuda mutua y el trabajo mancomunado para mejorar las condiciones económicas y la condición social de sus integrantes.

Hacia fines del siglo XIX y principios del siglo XX, el cooperativismo tuvo un importante desarrollo a nivel mundial. Reflejo de esta situación fue la creación, en 1895, a partir de un congreso internacional de cooperativas organizado en Londres, de una organización que nuclea al movimiento cooperativo: la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.). Con sede en Bruselas (Bélgica) y representación en oficinas regionales en América, Asia, África y Europa, es una organización independiente, no gubernamental que une, representa y sirve a las cooperativas de todo el mundo. Actualmente, cuenta entre sus miembros con 303 organizaciones de 105 países que representan a casi 1.000 millones de personas de todo el mundo (<https://www.aciamericas.coop/Quienes-somos-2092>, 25 de Febrero 2018). Su principal objetivo es promover y fortalecer cooperativas autónomas en todo el mundo. Mediante sus actividades internacionales, regionales y nacionales también procura:

- Promover el movimiento cooperativo mundial basado en la autoayuda mutua y la democracia
- Promover y defender los valores y principios cooperativos
- Facilitar el desarrollo de las relaciones económicas y de cualquier otra índole que beneficien mutuamente a sus organizaciones miembros
- Promover el desarrollo humano sostenible y fomentar el progreso económico y social del individuo, contribuyendo de este modo a la paz y seguridad internacional
- Promover la igualdad entre hombres y mujeres en la toma de decisiones y en las actividades que se lleven a cabo en el movimiento cooperativo
- Asegurar que exista el entorno adecuado de políticas que permite a las cooperativas crecer y prosperar
- Proporcionar asistencia técnica a las cooperativas a través de su programa de desarrollo

### **Cooperativismo en Argentina**

Paula Aguilar (2011) describe que en Argentina, el cooperativismo se desarrolla a fines del siglo XIX. Se pueden identificar diversas etapas, distintivas de los vaivenes de las formas características del desarrollo capitalista en nuestro territorio:

1- Etapa Fundacional (1880 a 1930) enmarcada en el surgimiento y desarrollo del capitalismo de exportación agropecuaria e importación de productos manufacturados, conocido como modelo agroexportador. Los inmigrantes encontraron condiciones de vida complejas: dificultad para insertarse en la actividad agrícola por la elevada concentración de la propiedad de la tierra, aumento desmesurado de la población, etc. Muchas dificultades son enfrentadas a través de ideologías y culturas cooperativas de sus tierras de origen. Surgen las primeras formas de asociación cooperativa y agrupamientos de socorros mutuos, asociaciones de fomento y sindicatos.

El 1 de octubre de 1898 un grupo de colonos, en su mayoría provenientes de Francia, decidieron auto asegurarse (disconformes por la escasa compensación que habían recibido luego de que sus cosechas se vieron afectadas por el granizo en los años 1897 y 1898) y

dieron origen a lo que sería la cooperativa más antigua de la República Argentina y que aún está en actividad: El Progreso Agrícola de Pigüé.

2- Etapa de expansión del cooperativismo (1930 a 1976) caracterizada por la sustitución de importaciones, desarrollo del mercado interno, mayor intervención del Estado en la sociedad, surgimiento de pequeños y medianos productores, desarrollo de la industrialización, empleo con protecciones sociales. Surgen cooperativas de servicios públicos, de consumo, agrarias, de crédito. En el año 1958 se conforma el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Se profundizará el caso del IMFC más adelante.

3- Tercera etapa (1976 hasta 2001) desarrollada en un momento de profunda crisis, coincide con la reestructuración del capitalismo a nivel mundial y la aplicación de políticas neoliberales que marcan el predominio del capital financiero; transnacionalización de la economía y desindustrialización, acompañados por un retroceso en las conquistas esenciales de los trabajadores.

4- Etapa actual (2001 a la actualidad) representada por el auge de las cooperativas como impulsores económicos a partir de la crisis del modelo neoliberal y el ciclo de movilizaciones populares de diciembre de 2001.

## **1.2.5 ORGANIZACIÓN DEL SECTOR Y ESTADÍSTICAS OFICIALES**

El Ministerio de Desarrollo Social de la República Argentina dispone de diversos organismos para fortalecer la gestión de sus políticas. Entre ellos, es importante destacar al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (I.N.A.E.S.). Es un organismo descentralizado que promueve, desarrolla y controla el funcionamiento de cooperativas y mutuales, brindándoles capacitación, asistencia técnica, económica y financiera.

Dentro de la estructura no gubernamental del movimiento cooperativo se destacan dos confederaciones (D'Archivio, 2006). Ambas desarrollan políticas integrales en alianza con el I.N.A.E.S.:

- Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERAR). Nuclea federaciones vinculadas a los servicios públicos, consumo, turismo, educación, crédito, producción y vivienda, salud, etc.; las asiste en cuestiones legales, administrativas y financieras.
- Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada (CONINAGRO), organización que agrupa federaciones del sector cooperativo agrario argentino.

Ariel Guarco, quien fue Presidente de Cooperar y en la actualidad es Presidente de ACI Américas, manifestó que “El movimiento cooperativo reúne a más de mil millones de personas alrededor del mundo, lo que representa una de cada siete personas. En conjunto, las cooperativas dan empleo a más de cien millones de personas en todo el mundo.” (Guarco, 2013, p. 33). También menciona que existen en Argentina alrededor de diez millones de

personas asociadas en forma directa a una cooperativa y que una de cada dos personas recibe un servicio o producto provisto por una cooperativa.

José Rodríguez Pérez, en su libro *Nuestras Empresas Cooperativas - de Rochdale a las Recuperadas* (2015), señala que el primer registro relacionado a cantidad de cooperativas en Argentina data de 1931 e indica que había 257 cooperativas matriculadas que reunían a 95.734 asociados; en 1955, 2.297 entidades con 1.184.064 asociados; en 1984, 4.073 entidades.

En el año 2008, el I.N.A.E.S. realizó un Reempadronamiento Nacional y Censo Económico Sectorial de Cooperativas y Mutuales para contar con una base de datos estadística integral. En ese momento, existían en Argentina alrededor de 13.000 cooperativas registradas que reunían aproximadamente a 9.400.000 socios y daban empleo a más de 265.000 personas.

En el 2010, había un total de 14.760 cooperativas con 9.392.713 asociados. De acuerdo a su actividad, se distribuían de la siguiente forma: Trabajo 35.1%, Agropecuarias 11.9%, Servicios Públicos 16%, Crédito y Ayuda Económica 6.7%, Vivienda 66%, Educación 3%, Salud 1.1%, Turismo y Hotelería 0.4%.

En el 2014 el total de cooperativas vigentes sumaba 30.938: Trabajo 24.483 (79.14%), Vivienda y Construcción 1.781 (5.76%), Provisión 1.577 (5.10%), Agropecuarias 1.310 (4.23%), Servicios Públicos 1.167 (3.77%), Crédito 285 (0.92%), Consumo 196 (0.63%), Federaciones 120 (0.39%), Seguros 19 (0.06%).

Para Agosto del año 2017, había 34.389 cooperativas vigentes: Trabajo 27.858 (81.01%), Vivienda y Construcción 1.769 (5.14%), Provisión 1.635 (4.75%), Agropecuarias 1.357 (3.95%), Servicios Públicos 1.172 (3.41%), Crédito 226 (0.66%), Consumo 238 (0.69%), Federaciones-Confederaciones 115 (0.33%), Seguros 19 (0.06%).

### **1.3 EL TURISMO EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA**

Desde hace varios años, diversas cooperativas y mutuales encontraron en el turismo un camino de desarrollo.

Por Resolución N°1981/04 el INAES creó una Comisión Asesora de Turismo. En su artículo 2º se indica que tiene como función orientar sobre todo lo relativo a la promoción, desarrollo y funcionamiento de cooperativas y mutuales que presten u ofrezcan servicios turísticos, en cualquiera de sus modalidades, con la finalidad de brindar las resoluciones que se adopten en beneficio del sector. Así mismo, en otras funciones, podrá:

- Proponer los requerimientos de información que este Instituto demande a las entidades, con la periodicidad que le sea requerida.
- Realizar las evaluaciones que el Directorio del INAES, a través de la Presidencia, solicite.

- Emitir opinión, tendiente a generar normas destinadas a perfeccionar la legislación vigente.

Si bien dicha resolución sigue vigente, la Comisión Asesora de Turismo no está operando actualmente.

En nuestro país existe la Federación de Cooperativas y Mutuales de la Red Federal de Turismo (FEDETUR). Es una entidad de segundo grado que tiene como fin colaborar en el desarrollo del servicio turístico que brindan las cooperativas y mutuales, ayudándolas a promocionar sus productos e integrándolos al circuito de rutas solidarias. Brinda a sus asociados capacitaciones a través de seminarios y congresos; y descuentos en hoteles y transporte, apoyada en los diversos convenios que posee.

Dentro de la tipología general de cooperativas en Argentina, no se visualiza una clasificación específica para el turismo, sino que las diversas categorías contienen instituciones que tienen al turismo como actividad principal o complementaria. Esto sucede, por ejemplo, con la cooperativa que representa el estudio de caso: RCT Cooperativa de Provisión de Servicios Turísticos Limitada.

El último registro presentado por el INAES respecto a cooperativas vinculadas a la actividad turística data de noviembre de 2008. Como se mencionó anteriormente, en esa oportunidad, este instituto publicó un informe sobre Cooperativas y Mutuales en la República Argentina, basado en un Reempadronamiento Nacional y Censo Económico Sectorial de Cooperativas y Mutuales. Hasta ese momento, la información acerca del sector estaba fraccionada, dispersada y era confusa. A través de este material se garantizó la visibilidad social, económica y político institucional del sector representado por la economía social.

([https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Cooperativas\\_y\\_Mutuales\\_2008.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Cooperativas_y_Mutuales_2008.pdf), 12 de enero 2016).

En el capítulo 3 de dicho informe, se distinguen aspectos relacionados a indicadores de los sectores de la actividad económica. Entre los sectores evaluados se destacan: agropecuario, crédito y ayuda económica, educación, salud, servicios públicos, vivienda, turismo y hotelería.

A los fines de esta monografía, se presentan datos vinculados al sector Turismo y Hotelería. Fueron censadas 270 entidades (257 mutuales -95%- y 13 cooperativas -5%-). Los puntos que se detallan a continuación, resumen los indicadores que han expuesto en el informe y pretenden describir las características del sector:

- Existen cooperativas y mutuales de turismo y hotelería en todas las regiones geográficas del país, de las cuales el 33.7% se encuentran en la Capital Federal. NOA-NEA 22 entidades, Cuyo-Patagonia 31, Córdoba 39, Región Pampeana (resto) 42, Buenos Aires, 45, Capital Federal 91 entidades.
- Sobre el total de entidades, sólo el 13% tiene como actividad principal la prestación de servicios de turismo y hotelería. Al considerar la información por tipo de entidad, se observa

que en el caso de cooperativas el 46.2% (6 cooperativas) tienen al turismo como actividad principal y dentro de las mutuales el 11.3% (29 mutuales).

- El sector cuenta con 1.2 millones de asociados; el 76.4% de ellos residen en las regiones Capital Federal y Pampeana (resto).
- Respecto a cantidad de empleados que poseen, sólo 35 entidades respondieron. Suman un total de 948 trabajadores, de los cuales 825 son remunerados y 123 no remunerados. De dicho total el 75.6% están en la Capital Federal.
- En cuanto a convenios entre entidades se observa que 1 de cada 3 entidades utiliza dicha herramienta. En promedio cada entidad tiene 6.3 convenios; correspondiendo los valores máximos a las entidades de Córdoba (13.5) y los menores a Buenos Aires (3.3).
- En relación al tipo de turismo que realizan las cooperativas y mutuales del sector se observa que la mayoría (78.9%) incluye en sus prestaciones lo que llaman turismo en general (por ejemplo, el tradicional viaje de descanso en la playa o sierras) y muy pocas entidades (21.1%) desarrollan productos turísticos diversificados. Turismo en general 213 entidades, turismo aventura 11, deportivo 15, ecológico 16, rural 18, salud 31, cultural 35, otros servicios de turismo 21.
- De las 270 entidades sólo 35 pertenecen al sector turismo como actividad económica principal, contando éstas con 45185 asociados.
- Las 35 entidades indicadas declararon un patrimonio neto total de \$64.897.581 (ejercicio económico 2005), el 92.6% del mismo corresponde a las mutuales (29).
- En lo relativo al indicador de inversiones realizadas, se señala que el sector aportó \$2.7 millones, o sea, el 0.3% del monto total invertido por el conjunto de los sectores (\$895.8 millones).
- Sólo el 23.3% de las entidades del sector tienen establecimientos propios; de éstas el 65% se concentran en tres regiones: Cuyo-Patagonia, Capital Federal y Córdoba.
- Respecto al nivel de ocupación, en promedio, es del 73.4% en temporada alta y del 27.8% en baja; respecto a la temporada alta están significativamente por encima del promedio las entidades de Cuyo-Patagonia (83.1%) y respecto a la baja, las de Capital Federal (33.8%).
- 44 entidades declararon tener 8936 plazas hoteleras disponibles, el 53.1% se concentra en la provincia de Córdoba, el 13.3% en la región de Cuyo-Patagonia, el 12.5% en la Capital Federal, el 9.2% en Buenos Aires, el 9.2% en NOA-NEA y el 5.8% restante en la región Pampeana (resto). 71 entidades tienen acceso a plazas hoteleras no propias.

**GESTIÓN COOPERATIVA  
EN EL ÁMBITO TURÍSTICO.**

**APLICACIÓN A UN ESTUDIO DE CASO:  
R.C.T. CLUB VACACIONAL & SPA**

# **CAPÍTULO 2**

---

## **LA OFERTA TURÍSTICA: EL COMPONENTE ALOJAMIENTO**

## **2. LA OFERTA TURÍSTICA: EL COMPONENTE ALOJAMIENTO**

Este apartado abarca cuestiones conceptuales y normativas relacionadas a la oferta turística, puntualmente al componente alojamiento y se estructura de la siguiente manera: la oferta turística: el componente alojamiento (2.1.), aspectos reglamentarios del alojamiento en Argentina (2.2); la modalidad de tiempo compartido (2.3), conceptualización y características generales del tiempo compartido (2.3.1), sistema de intercambio del tiempo compartido (2.3.2).

### **2.1 LA OFERTA TURÍSTICA: EL COMPONENTE ALOJAMIENTO**

Para la OMT, “la naturaleza de la actividad turística es un resultado complejo de interrelaciones entre diferentes factores que hay que considerar conjuntamente desde una óptica sistemática, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente.” (O.M.T., 1998, p. 47). Diferencia cuatro elementos básicos en el concepto de la actividad turística:

- ✓ Demanda: consumidores o posibles consumidores de bienes y servicios.
- ✓ Oferta: productos, servicios y organizaciones involucradas activamente en la experiencia turística.
- ✓ Espacio geográfico: base física donde se produce el encuentro entre la oferta y la demanda y en donde se sitúa la población residente.
- ✓ Operadores el mercado: empresas y organismos que facilitan la interrelación entre la oferta y la demanda.

Define a la oferta como el “conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo.” (O.M.T., 1998, p. 51). Apoyada en el concepto de gasto turístico, identifica diversas categorías de la oferta turística en base a donde se realice el gasto: alojamiento, alimentación, transporte, ocio-cultura-actividades deportivas, compras, otros.

Asimismo, Roberto Boullón señala que la oferta turística está integrada por “los servicios que suministran los elementos de la planta turística y por algunos bienes no turísticos, los cuales se comercializan mediante el sistema turístico.” (Boullón, 2006, p. 37). Hace mención a los atractivos turísticos, la planta turística, la infraestructura y la superestructura. Dentro de la planta turística distingue el equipamiento y las instalaciones. Al equipamiento lo clasifica en: alojamiento, alimentación, esparcimiento y otros servicios. En cuanto a las instalaciones las divide en: de agua y playa, de montaña y generales.

A los fines de esta monografía se abordará lo relativo al componente alojamiento. Dado que el servicio de alojamiento presenta gran diversidad, la O.M.T. (1998) lo encuadra para su estudio dentro de las siguientes tipologías:

**Tipología de establecimiento:** se divide entre Oferta Hotelera y Extrahotelera.

- Oferta Hotelera: “establecimientos comerciales denominados hoteles, se caracterizan por ofrecer alojamiento, con o sin otros servicios complementarios, bajo una unidad económica de explotación. Ocupan la totalidad o parte independizada de un inmueble y reúnen una serie de requisitos técnicos y de equipamiento que los hacen aptos para su función principal.” (OMT, 1998, p. 94). Forman parte también de este grupo los apart hotel que, además de tener las características anteriormente mencionadas, “poseen en cada unidad de alojamiento las instalaciones y equipamiento adecuado para la conservación, preparación y consumo de alimentos fríos y calientes; suelen disponer de mayor capacidad de alojamiento de la que existe en un hotel tradicional.” (OMT, 1998, p. 95). Otro grupo son los moteles, situados en las proximidades de autopistas y rutas “que facilitan alojamiento en departamentos con entrada independiente desde el exterior y garaje individual o colectivo, para estancias de corta duración (...) los servicios hoteleros que ofrecen son mínimos.” (OMT, 1998, p. 97). En algunos países, existen establecimientos (...) con funcionamiento similar al de un hotel, pero que no alcanzan las condiciones mínimas indispensables para considerarlos como tales” (OMT, 1998, p. 97). Se los conoce como hostales o pensiones.
- Oferta extrahotelera: se refiere a nuevas formas de alojamiento que han surgido con el correr de los años, diferentes al alojamiento turístico tradicional. Entre ellos se puede mencionar campings, albergues, departamentos, bungalows, casas rurales.

**Tipología de explotación:** se considera la oferta de alojamiento desde el punto de vista de su explotación económico-financiera. Entre ellas se pueden mencionar: sociedad mercantil, franquicias, multipropiedad.

**Tipología de producto:** se refiere a la clasificación teniendo en cuenta “el segmento de demanda prioritario hacia el que se enfoca la gestión empresarial.” (OMT, 1998, p. 100). Por ejemplo: hotel casino, hotel de ciudad, casa rural, hotel de convenciones, etc.

**Tipología de comercialización:** “posicionamiento de los hoteles en el mercado como cadenas hoteleras o bien como hoteles independientes.” (O.M.T., 1998, p. 100)

## **2.2 ASPECTOS REGLAMENTARIOS DEL ALOJAMIENTO EN ARGENTINA**

En la República Argentina, en el año 1976, el régimen militar promulgó el decreto N° 1818/76 con el fin de actualizar aspectos de la reglamentación vigente de acuerdo con la Ley Nacional de Hotelería N° 18828 y el decreto N° 2253/70, en cuanto a la clasificación y categorización de los alojamientos turísticos en construcción o a construirse (Saucedo, 2013).

La mencionada ley, en su Artículo 1° promulga: “Los establecimientos comerciales en zonas turísticas o comprendidos en planes nacionales de promoción del turismo y los que por

sus características el organismo de aplicación declare de interés para el turista, que ofrezcan normalmente hospedaje o alojamiento en habitaciones amuebladas por períodos no menores al de una pernoctación, a personas que no constituyan su domicilio permanente en ellos, quedan sujetos a la presente Ley y a las normas que se dicten en su consecuencia, sin perjuicio de las reglamentaciones locales en cuanto no se les opongan.”

En el año 1977, entra en vigencia el Decreto 3030 que hace mención a las definiciones de Alojamiento Turístico y Alojamiento Turístico Hotelero. Con los años, se fueron sumando nuevas formas de alojamiento, quedando esta normativa desactualizada. Las diversas autoridades del gobierno afectadas a la actividad turística han procurado resolver algunas falencias de la ley, dictando normas que permitan una actualización de las condiciones y exigencias. “Frente a ello y con motivo de una recategorización y reclasificación de los alojamientos turísticos en la Provincia de Buenos Aires, en el año 2007 se sanciona el Decreto 659” (Storch, 2012, p. 13). En el año 2014, este decreto fue derogado por el Decreto 13/14 que se encuentra vigente.

Ese mismo año, el Secretario de Turismo del Gobierno de la Provincia de Bs As resolvió en Res. Nº 23-14, visto la Ley Nº 14209 y el Decreto Reglamentario Nº 13 de Enero de 2014, crear el Registro de Prestadores Turísticos y el Registro de Hotelería y Afines. En el anexo 1, se detalla el reglamento de clasificación y categorización de los alojamientos turísticos de la provincia de Bs. As. En el Artículo 1º se define al **Alojamiento Turístico** como “aquel ofrecido por personas físicas o jurídicas, que presten servicio de hospedaje mediante contrato al público, por períodos no menores al de una pernoctación, con o sin prestación de servicios complementarios.” El Artículo 4º detalla las tipologías:

- A) Alojamiento Turístico Hotelero: comprende el brindado en modalidades tales como Hotel, Apart Hotel, Hotel Boutique, Hostería, Residencial, Hostel, Albergues Juveniles, Cama y Desayuno (Bed & Breakfast), Cabañas, Casas o Departamentos con Servicios y Alojamiento Turístico Rural.
- B) Alojamiento Turístico Extrahotelero: incluye Casa o Departamento y Casa de Familia, entre otros.
- C) Aquellas nuevas modalidades de alojamiento que pueden incorporarse o desarrollarse como consecuencia de la evolución de la actividad.”

En el Artículo 5º se define al **Alojamiento Turístico Hotelero** como aquel “brindado en forma habitual en establecimientos con explotación y administración central o descentralizada y que ofrezca servicios complementarios al del alojamiento”.

El Artículo 6º define a cada una de las clases de alojamiento Turístico Hotelero. Debido a que Residencias Cooperativas de Turismo, caso de estudio de la presente monografía, fue categorizada por la Secretaria de Turismo de la provincia de Buenos Aires, por disposición Nº 30/2015 como Apart Hotel 4 Estrellas Superior, se detalla a continuación la definición de Apart

Hotel del Artículo mencionado: “es aquel (...) que presta al turista el servicio de alojamiento en edificios de departamentos que integran una unidad con administración común, ofreciendo además los servicios propios del hotel.”

Asimismo, RCT está enmarcada principalmente en el ofrecimiento de alojamiento con modalidad Tiempo Compartido. Por lo tanto, se presentan algunos aspectos relevantes de dicha modalidad.

## **2.3 LA MODALIDAD DE TIEMPO COMPARTIDO**

### **2.3.1 CONCEPTUALIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES**

La Cámara Argentina de Tiempo Compartido (C.A.T.C.) nuclea a complejos turísticos y resorts de Tiempo Compartido, cadenas de intercambio, empresas y personas que trabajan en esta rama del sector turístico. Inició sus funciones en Octubre de 1984 y, desde entonces, representa a sus asociados ante diversos organismos públicos y privados, entes e instituciones, sociedades; y participa en congresos, conferencias y jornadas en las que se abordan temas vinculados a la actividad en cuestión.

El Tiempo Compartido, en adelante TC o Propiedad Vacacional, es definido por la C.A.T.C. como “un sistema en el que confluyen los beneficios del departamento o casa de vacaciones y los servicios de un hotel de categoría.”

(Recuperado de <http://www.tiempocompartido.org.ar/sistema.html>, 05 de Febrero 2016)

Argentina cuenta con la Ley 26.356 que regula el sistema de TC. Según su Artículo 2º el sistema “debe integrarse con uno o más inmuebles, afectados a su uso periódico y por turnos para el alojamiento u hospedaje y para brindar otras prestaciones compatibles con su destino”. Es decir, implica el derecho de uso de un bien inmueble en un resort determinado, durante un módulo de tiempo específico (una semana anual como mínimo), durante una cantidad concreta de años.

Según la C.A.T.C., los sujetos que intervienen en este sistema son:

- Desarrollista: es quien invierte, construye y/o constituye un complejo turístico y decide su comercialización por sí sólo o por intermedio de terceros, dentro del sistema de TC.
- Resort: es el lugar físico turístico donde se ofrece el goce del periodo adquirido.
- Usuario: es quien adquiere períodos de disfrute para su uso y goce por sí o por terceros de su designación.
- Administrador: es quien tiene a su cargo las tareas de administración.
- Comercializador: es quien promueve y ofrece la comercialización de todo o parte de un sistema de TC.
- Red de Intercambio: es quien se dedica a la intermediación en la cesión temporaria de periodos de uso y goce de los sistemas de TC.

La Ley mencionada anteriormente, en su Artículo 3º, agrega el concepto de Propietario dentro de los sujetos que intervienen en este sistema, definiéndolo como “el titular dominial de un inmueble, quien lo afecta total o parcialmente, al Sistema Turístico de Tiempo Compartido”.

Quien adquiere un TC realiza una inversión, ya que abona una vez y tiene asegurado, por la cantidad de años que indique el contrato, su período anual de vacaciones. Mientras dure este contrato, abonará un costo mensual / anual en concepto de mantenimiento que dependerá del tipo de resort, de la temporada y de la capacidad de la unidad obtenida. Desde la C.A.T.C. indican que la clave de la compra de una o más semanas de TC está en la adquisición de una propiedad y la amortización de la misma, ya que en el mediano plazo resulta más económica, que la opción de abonar el servicio de hotelería año tras año. El segmento del mercado hacia el cual está orientada la comercialización del TC es, principalmente, el familiar: matrimonio con hijo/s. (Follonier, 2001, p.118)

Los complejos brindan diversos servicios: club house, mucamas, espacios deportivos (canchas de fútbol, paddle, tenis, básquet, volley, etc.), piscinas, gimnasio, gastronomía, actividades recreativas, spa, entre otros.

El sistema ofrece unidades con capacidad de entre 2 y 12 plazas, dependiendo de cada resort.

El socio o propietario tiene la opción, también, de “utilizar el sistema de puntos, mediante el cual cada resort establece una moneda de cuenta, que con diferentes tablas de valuación o valoración otorga la libertad de flexibilizar estadias desde noches hasta módulos de 7 días, o acceder a espacios con mejores atractivos como resorts de mayor categoría o mejores temporadas.” (Recuperado de <http://www.tiempocompartido.org.ar/sistema.html>, 05 de Febrero 2016)

La C.A.T.C. destaca los beneficios que reporta el TC para los socios y usuarios del sistema. Entre ellos:

- Oportunidad de poseer una segunda propiedad totalmente equipada para disfrutar las vacaciones o viajes con fines turísticos.
- Acceso a Complejos Turísticos que ofrecen mayor confort, equipamientos y servicios respecto a la hotelería tradicional
- Disfrutar de vacaciones, escapadas y viajes de turismo en general durante cualquier momento del año con un estilo familiar o grupal, donde prima la recreación y la atención personalizada.
- Ahorrar en gastos de mantenimiento y servicios, ya que el usuario sólo abona una cuota proporcional por el período que se usa la propiedad.
- Posibilidad de Intercambiar año tras año el destino vacacional por otros alrededor del mundo.

Los beneficios para los desarrollistas son:

- Desarrollar un emprendimiento dentro de un sector con muchas posibilidades de desarrollo económico
- Fidelizar clientes
- Ingresar a un sistema flexible y compatible con la hotelería tradicional
- Previsibilidad del flujo financiero: cada socio incorporado genera un ingreso por un espacio que utilizará en el futuro
- Ampliar tiempos de uso y generar mayor ocupación de las instalaciones afectadas durante todo el año
- Cubrir costos de mantenimiento al asegurar un ingreso periódico por cada unidad habitacional
- Mantener una cartera de clientes y usuarios estable
- Generar otros ingresos a través de la explotación de otros servicios vinculados al turismo: gastronomía, traslados y excursiones, entre otros.

(Recuperado de <http://www.tiempocompartido.org.ar/ventajas.html>, 10 de Febrero 2016)

### **2.3.2 SISTEMA DE INTERCAMBIO DEL TIEMPO COMPARTIDO**

Al hablar de Propiedad Vacacional es importante incluir el concepto de Intercambio. Los complejos que ofrecen TC están adheridos a cadenas de intercambio, otorgando a los usuarios de TC la posibilidad de vacacionar en el complejo que han adquirido o en diferentes lugares, según sus necesidades y preferencias. Pueden intercambiar el período de uso por otro complejo que también esté adherido a la cadena. “La figura de la cadena de intercambio es, muchas veces, el argumento principal de ventas dado que viajar repetidas veces a un mismo destino puede no ser lo suficientemente atractivo.” (Aguilar, 2010, p.31). El intercambio le brinda la flexibilidad necesaria al sistema para su crecimiento y desarrollo.

Los propietarios del TC pagan una membresía anual a la cadena de intercambio y luego abonan una tasa adicional al momento de utilizar la semana.

Existen diversas cadenas de intercambio a las que pueden adherirse los complejos. Las dos principales, a nivel mundial, son Resort Condominiums International (RCI) e Interval International. Entre ambas ofrecen más de 5700 opciones de resorts de similares características en cuanto a infraestructura, servicio y calidad.

RCI se fundó en 1974 en Indianápolis. Para fines de la década de 1980 ya tenía más de un millón de familias asociadas y su popularidad incita la expansión global de RCI. A principio de los '90 establece el programa de reconocimiento Gold Crown, en el año 2000 suma a su propuesta el sistema de puntos para el intercambio. Para el 2008 ya tenía 4000 complejos afiliados y más de 3 millones de socios RCI.

Con base en Miami, Florida, Interval nace en 1976. Tiene oficinas en 15 países y aproximadamente 2 millones de afiliados que pueden disfrutar de alrededor de 3200 resorts distribuidos en 80 naciones.

Desde la C.A.T.C. indican que hay 131 desarrollos de TC en Argentina, los cuales están adheridos, al menos, a una de las dos cadenas de intercambio mencionadas. Sólo 8 están adheridos a ambas cadenas. RCI tiene 83 complejos afiliados en el país y los divide en 3 grandes grupos: Cuyo (9), Cordillera de los Andes (25) y Región de Buenos Aires (49). (Recuperado de <https://www.rci.com/resort-directory/landing>, 01 de Febrero 2018). Interval tiene 56 complejos adheridos y los concentra de la siguiente manera: Buenos Aires (12), Córdoba y San Luis (6), Entre Ríos (2), Esquel (1), Cataratas del Iguazú (4), zona Mar del Plata - Pinamar (13), Patagonia y Cuyo (17), Costa Patagónica (1). (Recuperado de <https://es.intervalworld.com/web/cs?a=1501&regionCode=17>, 01 de Febrero 2018).

**GESTIÓN COOPERATIVA  
EN EL ÁMBITO TURÍSTICO.**

**APLICACIÓN A UN ESTUDIO DE CASO:  
R.C.T. CLUB VACACIONAL & SPA**

# **CAPÍTULO 3**

---

**ESTUDIO DE CASO:**

**RESIDENCIAS COOPERATIVAS DE TURISMO.**

**COOPERATIVA DE PROVISIÓN  
DE SERVICIOS TURÍSTICOS LTDA.**

### **3. ESTUDIO DE CASO:**

#### **RESIDENCIAS COOPERATIVAS DE TURISMO COOPERATIVA DE PROVISIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS LTDA.**

Desde un enfoque descriptivo y cualitativo centrado en el estudio de caso de Residencias Cooperativas de Turismo - Club Vacacional & Spa se realiza en el presente apartado una descripción y análisis del caso, identificando aspectos a mantener o continuar, aspectos a mejorar o fortalecer y aspectos a potenciar o desarrollar a los fines de un escenario estratégico, competitivo y sustentable de RCT.

Las fuentes de información utilizadas fueron: observación *in situ* del predio y sus instalaciones con registros fotográficos, observación del comportamiento de los huéspedes y asociados, registros y documentos internos de la cooperativa, entrevistas semi-estructuradas al Presidente de la cooperativa y a supervisores / responsables de las distintas áreas de la organización.

Específicamente el capítulo tres se estructura de la siguiente manera: orígenes y evolución de RCT (3.1); aspectos normativos, administración y fiscalización (3.2); organización y modelo de gestión (3.3); modalidad de prestación de los servicios (3.3.1); perfil del usuario (3.3.2); instalaciones, equipamiento y servicios (3.4); relaciones comerciales e institucionales (3.5); responsabilidad y compromiso social y ambiental (3.6) e identificación de aspectos claves a mantener, mejorar y desarrollar (3.7).

#### **3.1 ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE RCT**

Para reencontrarse con los orígenes de RCT se debe conocer, en primer lugar, la historia del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC), fundado el 23 de noviembre de 1958 en Rosario, provincia de Santa Fe. Es una entidad cooperativa de segundo grado que contaba, al 30 de junio de 2015, con 148 entidades asociadas. A nivel nacional, forma parte de la Confederación Cooperativa de la República Argentina, Cooperar, cuyas federaciones asociadas integran las ramas productivas y de servicios; a nivel internacional es parte de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Su misión es “Contribuir al desarrollo de la economía solidaria en su conjunto, para continuar avanzando en la construcción de una Argentina con más democracia y justicia social; representar gremialmente a las cooperativas asociadas y brindarles servicios de asesoramiento, asistencia técnica y financiera, esta última mediante la operatoria de microcréditos y la elaboración de proyectos para el financiamiento a cargo de organismos especializados; aportar a la integración cooperativa a nivel nacional, regional e internacional; difundir el ideario cooperativo y participar activamente en la batalla cultural a través de múltiples medios de comunicación, investigaciones y producciones artísticas y culturales; y

articular acciones destinadas a la promoción del cooperativismo con entes estatales, universidades y diversas organizaciones sociales afines.”. Sus objetivos fundacionales fueron cuatro: “difundir los principios y valores de la Cooperación; representar a sus cooperativas asociadas ante los poderes públicos; promover la creación de cooperativas; y movilizar a través de una red solidaria los fondos ociosos de las cajas de crédito cooperativas, desde unas regiones del país hacia otras, según los requerimientos estacionales de la actividad económica. Esta última función fue interrumpida en 1966 como consecuencia de las medidas restrictivas a la operatoria del cooperativismo de crédito impuestas por el gobierno de entonces.” El resto de los objetivos continúan vigentes.

(Recuperado de <http://www.imfc.coop/modules/contenido/index.php?numpag=18>, 14 de Mayo 2016).

A nivel nacional, para 1966, el Instituto había fundado alrededor de 1000 cooperativas de crédito en casi todo el país, de las cuales continuaron funcionando 450 aproximadamente. “Luego de la reforma financiera de 1977, la mayoría de esas cajas de crédito se fusionaron para dar origen a 76 bancos cooperativos, cuyo único heredero actual, resultante de un proceso de fusiones y absorciones, es el Banco Credicoop Cooperativo Limitado”. También fue precursor, en los años 80, de la tarjeta Cabal, única tarjeta de crédito y compra de carácter cooperativo. (Recuperado de <http://www.imfc.coop/modules/contenido/>, 14 de Mayo 2016).

Para el IMFC la actividad cultural y educativa es muy importante. Por tal motivo, creó en 1973 el Instituto de la Cooperación - Idelcoop - Fundación de Educación, Investigación y Asistencia Técnica.

A nivel internacional, en 1976 se desarrolló en París el XXVI Congreso de la ACI donde se reflexionó acerca de la importancia de trascender el sentido netamente económico del desarrollo y considerarlo en un aspecto humano integral. Entre las resoluciones del congreso, se dedicó un punto destacado al Turismo y el Movimiento Cooperativo, donde se hace un llamado al “conjunto de los Movimientos Cooperativos para que contribuyan al desarrollo del turismo popular obrando lo más estrechamente posible con todos los organismos (sindicatos, mutualidades, etc.) que quieran desarrollar un turismo accesible a todos (...)” (IDELCOOP-RCT, 2016, p. 20).

También en 1976, se creó la Organización Internacional de Turismo Cooperativo y Asociado (TICA) en Copenhague, que en 1985 pasó a integrar la ACI, cuyos principios son:

- “Apoyar el desarrollo de cualquier organización que facilite las oportunidades de vacaciones y viajes, y que ofrezca precios justos y servicios de calidad a sus organizaciones miembros.
- Apoyar todas las medidas adoptadas por las autoridades públicas a nivel nacional e internacional destinadas a facilitar las inversiones en el sector de turismo y ofrecer la posibilidad de vacaciones al mayor número posible de personas.

- Proporcionar información a los turistas que visiten un país en el que existe un movimiento cooperativo, con detalles sobre las manifestaciones cooperativas programadas durante su estadía.
- Contribuir a mejorar la calidad de servicios ofrecidos a los turistas.
- Desarrollar relaciones entre cooperativas.
- Ayudar a crear cooperativas de turismo en los países miembros de la ACI, que todavía no disponen de ese tipo de organizaciones.” (IDELCOOP- RCT, 2016, p. 20).

Teniendo en cuenta lo que ocurría en el plano internacional y considerando el crecimiento del movimiento cooperativo en la Argentina, el IMFC propone la creación de entidades que estuviesen relacionadas al tiempo libre, la recreación y el desarrollo humano.

En la XVI Asamblea General del IMFC, llevada a cabo en mayo de 1975 en la ciudad de Rosario, Floreal Gorini, el entonces Presidente del IMFC, planteó el proyecto de Residencias Cooperativas de Turismo y 1200 delegados de todo el país lo aprobaron por unanimidad. El objetivo era promover un complejo turístico cooperativo, que brinde una respuesta integral al período vacacional de los asociados al movimiento (Suplemento Especial Revista Acción, 2008). Entre los pilares que motivaron el desarrollo de este proyecto se puede mencionar la convivencia e integración de la familia cooperativa, el ocio creativo, la realización de actividades culturales, entre otros.

Un año más tarde, se formalizó la Asamblea Constitutiva de Residencias Cooperativas de Turismo. El proyecto fue adquirir tres centros residenciales, en Córdoba, Mar del Plata y Bariloche, con 200 unidades habitacionales aproximadamente en cada uno e instalaciones de uso común como comedor, lavadero, sala de juegos y de lectura, etc. Estos centros estarían destinados, inicialmente, para uso exclusivo de los asociados. Cada asociado tendría 15 días al año como derecho de uso, en turnos rotativos y alternativos. En ese momento, se compraron 36 hectáreas sobre el Lago Gutiérrez, a 18 km del Centro Cívico de Bariloche y 4.3 hectáreas en Chapadmalal. No se concretó la compra en Córdoba. Al año siguiente, la cooperativa estaba inscripta en el Instituto Nacional de Acción Cooperativa-órgano de aplicación según la ley 20.337-, con el número de matrícula 9166 (IDELCOOP-RCT, 2016).

El único predio en el que se construyó un complejo fue en el de Chapadmalal. En el terreno funcionaba un camping llamado Los Alerces y, anteriormente, había estado destinado a un vivero municipal.

Las obras de construcción del complejo comenzaron en 1978. La apertura del mismo se celebró el 13 de diciembre de 1980. El periódico Acción publicó en su edición de la primera quincena de diciembre de 1980 que “No se trata de la inauguración de una obra, lo que se inaugura es toda una concepción turística”. Por su parte, Floreal Gorini mencionó: “La actividad cooperativa nunca concluye en el ámbito que nace, se genera como respuesta a una necesidad, pero cuando la supera vuelca sus excedentes a otras necesidades apuntando a

resolver problemas educacionales, sociales, recreativos, etc. (...) Es una actitud inteligente de quienes las dirigen, sembrar esa semilla cooperativa en otros núcleos que sí están capacitados para llevarla adelante. Esta es una tarea que el Instituto ha cumplido con humildad (...) y una de cuyas expresiones más altas es el proyecto RCT” (IDELCOOP-RCT, 2016, p. 28).

Al momento de la inauguración, la cooperativa contaba con 1000 asociados aproximadamente. La crisis económica que sufrió el país en la década del '80, afectó también al movimiento cooperativo y por ende, a los asociados de RCT. Respaldados por la confianza que generaban los emprendimientos del IMFC, se realizaron viajes promocionales para no asociados con el fin de que conozcan el complejo y se adhieran a la cooperativa. Es importante destacar que, “si bien se logró una integración de capital social<sup>2</sup> como para dar el impulso inicial al proyecto, fue fundamental la asistencia de la banca cooperativa para poder encarar y concluir las obras, tanto desde la perspectiva del financiamiento directo de las mismas (vía préstamos a RCT) como indirectamente, a través de la financiación a los asociados para permitir la integración del capital social suscripto” (IDELCOOP-RCT, 2016, p. 32).

El complejo permanecía cerrado 8 meses al año, se abría entre Diciembre y Marzo; durante estos 4 meses la ocupación no era equilibrada, ya que la mayoría de los socios se alojaban en Enero y Febrero. Estas cuestiones comenzaron a condicionar el devenir de RCT. En una nota que el entonces presidente de RCT Marcelino Hernández, dio al periódico Acción en 1990, mencionaba: “Residencias no ha sido ajena a los graves problemas económicos generales; eso está íntimamente vinculado a la pérdida del poder adquisitivo de la gente. Indirectamente también a causa del aliento a las actitudes individualistas y consumistas que parecen ser norma en la sociedad. Nuestro proyecto, por el contrario, es participativo, imaginativo, y en eso no vamos a claudicar: seguimos creyendo que el entretenimiento, la diversión, es algo que puede surgir de la propia creatividad y no ser impuestos desde afuera” (Periódico Acción, 2da. Quincena de noviembre de 1990).

A pesar de estas cuestiones, la cooperativa no dejaba de trabajar con el fin de mantenerse presente y activa, con la convicción puesta en el ideario cooperativo, en el compromiso con un núcleo de pertenencia, protegiendo y resguardando a sus asociados. Respecto a la gestión, sumó propuestas que ayuden a generar nuevos ingresos económicos, tales como venta de paquetes vacacionales de semana completa, viajes para estudiantes, eventos y congresos. Fue en este momento, cuando comenzó a evaluarse la posibilidad de

---

<sup>2</sup> Para poder ser socio de la cooperativa, se debe aportar un capital por única vez, el cual está conformado por cuotas sociales. De acuerdo a la cantidad de cuotas sociales integradas, la cooperativa cede el derecho de uso de una determinada categoría de unidad con determinadas condiciones, por un plazo definido de tiempo. El artículo 14° del Estatuto Social de RCT indica que “El capital social es ilimitado y estará constituido por cuotas sociales indivisibles de \$1 (pesos uno) cada una y constarán en acciones representativas de una o más cuotas sociales que revestirán el carácter de nominativas y que podrán transferirse sólo entre los asociados y con el acuerdo del Consejo de Administración en las condiciones establecidas (...).”

ingresar en el sistema de intercambio vacacional, propio de la modalidad del tiempo compartido.

En octubre de 1993, se aprobó en la Asamblea iniciar los trámites para asociarse a la cadena de tiempo compartido RCI. Esta asociación implicaba compatibilizar el carácter cooperativo con la modalidad propia del sistema de tiempo compartido, así como también realizar un conjunto de cambios en el complejo. Entre ellos, puede mencionarse que el complejo debía permanecer abierto la mayor parte del año, se realizaron modificaciones en la forma de acceder al uso de los servicios sociales que brinda la cooperativa (los cuales quedaron reflejados en el estatuto de la misma). RCT siguió funcionando como una cooperativa de provisión de servicios turísticos y recreativos, encuadrada en la Ley 20.337, regida por su propio estatuto y reglamento; a su vez incorporó la posibilidad de brindar a sus asociados los servicios del sistema de TC e incluyó la posibilidad de brindar servicios a terceros no asociados (IDELCOOP-RCT, 2016).

Con esta modificación se eliminó el concepto de turnos rotativos y se incorporaron las semanas fijas y flotantes. La reglamentación respecto al pago de la cuota de mantenimiento fue variando con el transcurso de los años, hasta llegar a la actualidad donde se abona una cuota mensual llamada contribuciones para gastos (congas) y dos cuotas extraordinarias anualmente (para determinadas categorías de departamentos). Los gastos que demanda la actividad cooperativa y la conservación, mejora, renovación y reposición de sus bienes se solventan mediante estas contribuciones.

Por otra parte, en el año 1994 se realizaron cambios edilicios para que los servicios del complejo estén acordes al nivel internacional que exige RCI. El Banco Credicoop CL tuvo un rol destacado tanto en la financiación del plan de inversiones de RCT, como en el otorgamiento de créditos a los asociados para la integración del capital social suscrito. Estas modificaciones "(...) constituyeron una verdadera encrucijada en la historia de RCT; a la que necesaria y recurrentemente se debe volver cada vez que se procure explicar, desde la evolución edilicia y funcional del complejo, hasta los niveles del endeudamiento que condicionó por años la administración de RCT, pasando por las prácticas culturalmente instaladas en la utilización de los servicios sociales de RCT y en el comportamiento de los asociados" (IDELCOOP-RCT, 2016, p. 43).

En enero de 1996 Juan Torres, Presidente de RCT, afirmaba que "Los fundamentos de la entidad no cambian aunque puedan variar algunas de sus formas. Lo que debemos hacer todos es luchar por no perder esos principios, preservando ese patrimonio común desde lo material, pero también desde lo doctrinario" (Periódico Acción, segunda quincena de enero de 1996).

La gestión de la cooperativa durante esa década estuvo centrada fundamentalmente en la posibilidad de incorporar nuevos asociados desde la adhesión de semanas flotantes o de temporadas medias, el objetivo era lograr una mayor ocupación durante todo el año y un

equilibrio entre los recursos genuinos y los gastos de funcionamiento. Desde lo promocional, el esfuerzo se concentró en los vínculos corporativos y las oportunidades que se podían obtener de los mismos, más que en involucrarse en cuestiones que estuviesen por fuera de lo conocido.

La situación económica del país empeoraba para ese entonces y RCT no era ajeno a esta problemática. En mayo del año 2000 se aprobó en Asamblea Extraordinaria la conformación de una Unión Transitoria de Empresas con Rincón Club Argentino SA, Rincón de los Andes SA y la Cooperativa de Trabajo de Promoción y Venta de Propiedad Vacacional Ltda., grupo empresario reconocido por su experiencia en la hotelería y en la administración y gestión de TC. Los objetivos que se plasmaron en el contrato eran exigentes y se esperaba visualizar buenos resultados en el corto plazo. En agosto de ese mismo año, esta unión se disolvió ya que no se cumplieron las expectativas que RCT había depositado en este acuerdo.

La difícil situación económica-financiera en la que se encontraba RCT dio lugar a que las cuestiones administrativas y de gestión comenzaran a ocupar un espacio más relevante en la agenda institucional.

Se creó el Centro de Atención al Socio (CAS), sito en Av. Corrientes 1386, piso 13-Capital Federal, Bs. As; con el fin de centralizar los requerimientos de los asociados y ofrecerles un canal de comunicación directa con las oficinas administrativas y se trasladó parte de la administración al complejo de Chapadmalal.

En agosto del 2001, por primera vez en la historia de RCT, la Presidencia del Consejo de Administración a cargo de Juan Torres, asume funciones ejecutivas, iniciando así un proceso de reformulación de paradigmas, con el objetivo de hacer frente a la situación económico-financiera que amenazaba la continuidad de la cooperativa. De acuerdo al estatuto, dada la cantidad de asociados que tenía RCT para Octubre de 2002 (5000 aproximadamente), el gobierno de la cooperativa comenzó a funcionar a partir de asambleas regionales y asambleas generales de delegados. Se realizó un acuerdo con el Banco Credicoop C.L. a través del cual se le otorgaba como pago el complejo de Chapadmalal (manteniendo el usufructo en beneficio de los asociados) por la deuda financiera que la cooperativa tenía con la entidad bancaria.

A partir de la crisis de los años 2001 y 2002 “se sentaron las bases que permitieron comenzar a reconstruir la estructura arancelaria y a poner en valor la necesidad de autofinanciar la prestación del servicio (...), fue fundamental e imprescindible la solución de la deuda y el acompañamiento financiero efectuado por el Banco Credicoop CL. A partir de allí, se entra en una correlación y concurso de circunstancias, donde la adecuación tarifaria va acompañada de mejoras en las instalaciones y las prestaciones” (IDELCOOP-RCT, 2016, p. 72).

Se invirtió en nuevas unidades habitacionales, con mayor confort, las cuales no sólo están disponibles para la venta de semanas de TC, sino también para el alquiler de las mismas bajo la modalidad de la hotelería tradicional.

Para la temporada 2004/2005 la cooperativa estaba consolidada, con un flujo de fondos equilibrado y obras permanentes. Había comenzado un ciclo respaldado en una gestión responsable, eficiente, un modelo sustentado en la mejora continua de servicios e instalaciones; un ciclo que en la actualidad se mantiene vigente para dar apoyo a los 6500 socios activos que conforman la cooperativa.

RCT dispone, desde el 2014, de un boletín informativo llamado “Disfrutando”. Su redacción está a cargo de la Secretaría de Educación de RCT y su publicación es, en general, trimestral. Tiene como objetivo dar a conocer diversas cuestiones que conforman el quehacer de la cooperativa, plasmando los hechos y acontecimientos más relevantes de RCT; entrevistas a diversos actores de la institución (empleados, socios, etc.); la agenda cultural (obras de teatro, charlas, espectáculos); novedades propias del complejo (nuevos servicios, tareas de mantenimiento destacadas, etc.); información vinculada al movimiento cooperativo, entre otros. Se envía por mail a los socios, empleados y a los no socios registrados en la base de datos de la cooperativa; también se imprime para distribuir en el las áreas de uso compartido del complejo y se publica en las redes sociales y página web.

En la última Asamblea Anual Ordinaria (Octubre 2017) se informó que el predio donde se ubica el complejo pasó nuevamente a ser propiedad de RCT. Además, se establecieron y priorizaron proyectos a futuro de corto y mediano plazo: entre ellos, continuar con el plan de reconversión de las unidades más antiguas y con la actualización y mejoras en materia de tecnología, comunicaciones y sistemas; reformular la oficina administrativa, compras y atención a proveedores, contemplando una nueva disposición de los espacios; desarrollar planes de acción para continuar fortaleciendo el compromiso social y ambiental.

### **3.2 ASPECTOS NORMATIVOS, ADMINISTRACIÓN Y FISCALIZACIÓN**

En cuanto a su marco normativo, RCT posee su Estatuto Social que fue aprobado por resolución INAES N° 3340 del 08-10-2013, el Reglamento General de Prestación de Servicios, aprobado por resolución INAES N° 3797 del 25-11-2015 y el Reglamento Electoral de Distrito y de la Asamblea General de Delegados de la Cooperativa, aprobado por resolución INAES N° 1594 del 21-10-2002. (Ver anexo 1).

De acuerdo al artículo 1º del Estatuto, la entidad “(...) se regirá por las disposiciones de este estatuto y en todo aquello que éste no previere, por la legislación vigente en materia cooperativa”.

Su artículo 9º manifiesta que “podrá asociarse a esta Cooperativa toda persona física o jurídica que acepte el presente Estatuto y los reglamentos que se dicten y no tengan intereses

contrarios a la misma (...) podrá prestar servicios a terceros no asociados en las condiciones que establezca la autoridad de aplicación (...)."

Como en toda cooperativa, RCT realiza la Asamblea Ordinaria. Generalmente, se lleva a cabo en el mes de octubre. Como se mencionó en el capítulo 1, durante la misma se considera el ejercicio anual de la entidad (memoria, balance general, estado de resultados y demás cuadros anexos), informes del síndico y del auditor, distribución de excedentes, elección de Consejeros y Síndicos si coinciden con el término de sus mandatos más otros asuntos incluidos en el orden del día. El país está dividido en 11 distritos. Cada uno de ellos tiene uno o más delegados (de acuerdo a la cantidad de socios que forman ese distrito) que representan a los socios en la Asamblea Ordinaria.

RCT posee, a agosto 2017, un total de 6573 asociados activos con 9832 semanas (entre fijas y flotantes).

Respecto a la administración de RCT, está a cargo del Consejo de Administración constituido por doce miembros titulares y cinco miembros suplentes. Allí se toman las decisiones que definen el devenir de la cooperativa. Realizan reuniones mensuales donde participan, también, los mandos superiores. Una vez al año, se reúnen en el complejo de Chapadmalal, con la intención de que los referentes de cada área operativa participen de este encuentro. En el artículo 56 del Estatuto se detallan sus deberes y atribuciones.

La fiscalización está a cargo de una Sindicatura que cuida los intereses de la cooperativa velando porque el Consejo de Administración cumpla la ley, el Estatuto, el Reglamento y las Resoluciones Asamblearias. El artículo 66º del Estatuto, puntualiza sus atribuciones. A su vez, se somete a un control exhaustivo llevado a cabo por un Servicio de Auditoría Externa.

Durante el período 2017-2018, el Consejo y la Sindicatura se conforman de la siguiente manera:

- Presidente: Juan Torres
- Vicepresidente 1º: Marcos Fabaz
- Vicepresidente 2º: Gustavo Nagel
- Secretaria: Martha Pelozo
- Pro Secretario: Rodolfo Carlos Pannunzio
- Tesorero: Claudio Falbo
- Protesorero: Beatriz Rabín
- Secretario de Educación: Rodolfo Mangas
- Pro Secretario de Educación: Jorge Barrios
- Vocal Titular 1º: Darío Dofman
- Vocal Titular 2º: Silvia Heller
- Vocal Titular 3º: Ernesto Acevedo

- Vocal Suplente 1º: Rafael Massimo
- Vocal Suplente 2º: Víctor Malavolta
- Vocal Suplente 3º: Ariel Buontempo
- Vocal Suplente 4º: Claudia Córdoba
- Vocal Suplente 5º: José Hener
- Síndico Titular: José Eizykovicz
- Síndico Suplente: Alicia Litwinczuk

### **3.3 ORGANIZACIÓN Y MODELO DE GESTIÓN**

La misión de RCT se encuentra expresada en su página web, en el apartado Quiénes somos: “Misión: Residencias Cooperativas de Turismo es una entidad gestionada en forma democrática por sus asociados; nació bajo la orientación del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, el que sigue guiándonos institucionalmente. Nuestro objetivo primordial es la prestación de servicios turísticos eficientes y de calidad a nuestros Asociados, otorgando particular importancia al disfrute de los momentos de descanso de las familias y al ocio creativo que es algo que nos distingue por nuestra concepción superadora de cómo pasar las mejores vacaciones. Nuestro Complejo se encuentra en la localidad de Chapadmalal donde mantenemos un vínculo permanente con las instituciones de la zona y con la comunidad. Esto es de vital importancia para nosotros ya que aspiramos a contribuir al progreso económico y a la construcción de una sociedad solidaria con equidad distributiva para garantizar una vida digna a todos los argentinos. Estamos convencidos de que el cooperativismo puede ser una herramienta importante que juegue a favor de un mundo con más solidaridad y justicia social. Tiene que ver con la visión de un movimiento cooperativo transformador. Decía Floreal Gorini - dirigente del cooperativismo argentino- que existen dos maneras de hacer cooperativismo. El de la Cooperativa que se conforma con prestar de buena manera un servicio, el cooperativismo que se involucra en los problemas de la comunidad en busca de un sistema de mayor equidad. Concebimos nuestro aporte a estos objetivos a través de una participación creciente en la actividad turística, mediante la aplicación y difusión de los principios y valores del cooperativismo y participando activamente tanto en el seno del movimiento cooperativo - nacional e internacional- como en los movimientos populares que comparten nuestras aspiraciones de construir una sociedad justa y solidaria.”

(Recuperado de <http://www.rct.com.ar/content/quienes-somos>, 05 de Enero 2018).

Asimismo, del párrafo anterior, se desprende que la visión de RCT está asociada al ideario cooperativista.

En este camino, el artículo 5º del Estatuto de RCT indica que la cooperativa tiene por objeto: “a) Brindar a los asociados y terceros no asociados, en las condiciones que reglamente la autoridad de aplicación, alojamiento en los centros de descanso propios o que arriende o administre por cualquier título; b) brindar a los asociados los servicios del sistema de Tiempo

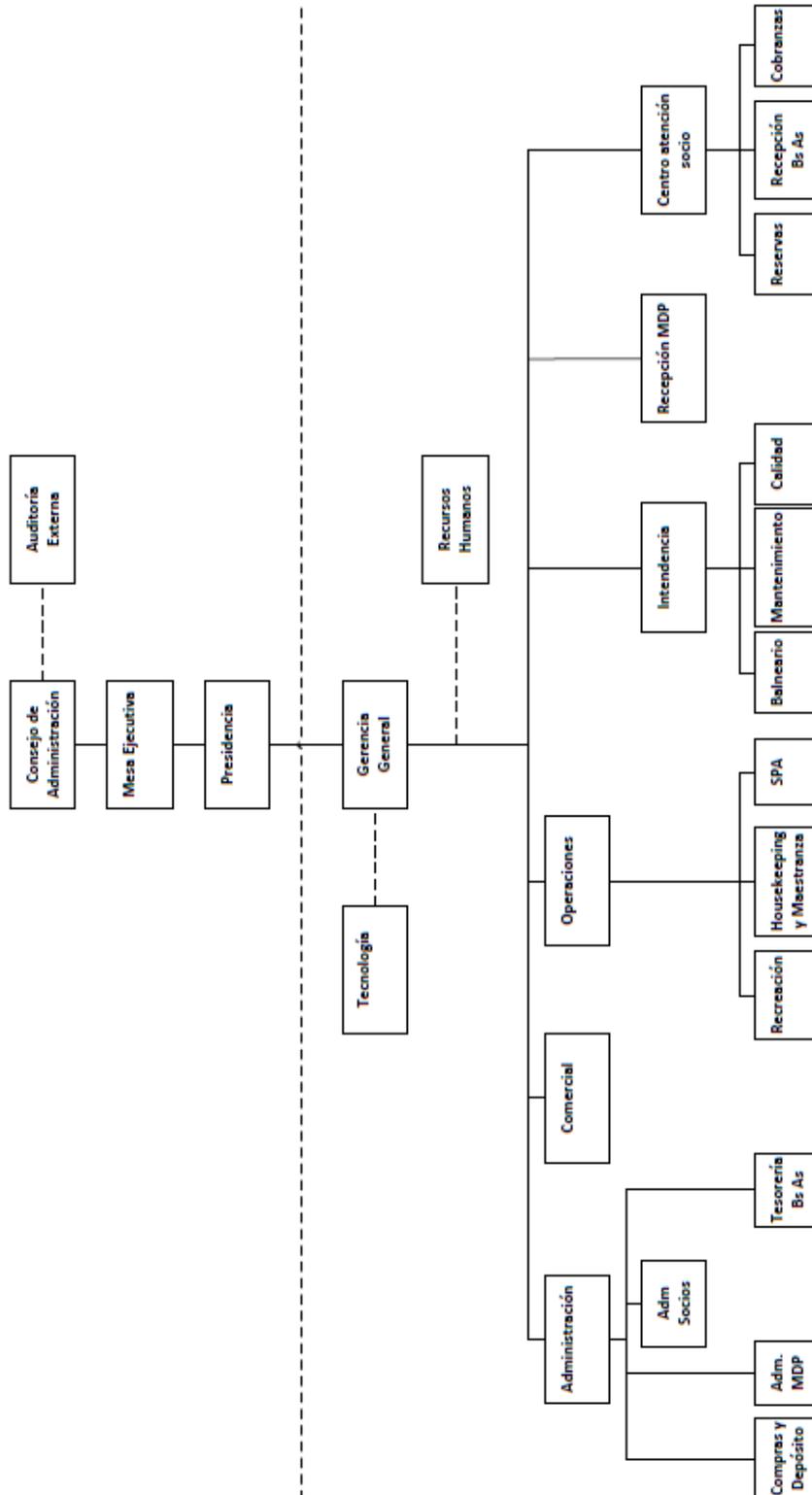
Compartido o intercambio vacacional; c) Organizar planes de turismo para brindar a sus asociados y terceros no asociados, en las condiciones que reglamente la autoridad de aplicación, los servicios de alojamiento y recreación en los centros a que se refiere el inciso A precedente, en los centros de que disponga por el sistema de Tiempo Compartido o por intercambios vacacionales, así como también, en los que disponga por acuerdos o convenios con otras entidades; d) difundir por medio de conferencias, periódicos, folletos y cursos de enseñanza los principios y métodos del cooperativismo, de cultura general, de capacitación sobre turismo y organizar bibliotecas de carácter general y cooperativo". Tiene como finalidad "lograr entre los asociados una estrecha vinculación espiritual y de confraternidad social, cultural, deportiva o económica, y de solidaridad mutua.

Las tareas diarias, propias del servicio que se brinda, son desarrolladas por personal contratado. A septiembre 2017, RCT posee 85 empleados (59 permanentes y 26 temporarios). Además, de acuerdo a las necesidades de cada área, se realizan contrataciones de personal eventual a través de una empresa de Recursos Humanos. Del total de empleados, 11 son profesionales (12.94%); 5 están vinculados a la rama turística: 3 son Licenciados en Turismo y 2 estudiantes avanzados de esa carrera.

El staff se encuentra distribuido en el complejo de Chapadmalal y en la oficina de Buenos Aires. RCT posee una compleja estructura organizativa que no se ve plasmada en una representación gráfica de un organigrama. Por lo tanto, se diseña uno para el presente trabajo, en función de las consultas realizadas a las diversas áreas de servicio. En el mismo se representan las áreas funcionales, pero no los puestos.

### Gráfico N° 1 Organigrama RCT

Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por RCT



Las diversas áreas interactúan entre sí, con mayor o menor grado de vinculación de acuerdo a las tareas realizadas. Por ejemplo, el área de Recepción mantiene fuertes vínculos con áreas como el CAS, Intendencia, Housekeeping, y Recreación; Administración Socios tiene un alto grado de vinculación con el área Comercial; Intendencia con el área Compras; entre otros.

Luego de diseñar la representación gráfica de la estructura organizacional, se realizó un contacto directo y personal con referentes de área para recapitular y sintetizar las funciones principales de cada sector. Estos datos no estaban disponibles en los registros de documentación interna de la cooperativa. Se detalla, a continuación, la información relevada en forma personal para el presente trabajo.

✓ Recursos Humanos

Elaborar en conjunto con la dirección, las políticas de recursos humanos y asegurar su difusión y cumplimiento; elaborar políticas de Acción de Social; supervisar el cumplimiento de la normativa de ART; desarrollar y gestionar la estructura y política salarial; desarrollar políticas de contratación de personal; elaborar el presupuesto de Recursos Humanos; liquidar los sueldos del personal; supervisar la correcta aplicación de las normas legales y convencionales.

✓ Tecnología

- Sistemas: soporte técnico a nivel equipamiento, hardware, etc.; soporte a usuarios; soporte de la aplicación (sistema hotelero, de tiempo compartido, administrativo, etc.); asesoramiento y toma de decisiones respecto a equipamiento y tecnología eléctrica, construcción de tableros, automatización de procesos eléctricos.

- Comunicaciones: trabajar en todo lo relacionado a internet, internet desde Wi Fi, publicidad, distribución de información, sistemas de comunicación, comunicaciones internas y externas, telefonía, telefonía sobre IP. Se ocupan de mantener actualizada la página web de la cooperativa **www.rct.com.ar** y de manejar las redes sociales, entre ellas:

- Facebook <https://www.facebook.com/RctClubVacacionalSpa/>
- Twitter <https://twitter.com/rctclubvacacion>
- Flickr [https://www.flickr.com/photos/rct\\_club\\_vacacional\\_y\\_spa/](https://www.flickr.com/photos/rct_club_vacacional_y_spa/)

✓ Administración

- Administración socios: control de contratos de adhesión a la cooperativa y carga al sistema; generación mensual de contribuciones para gastos, facturación y envío de débitos automáticos a las tarjetas de crédito; carga de pagos de socios/no socios; control de stock de semanas de tiempo compartido; seguimiento de cuentas corrientes de los socios/no socios.

- Administración MdP: carga de facturas y su imputación contable; generación de pagos a proveedores y de sueldos; liquidaciones de impuestos nacionales, provinciales y municipales;

DDJJ Informativas y determinativas anuales, agentes de recaudación; conciliaciones; confección de balances mensuales y anuales; administrar fondos fijos; gestiones bancarias; atención y pago a proveedores; informes y proyecciones financieras.

- Compras / depósito: recepción de los pedidos de las distintas áreas; solicitud de presupuestos a proveedores, comparativa de precios; generación y seguimiento de órdenes de compra; negociación con los proveedores; desarrollar nuevos canales de compra y proveedores (búsqueda y selección de alternativas de abastecimiento de bienes, obras y servicios); velar por los procedimientos del sector; control del stock de planta y fijación de stock mínimos y alertas de reposición.

- Tesorería Bs As: facturación; administrar fondos fijos; rendición de gastos; gestiones bancarias; atención y pago a proveedores; control de libros copiativos (registro de asociados, actas de asambleas, actas de reuniones del consejo de administración, informes de auditoría, inventarios y balances, IVA compras y ventas, Libro Ley, etc.).

✓ Comercial

Idear, generar, gestionar y concretar todas las oportunidades comerciales que se puedan presentar para el cumplimiento del objeto social de la Cooperativa; realizar adhesiones al sistema de Tiempo Compartido a través de los más diversos canales (en las estadías, contactos telefónicos y por email a socios y referidos, brigadas comerciales a otras ciudades, visitas espontáneas, etc.); prospección: búsqueda de familias que se consideran potenciales socios; contacto, asesoramiento a distancia o a través de entrevistas personales, venta, cobranza y posventa de todas las operaciones; rol de mantenimiento de relaciones con los asociados, contacto con ellos en sus estadías (rol de anfitriones), visitas en las localidades cercanas, asesoramiento sobre el uso de sus semanas y ofrecimiento de oportunidades nuevas de adhesión.

✓ Operaciones

- Mucamas y Maestranza: limpieza áreas comunes; limpieza departamentos; armado de salones para eventos; control stock blanquería; control lavandería; control tapicería; relevamiento de unidades para reportar necesidades de mantenimiento y renovación de equipamiento.

- Recreación: organización y planificación de actividades, destacando el vínculo entre profesor y participante, el manejo de grupo, seguridad y herramientas de trabajo; llevar a la práctica dicha planificación en espacios de encuentro y de juego para las diversas edades, buscando siempre la satisfacción y disfrute de los socios / no socios, generando momentos únicos en el recuerdo de sus vacaciones; desarrollar rol docente de los profesores de recreación desde lo lúdico, pero sin perder la mirada de educador; establecer actividades que fomenten los valores de lo colectivo y lo grupal, también los principios y valores cooperativos;

fomentar la participación de los huéspedes en las actividades, a través de diversos canales: armado cartelera de recreación, entrega de folletos, llamados a los departamentos, etc.

- Spa: ofrecer terapias, tratamientos y actividades relajantes (Aromaterapias, circuitos hídricos, masajes y faciales); organizar planilla con turnos y realizar planificación diaria de los tratamientos; proveer de batas y toallones a los huéspedes; brindar acompañamiento y asesoramiento en los circuitos hídricos; llevar un registro de los insumos utilizados y solicitar su reposición; brindar servicio de relax y esparcimiento familiar en zona piscina; proveer a los huéspedes toallas, gorras y llaves para los cofres del vestuario en zona piscina; controlar, junto con el staff de piscina, que se respete el reglamento interno de uso de la misma.

✓ Intendencia

Supervisar todo lo relacionado con el mantenimiento del complejo (espacios comunes, departamentos, balnearios); coordinar y planificar tareas de mantenimiento diarias (órdenes de reparación) y mantenimiento preventivo; mantener relaciones comerciales con proveedores y contratistas: presentar proyectos vinculados al mantenimiento del complejo y balnearios: coordinación del personal, materiales y espacios; trabajos tercerizados ordinarios y extraordinarios, comparativas y control de ejecución; trabajar en conjunto con calidad para delinear mejoras tanto en la operatoria del mantenimiento, como en la proyección de mejoras cualitativas de distinta índole.

✓ Recepción Mar del Plata

Atención personalizada e integral al socio / no socio alojado; atención telefónica; recepción de llamados y derivación de los mismos a sectores / departamentos correspondientes; procesos de check in / check out; atención a huéspedes que presentan quejas y/o sugerencias y, de requerirlo, posterior derivación a responsable de área a la cual está dirigida; facturación de consumos que los huéspedes realizan durante su estadía, socios que utilizan el club y consumos eventuales; asesoramiento integral respecto a servicios del complejo; asesoramiento respecto a atractivos turísticos de MdP y la zona; venta de entradas para el teatro de RCT; venta de entradas para Aquarium; venta productos merchandising; entrega de material deportivo y libros de la biblioteca en carácter de préstamo; solicitar asistencia para consultas y emergencias médicas; bloqueo de departamentos que requieran tareas de mantenimiento; armado y envío de correo interno para la oficina de RCT Bs. As.; recepción del correo interno que ellos envían a MdP y posterior distribución a las áreas correspondientes; mantener comunicación continua con las diversas áreas operativas; mantener comunicación continua con el CAS; generación de reservas fuera de los horarios de atención del CAS.

✓ Centro de Atención al Socio (CAS)

- Recepción Bs As: recepción y derivación de llamados para todos los sectores; recepción y registro de documentación o correo postal; solicitudes de médico a domicilio para empleados de la oficina de Bs As.

- Reservas– CAS: atención telefónica, personal y por mail a socios y no socios; asesoramiento integral al socio sobre Tiempo compartido: tipo de semana, formas de uso, temporadas, tipo de unidad; gestión, confirmación, cobranzas, envío de confirmaciones y todo lo relacionado a la reserva de la semana de los asociados; cotización y alquiler de alojamiento en temporadas altas y bajas; asesoramiento comercial y seguimiento de las gestiones de reservas (telefónicamente y por mail); cobro de estadías; envío de confirmación de reservas; recepción de consultas en general relacionadas al complejo, actividades, comodidades, servicios, zona, formas de viajar, etc.; envío de promociones a bases de datos; depósitos de semanas en RCI; gestión de reservas por convenio Club de amigos, Booking y Despegar; actualización de datos de los socios; cobranzas: de contribuciones para gastos, saldos de ventas; gestiones por transferencia de certificados a otros asociados; recepción y gestión de solicitudes de baja de asociados o de certificados; confirmaciones de reservas de RCI e Interval (cadenas de intercambio); gestión de alquileres con agencias de turismo; gestión de eventos.

En función de la información obtenida y de la importancia de los procesos organizacionales de la institución, se detallan, a continuación, los procesos de comunicación y toma de decisiones, selección de personal y motivación del personal que se llevan a cabo en la cooperativa.

Respecto a los **procesos de comunicación y toma de decisiones**, puede mencionarse que la comunicación institucional y normativa emana de la dirección de la cooperativa, que dependiendo del tema que se trate puede partir desde el Consejo de Administración, Presidencia o Gerencia General. Las comunicaciones normativas, mayoritariamente, son informadas desde la Gerencia General en conjunto con el responsable del área; tiende a ser unidireccional. Luego, los mandos medios las gestionan con sus equipos y velan por su cumplimiento. Se utilizan diversos canales de comunicación (formales e informales): reuniones de jefaturas, reuniones con equipo/s a cargo, sistema de casos Open Orange, mails, grupos de whatsapp, libros de novedades, carteleras, etc.

En referencia a los **procesos de selección del personal** se señala que en tanto el cuadro que haya que remplazar o vacante nueva a cubrir no esté acorde a los perfiles de los colaborados de la organización, la búsqueda se abre al mercado. Con la publicación en distintos medios se convoca a postulantes para entrevistas. En general, el postulante es evaluado por el responsable de Recursos Humanos y el jefe inmediato del cual va a depender, esto puede modificarse dependiendo de la situación y la necesidad del área. No obstante, siempre antes de su ingreso es evaluado por Recursos Humanos. Además de la entrevista formal, se realizan cuatro estudios previos: psicotécnico, ambiental, laboral y médico. Si los resultados son los esperados se avanza con el ingreso correspondiente. La confirmación en el puesto se formaliza con una nota del jefe inmediato justificando tal decisión. El proceso de inducción y la capacitación propia del área es realizada por el jefe inmediato, en tanto la

capacitación institucional parte de un programa de la Secretaria de Educación de la cooperativa.

El **proceso de motivación de personal** es asumido como el proceso de fidelización del empleado a la cooperativa. Para ello se le brinda la mayor seguridad jurídica laboral y se lo cuida permanentemente. A su vez, se generan medidas de acción social con el fin de acompañar a los colaboradores en diferentes etapas de sus vidas; por ejemplo se entregan obsequios en bodas, nacimientos de sus hijos, juguetes para el día del niño, entre otros. En cuanto a lo estructural, entienden que los cuadros de remplazos deben comenzar su búsqueda dentro de la misma dotación de la cooperativa, sirviendo como base para un programa de desarrollo de carrera. En este recorrido, el promovido pasa por un periodo de evaluación, en general de 6 meses, y luego formalmente se realiza la evaluación de desempeño donde se analiza el alcance requerido de las competencias previstas para el puesto.

RCT tiene asesores externos en diferentes temáticas que aportan en la gestión de la gerencia. Por ejemplo, asesoramiento laboral, impositivo, seguridad e higiene, etc.

Al igual que en sus inicios, RCT sostiene que hay que articular eficiencia con participación democrática para gestionar la cooperativa. “Mientras permanecen vivos los espacios de participación de los asociados, se revisan constantemente los circuitos de administración, y se trabaja para la mayor especialización. La mayor profesionalización no sólo es compatible con la formación cooperativa, sino que hace al modelo de funcionario integral que el movimiento necesita” (IDELCOOP-RCT, 2016, p. 74).

### **3.3.1 MODALIDAD DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS**

Acerca de la modalidad de prestación de los servicios que ofrece la cooperativa es importante destacar que ha ido adecuándose a los diferentes escenarios transitados. Estos cambios están fundados en el crecimiento de RCT y en las diversas iniciativas que tomó el Consejo de Administración con el fin de sostenerse económicamente; todos ellos siempre estuvieron acompañados por las respectivas modificaciones normativas.

En cuanto a las modificaciones respecto al uso de las semanas, se debe remitir al año 1993, cuando RCT se adhiere a la cadena de intercambio RCI. Como ya se mencionó, el complejo pasó a estar abierto la mayor parte del año. El nuevo esquema pretendía diferenciar el tipo de semana respecto a la temporada en la que se utilizaba. Entra en vigencia el concepto de semana fija de temporada alta (verano), semanas fijas de vacaciones de invierno y semana santa y semana flotante para la temporada baja.

Cada socio, tuvo la posibilidad de cambiar el sistema de turnos rotativos por una semana fija en enero o febrero más una semana flotante entre abril y noviembre. Quienes aceptaron, continuaron abonando las contribuciones para gastos de forma mensual exclusivamente por la semana fija y dejaron de abonar el alquiler cada vez que accedían a

alojarse en el complejo. Se les ofreció acceder al uso de una segunda semana fija a un valor preferencial con la intención de lograr una mayor suscripción de cuotas sociales. A su vez, a través de RCI, los socios podían utilizar el intercambio en diversos complejos de Argentina y del exterior.

Estas modificaciones hicieron que la mayor parte de las semanas de los socios se concentren en enero y febrero, dejando diciembre y marzo mayormente disponibles para nuevas suscripciones. Se pretendía, también, comenzar a trabajar en la ocupación que iba más allá de la temporada de verano y en la adaptación al sistema de TC de acuerdo a las normativas de RCI.

En la actualidad, el esquema de turnos rotativos fue reemplazado en su totalidad por semanas fijas y flotantes. Además de las contribuciones para gastos (se abonan para todo tipo de semanas, su valor depende de la temporada y la categoría del departamento), todos los asociados pagan una tasa de servicio cada vez que acceden al uso de su semana o fracción de la misma. Al hablar de fracción de la misma, se hace referencia a la posibilidad que tienen los socios de semana flotante de dividir las 7 noches en dos estadías (por ejemplo una estadía de 3 noches y otra de 4; una estadía de 2 noches y otra de 5, etc.).

Tal lo indica el artículo 6º del Reglamento General de Prestación de Servicios de RCT, las semanas vacacionales están numeradas correlativamente desde la Nº 1 ala Nº 52. La semana vacacional Nº 1 comienza a las 15 hs del primer sábado de enero de cada año y las semanas vacacionales siguientes continúan en numeración progresiva hasta agotar el año calendario.

En Febrero 2015 la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires otorga a RCT, por disposición Nº 30/15, la tipología / categoría "Apart Hotel Cuatro Estrellas Superior".

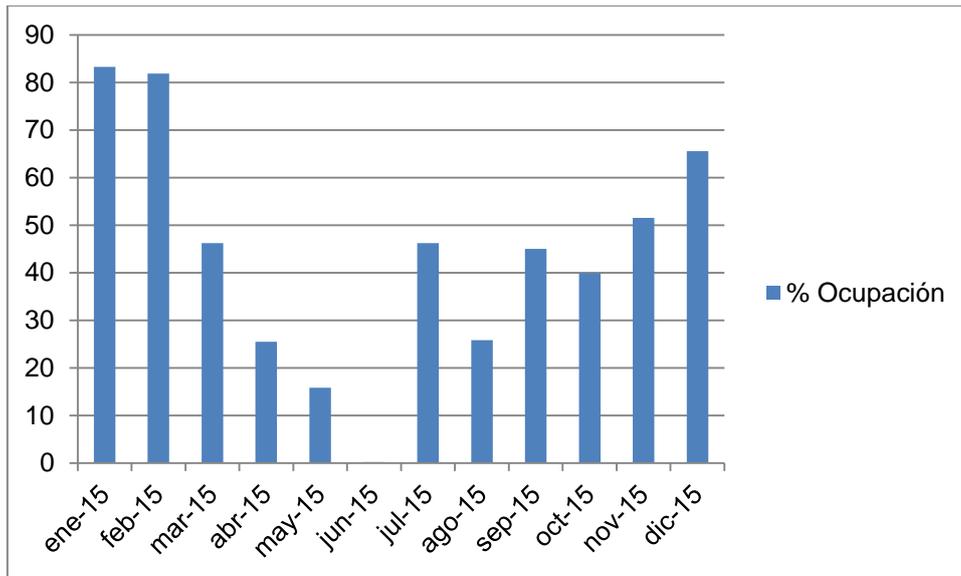
RCT complementa el sistema de Tiempo Compartido con el sistema de hotelería tradicional, mediante la contratación de noches de forma particular. Incluso, los mismos socios pueden acceder al uso de noches adicionales bajo la modalidad de alquiler, a un valor preferencial. Por otro lado, también se alquilan departamentos y salones para eventos empresariales y sociales. Entre el 01 de enero de 2016 y el 31 de diciembre de 2017, se llevaron a cabo 34 eventos en RCT; lo que representó un total de 8784 plazas ocupadas. Esta situación no sólo aporta como beneficio un aumento en el porcentaje promedio de ocupación y, por ende, la generación de ingresos extras para la cooperativa, sino que también brinda la posibilidad de que otras personas conozcan RCT y se asocien a ella.

A continuación, se presentan datos vinculados al porcentaje de ocupación promedio del 2015, 2016 y 2017.

Durante el año 2015 el porcentaje promedio de ocupación mensual fue el siguiente: Enero 83.27 %, Febrero 81.84 %, Marzo 46.26 %, Abril 25.48 %, Mayo 15.83 %, Junio 0.19 %, Julio 46.26 %, Agosto 25.84 %, Septiembre 45.05 %, Octubre 39.91 %, Noviembre 51.53 % y

Diciembre 65.57 %. Es importante mencionar que, como todos los años, el complejo permaneció cerrado durante un período de tiempo para realizar tareas de mantenimiento y darle vacaciones a parte del personal. Esto incide en el porcentaje de ocupación de esos meses. En el 2015, fue del 06 al 22 de mayo y del 02 al 30 de junio (46 días).

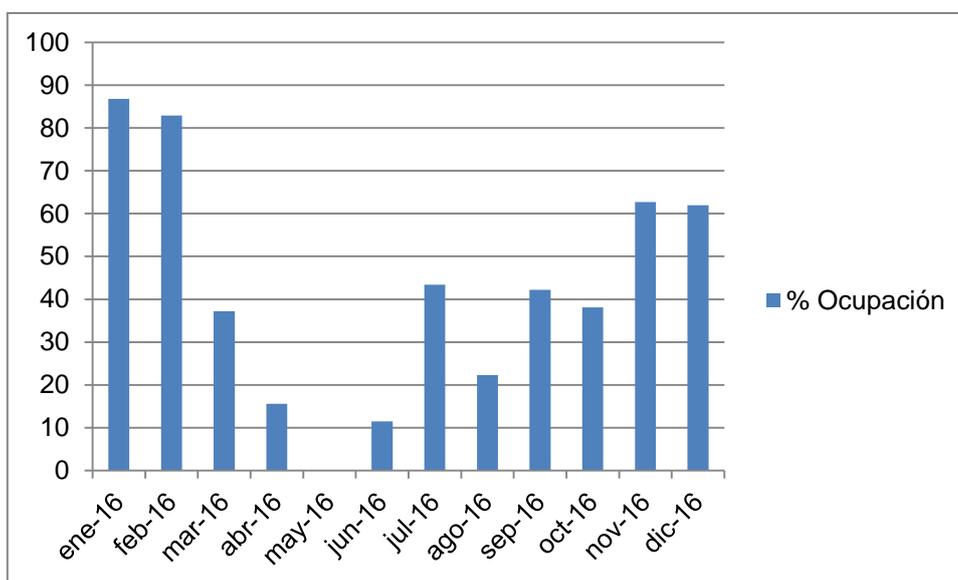
**Gráfico N° 2**  
**Ocupación Promedio RCT año 2015**



Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por RCT

En el año 2016 el porcentaje promedio de ocupación mensual fue el siguiente: Enero 86.78 %, Febrero 82.92 %, Marzo 37.22 %, Abril 15.58 %, Mayo 0 %, Junio 11.52 %, Julio 43.39 %, Agosto 22.33 %, Septiembre 42.2 %, Octubre 38.08 %, Noviembre 62.71 % y Diciembre 61.95 %. El período de cierre de 58 días, del 19 de abril al 15 de junio.

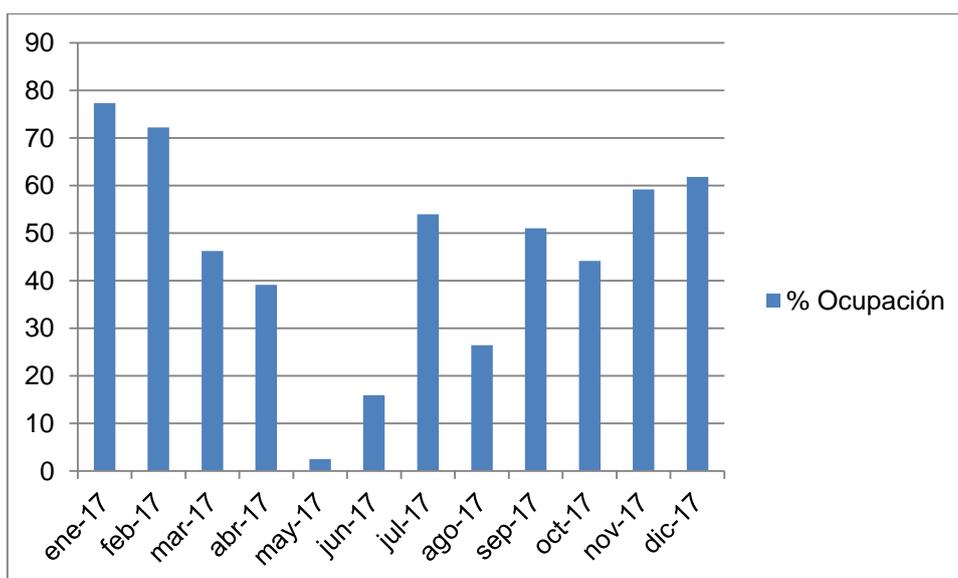
**Gráfico N° 3**  
**Ocupación Promedio RCT año 2016**



Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por RCT

En el año 2017 el porcentaje promedio de ocupación mensual fue el siguiente: Enero 77.28 %, Febrero 72.19 %, Marzo 46.24 %, Abril 39.15 %, Mayo 2.49 %, Junio 15.94 %, Julio 53.94 %, Agosto 26.47 %, Septiembre 51.02 %, Octubre 44.13 %, Noviembre 59.19 % y Diciembre 61.82 %. El período de cierre fue de 29 días, del 03 de mayo al 08 de junio.

**Gráfico N° 4**  
**Ocupación Promedio RCT año 2017**

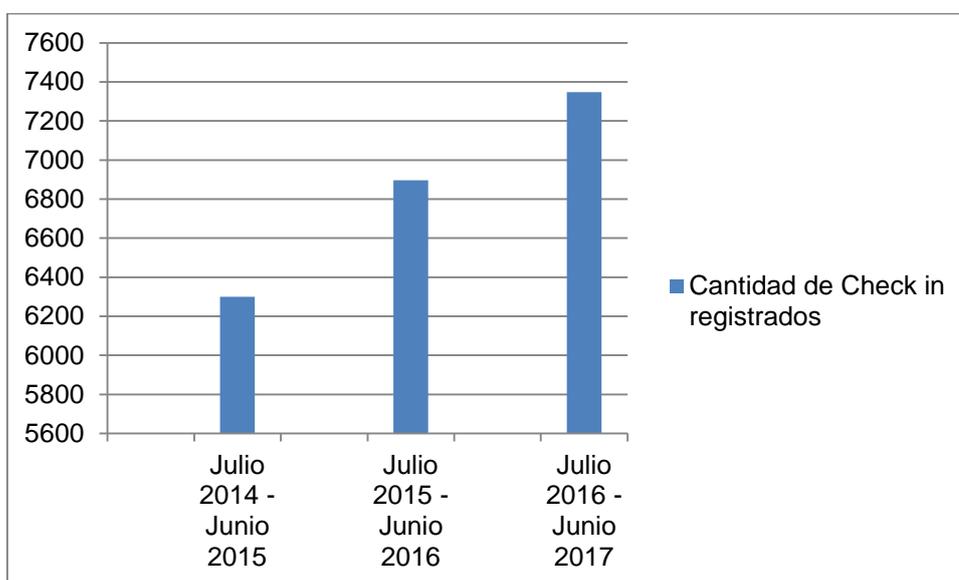


Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por RCT

En función de los gráficos se aprecia que los meses que presentan mayor ocupación son enero y febrero. La ocupación promedio de estos últimos 3 años fue del 82.44% en Enero y del 78.98% en Febrero. Si se analiza la temporada baja (semanas flotantes) septiembre y noviembre son los meses que reflejan mayores porcentajes. El promedio de ocupación de los últimos 3 años en Septiembre fue del 46.09% y en Noviembre del 57.81%. Los meses de menor ocupación (teniendo también en cuenta períodos de cierre) son Mayo (6.11%) y Junio (9.22%). Se observa una tendencia positiva de crecimiento durante el 2017, las acciones llevadas a cabo por el área comercial / CAS han arrojado resultados favorables en el promedio de ocupación anual; ha sido mayor que el de los dos años anteriores; en el año 2017 el promedio anual de ocupación fue del 45.82%, en el 2016 del 42.06% y en el 2015 del 43.92%.

Conforme a las disposiciones legales y estatutarias vigentes, cada ejercicio de la cooperativa comprende 12 meses. El último ejercicio de RCT (Nº 38) está comprendido entre el 01 de julio de 2016 y el 30 de junio de 2017. Allí se registraron 7348 check in, mientras que en el ejercicio Julio 2015 - Junio 2016 se registraron 6896 y durante Julio 2014 - Junio 2015, 6300. Esto representa un crecimiento significativo en el nivel de ocupación.

**Gráfico N° 5**  
**CANTIDAD DE CHECK IN REGISTRADOS**



Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por RCT

### 3.3.2 PERFIL DEL USUARIO

De acuerdo a lo observado, se describe a continuación el perfil del usuario. Es importante destacar que el producto/servicio que se ofrece puede ser adquirido por diversos segmentos de demanda; sin embargo, especialmente, está destinado a la familia.

El grupo familiar promedio está conformado por matrimonios de entre 30 y 55 años con hijos pequeños – adolescentes, que provienen mayoritariamente de la provincia de Bs As (60%). El medio de aproximación principal es el vehículo propio. Su nivel socioeconómico es medio – alto (C2 / C1). La estadía promedio es de 7 noches en temporada alta y de 2-3 noches en temporada baja. A pesar de que el socio tiene la posibilidad de intercambiar su semana en otro destino se registra un alto nivel de recurrencia; tienen muy desarrollado el sentido de pertenencia, las distintas generaciones continúan eligiendo RCT como espacio de vacaciones, es una demanda fiel con un alto nivel de satisfacción. Participan asiduamente de las actividades de recreación, buscando espacios de encuentro e intercambio con otros socios.

Cuando están alojados y desean manifestar algún comentario, sugerencia o queja en general se acercan a la Recepción del complejo (se sigue el mismo procedimiento para los no socios) o al anfitrión (ejecutivo del área comercial que tiene a cargo el seguimiento de cada huésped durante su estadía). En muchos casos, tanto los recepcionistas como los anfitriones pueden dar solución a las inquietudes planteadas. Caso contrario, la derivan al superior correspondiente para que continúe la gestión. Si el socio / no socio desea dejar plasmada formalmente su inquietud, puede hacerlo a través de:

- Encuestas de satisfacción: las mismas se encuentran en los departamentos para que el huésped pueda completarla y entregarla previo a su check out. Allí se detallan datos personales del socio / no socio, su fecha de estadía y el departamento que ocupó. Se solicita calificación para RECEPCIÓN (atención en el check in / out / estadía), UNIDADES (estado general, equipamiento, limpieza), ÁREAS COMUNES (piscina, playón deportivo, teatro, salones, cocheras, balnearios), RECREACIÓN (personal, actividades para chicos, para jóvenes, para adultos), SPA (atención del personal, instalaciones, tratamientos), GASTRONOMÍA (Instalaciones, atención, relación calidad/precio). Luego, se requiere información relacionada al asesoramiento comercial que tuvo en su estadía. A continuación, se solicitan datos de amigos / familiares que podrían estar interesados en asociarse a la cooperativa; y finalmente se ofrece un espacio para comentarios y sugerencias (Ver Anexo 2). Los resultados obtenidos, son distribuidos a todos los jefes de área y a la dirección de la cooperativa para que se trabaje en los mismos y se definan planes de acción.

- Libro de comentarios, quejas y sugerencias que se encuentra a disposición en la Recepción del complejo.

De acuerdo a la información relevada, los niveles medios / bajos de satisfacción suelen estar relacionados con el servicio gastronómico (relación calidad/precio) y con algunas cuestiones de mantenimiento. Los más altos están vinculados con la atención del personal, su calidez y cordialidad; con las instalaciones en general; con los espacios verdes y con las propuestas de recreación.

Es importante también mencionar los reconocimientos que ha conseguido RCT. La cadena RCI posee programas de reconocimiento para establecimientos que se destaquen respecto a niveles de calidad en la prestación de sus servicios. Los reconocimientos Gold Crown y Silver Crown se otorgan en base a las calificaciones que se obtienen por medio de encuestas realizadas a los socios que se alojan a través de la cadena de intercambio. Es decir, que una persona que se aloja a través de RCI, una vez finalizada su estadía envía comentarios sobre la misma a la cadena de intercambio. En ellos se evalúa: check in / out, hospitalidad, mantenimiento del departamento y del complejo en general, equipamiento del departamento, amenidades, servicio al huésped, etc.

Desde el año 2005 esta cadena ha distinguido a RCT con el mayor reconocimiento: Gold Crown. Sólo un 10% de los complejos en el mundo, afiliados a RCI, cuentan con esta calificación. De acuerdo a los datos proporcionados por RCI, el 97% de los afiliados a la cadena que han visitado RCT recomendarían el complejo a un familiar / amigo. La calificación máxima que otorgan los afiliados en sus encuestas de satisfacción es de 5 estrellas. RCT está posicionado con un promedio general de 4,6 estrellas. (Recuperado de <https://www.rci.com/resort-directory/resortDetails?resortCode=3616>, 27 de Febrero 2018)

Desde al año 2014, recibe por parte de TripAdvisor, una de las calificadoras por internet de mayor importancia a nivel internacional, el “certificado de excelencia”.

### **3.4 INSTALACIONES, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS**

El complejo se encuentra ubicado en el km. 542.500 de la RP N° 11. Las vías de acceso son las siguientes:

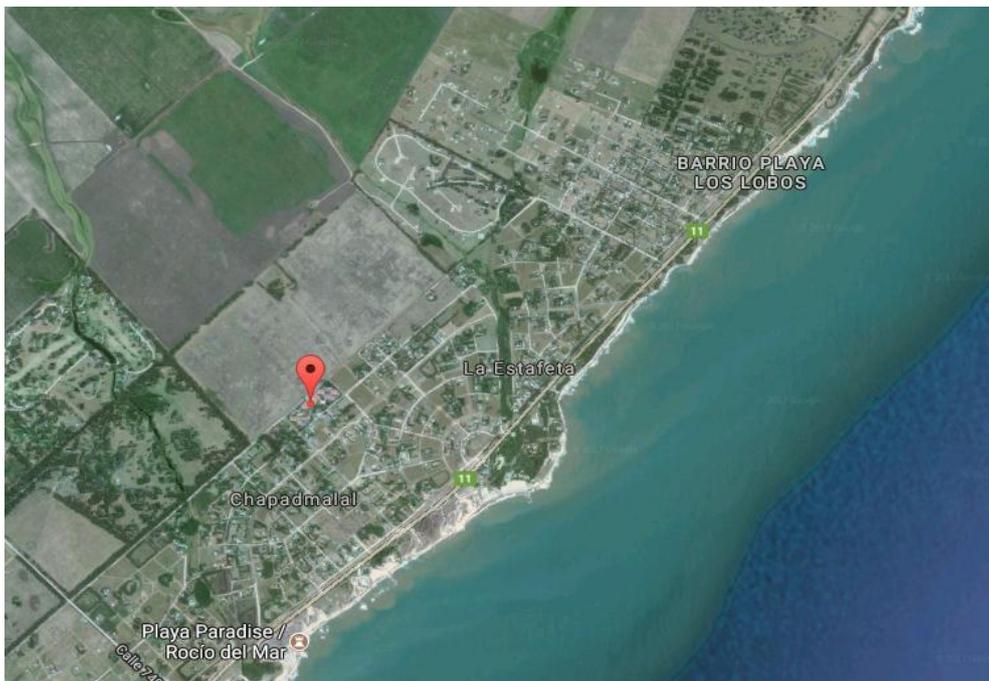
- Ingreso por RP N° 2: Continuar por Av. Champagnat hasta la rotonda “El Gaucho”, allí tomar AV. Juan B. Justo hasta Av. De los Trabajadores, doblar a la derecha, pasar Punta Mogotes, el Faro y continuar por RP N° 11 hasta el Km. 542.500. Girar a la derecha en la calle Floreal Gorini y avanzar 700 metros.

- Ingreso por RP N° 11 (desde zona sur de la provincia de Bs As): Continuar por Av. Costanera (Miramar) hasta la rotonda donde se cruzan la RP N° 77 y la RP N° 11. Avanzar por la RP N° 11, pasar San Eduardo del Mar, El Marquesado, hoteles Colonia Chapadmalal, barrio Santa Isabel y continuar hasta el Km. 542.500 de dicha ruta. Girar a la izquierda en la calle Floreal Gorini y avanzar 700 metros.

El estado de accesibilidad externa en la RP N° 11, en general es bueno en cuanto a la pavimentación, sin embargo presenta ciertas deficiencias respecto a la iluminación y señalización de la ruta. En el transcurso de la RP N° 11 (accediendo desde Mar del Plata) hay carteles que indican los km. que faltan para llegar a RCT. Durante la temporada alta, es una zona muy transitada. La calle Floreal Gorini es pavimentada y se encuentra en buen estado. En

la intersección de esa ruta y la calle Floreal Gorini se visualiza un cartel de tamaño considerable que indica la ubicación de RCT (se ve ya sea accediendo desde Mar del Plata como desde Miramar), además hay mojones que señalan el camino a tomar.

### Imagen N° 1 Ubicación RCT



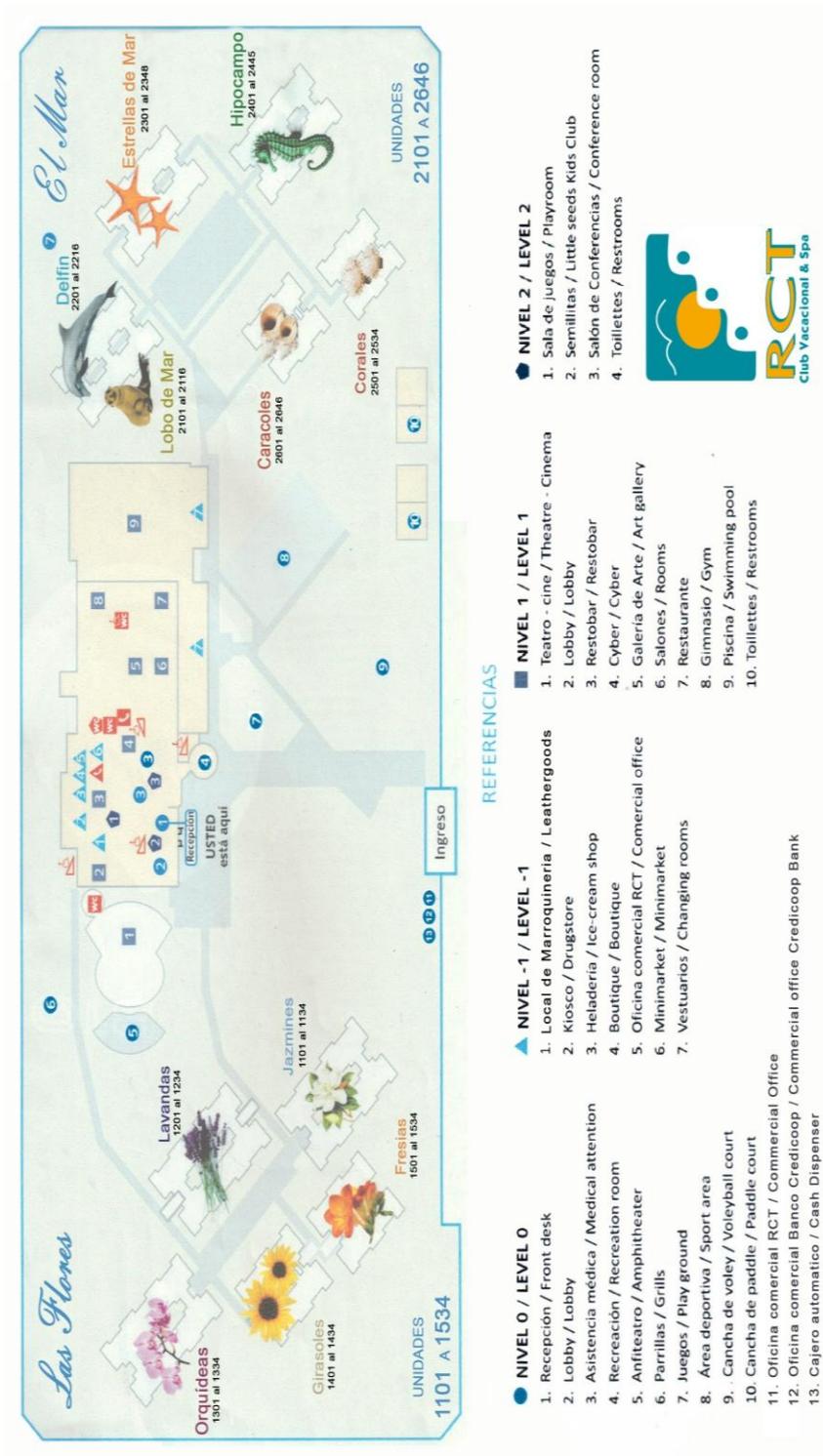
Fuente: Google Maps

El predio cuenta con una superficie de 4.3 hectáreas y está dividido en 3 grandes sectores: Club House, Sector Las Flores y Sector El Mar.

## Imagen N° 2

### Plano RCT

Fuente: archivo RCT



El complejo cuenta con seguridad (contratada a una empresa privada) y servicio de cocheras en zona de acceso (no se permite el ingreso de vehículos dentro de predio). En la entrada hay una oficina comercial del Banco Credicoop con cajero automático disponible para huéspedes y vecinos de la comunidad local.

**Imagen Nº 3 y 4**

**Zona acceso principal**



Fuente: archivo de imágenes RCT

**Imagen Nº 5**

**Zona acceso principal**



Fuente: archivo de imágenes RCT

**Imagen Nº 6**

**Oficina comercial Banco Credicoop**

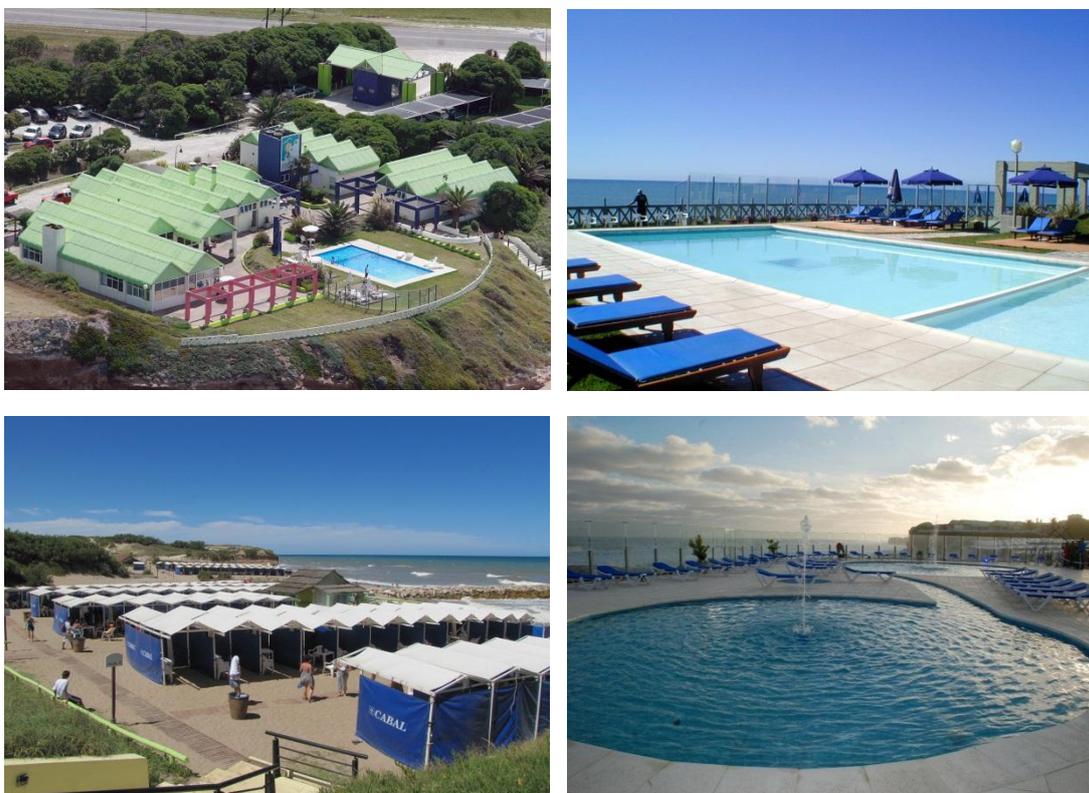


Fuente: archivo de imágenes RCT

RCT dispone de dos balnearios: Arameo y Siempre Verde. Se ofrecen allí espacios de sombra, piscinas descubiertas, chiringos y restaurant, área de spa y actividades recreativas.

## Imagen N° 7, 8, 9 y 10

### Balnearios Siempre Verde y Arameo



Fuente: archivo de imágenes RCT

Es importante destacar que la zona geográfica donde se encuentra el predio no cuenta, al momento, con servicios tales como agua potable, cloacas y gas natural. Por lo tanto, desde RCT se llevan a cabo diversas gestiones operativas para poder suplir estos faltantes. Entre ellas, un sistema de extracción de agua potable y una cámara depuradora para tratamiento de efluentes. Hasta abril del 2017, todo lo vinculado a calefacción se manejaba a través de calderas a combustible Gas Oíl, esto representaba costos operativos muy altos. A partir de mayo del 2017, se reemplazaron por un conjunto de 3 calderas de última generación que funcionan con GLP y Gas Oíl, produciendo un ahorro en consumo de combustible de más del 40%.

En la zona del parque se puede disfrutar de diversos espacios de uso común, tales como área de parrillas; área deportiva con canchas de paddle, fútbol, volley y básquet; y plaza con juegos infantiles.

El Club House es el espacio donde el huésped / asociado puede encontrar los siguientes servicios: recepción 24 hs.; área comercial; restaurant y confitería (concesionados); paseo de compras con kiosco, proveeduría, heladería, marroquinería y boutique (concesionados); sala de juegos (concesionado); biblioteca y espacio de lectura Julio Queirolo;

sala de cine y teatro Julio Cortázar; salones para eventos y convenciones (Ver Anexo 3); galería de arte; cyber; Wifi de cortesía; piscina cubierta semiolímpica climatizada; gimnasio; actividades recreativas dirigidas por personal especializado; área de spa donde se brindan diversos tratamientos faciales, corporales, circuitos hídricos, etc.; entre otros.

### Imagen Nº 11, 12, 13 y 14

#### Club House - Lobby



Fuente: archivo de imágenes RCT

### Imagen Nº 15 y 16

#### Restaurant - Confeitería



Fuente: archivo de imágenes RCT

### Imagen Nº 17 y 18

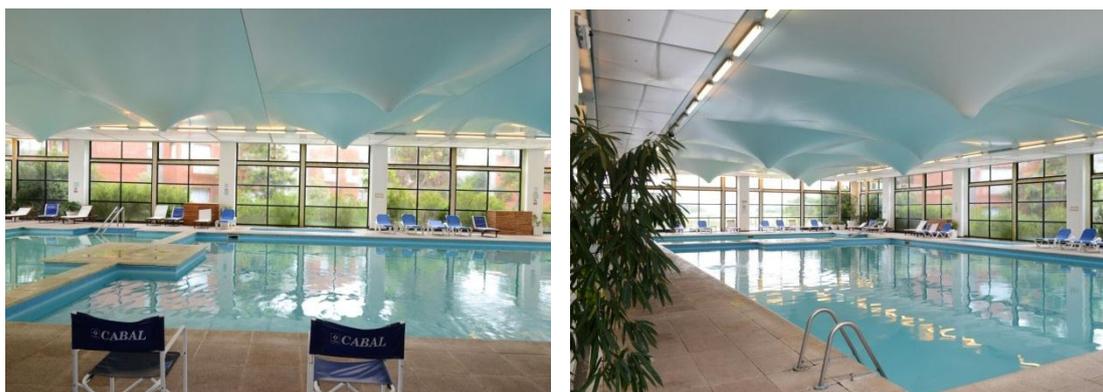
#### Salones para eventos



Fuente: archivo de imágenes RCT

### Imagen Nº 19 y 20

#### Piscina climatizada



Fuente: archivo de imágenes RCT

En la zona del parque se encuentran los sectores Las Flores y El Mar. Cada uno integra diversos bloques de departamentos: en Las Flores: Jazmines, Lavandas, Orquídeas, Girasoles y Fresias; en El Mar: Lobo de Mar, Delfín, Estrellas de Mar, Hipocampo, Corales y Caracoles.

Allí se distribuyen los 229 departamentos de 1, 2, 3 y 4 ambientes totalmente equipados (tv, servicio de cable Cablevisión / Direct Tv-, microondas, anafe, heladera bajo mesada / con freezer, vajilla completa, caja de seguridad digital, wifi de cortesía, etc.), con capacidad para 2, 4, 6 y 8 personas. Existen diversas categorías de departamentos: Std, Std-D, Std Up Grade, Superior, Ejecutivo, Vip Mar, Vip Flores, Delfines, Corales Vip Up, Dúplex, Lobo de Mar, Flexi, Estrella de Mar, Hipocampo. La capacidad de alojamiento total es de 1170 plazas. Se ofrece servicio de mucama, ropa blanca y lavadero. Se presenta, en el Anexo 4, un detalle con características de cada categoría.

En el año 2014 RCT participó del Programa Directrices de Accesibilidad en Alojamientos y Servicios Turísticos. Recibió en el 2015 la distinción de Alojamiento Accesible, correspondiente al departamento 1106 (ex N° 9) del bloque jazmines, en el marco del Sistema Argentino de Calidad Turística.

**Imagen N° 21 a 32**  
**Departamentos**





Fuente: archivo de imágenes RCT

### **3.5 RELACIONES COMERCIALES E INSTITUCIONALES**

Se puede inferir que RCT tiene una estructura de relaciones / vínculos comerciales fuerte. Como se mencionó con anterioridad, está adherido a la cadena RCI. Gracias a esta relación comercial, los socios de RCT tienen la posibilidad de intercambiar su semana en otros complejos del mundo asociados a RCI (aproximadamente 4000) y personas que no son socias de RCT pueden alojarse allí.

Posee vínculos, además, con otra cadena de Intercambio denominada Interval, la cual ofrece alojamiento en complejos dentro y fuera de Argentina.

Por otro lado, forma parte de un “Club Interno de Amigos”. Está conformado por diversos complejos de Argentina y Uruguay que permiten a sus asociados intercambiar semanas para alojarse en diferentes establecimientos.

De acuerdo a la información relevada, se observa que también mantiene relaciones comerciales con diversas cooperativas del país y con empresas / comercios de socios de RCT, quienes ofician como proveedores para compras de insumos y equipamiento.

Respecto a relaciones institucionales, se destacan las que se mantienen con las siguientes empresas y entidades del movimiento cooperativo: Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC), Periódico Acción, Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini, Instituto Argentino para el Desarrollo Económico (IADE), Instituto de la Cooperación – Fundación de Educación, Investigación y Asistencia Técnica- (Idelcoop), Banco Credicoop, Cabal, Securcoop, Turismo Cabal, Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios (APYME), Credicoop Seguros de Retiro, Red Cooperativa de Comunicaciones (RCC) y Fundación Banco Credicoop. Además, desde diversas instancias y niveles acompañan el accionar de la Cámara Argentina de Tiempo Compartido (CATC), donde ocupan la Secretaría General y la Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERAR) donde se incorporaron a la Comisión de Turismo.

### **3.6 RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL**

En el Capítulo 1, se señaló que los socios de las cooperativas sostienen, entre otros, el valor ético de responsabilidad social y preocupación por los demás. A su vez, uno de los principios cooperativos hace referencia a la preocupación por la comunidad.

Desde su concepción e ideario, RCT no sólo se preocupa por satisfacer las necesidades de sus asociados, sino que la cooperativa también está comprometida con la comunidad local, a través de diversas acciones.

La instalación del complejo en la localidad generó un impulso social y económico en la zona. La afluencia de turistas continúa siendo un factor determinante para la apertura de comercios anexos y desarrollo de actividades.

En los últimos años, RCT ha fortalecido su vínculo con la comunidad local en general y con diversas instituciones en particular: sociedad de fomento, parroquia, club de fútbol del barrio, instituciones educativas (jardín, primaria y secundaria). Como ejemplos de iniciativas pueden mencionarse (IDELCOOP-RCT, 2016, p. 96):

- Actividades que se realizan con los alumnos de las escuelas en el complejo: RCT plantea, a través del equipo de recreación y la Secretaría de Educación, una agenda anual con las autoridades de los establecimientos educativos (festejos por el día del niño, entrega de diplomas en colaciones, graduaciones dentro del teatro Julio

Cortázar, capacitaciones a docentes respecto a cuestiones del movimiento cooperativo para que luego puedan trasladarlas a sus alumnos, etc.).

- El Banco Credicoop puso en funcionamiento una oficina comercial en forma colindante con la puerta de acceso al complejo, donde se trasladó el cajero automático que existía en el interior del complejo, como un servicio a toda la comunidad de Chapadmalal.
- Creación de una línea de Tarjeta Afinidad “Cabal-RCT” para reunir recursos destinados a las instituciones locales. Desde diciembre de 2010, un 0.5% de los gastos que realicen los usuarios de la tarjeta, se destina a entidades de la comunidad de Chapadmalal.
- RCT participa activamente, escuchando a las instituciones de la zona y colaborando, dentro de sus posibilidades, con el aporte de equipamiento, bienes e insumos necesarios, así como la realización de trabajos y reparaciones en las escuelas, o la provisión de internet gratuita para los alumnos.

Por otro lado, en RCT hay una tendencia cada vez mayor respecto al desarrollo de acciones que conllevan al cuidado ambiente. Si bien aún hay un largo camino por recorrer, esta cuestión está tomando cada vez más peso dentro de la agenda de proyectos de la cooperativa. Se mencionan a continuación algunas acciones vinculadas con este tema:

- De manera progresiva, se ha ido reemplazando la luminaria de bajo consumo por artefactos y lámparas de tecnología Led.
- En el último año, se procedió al vaciamiento completo de la cámara depuradora, se reemplazaron las bombas que realizan el proceso de oxigenación del agua; proceso de alta importancia que contribuye con el medio ambiente y tiene como fin obtener agua reutilizable en riego y fertilizante para la tierra. Si bien, actualmente el agua se vierte al arroyo, con esta última modificación se puede comenzar a utilizar para el fin mencionado.
- Las duchas de los departamentos cuentan con reductores de agua; esto genera mayor presión y reducción del consumo de agua en aproximadamente 0.9 Lts por cada minuto por ducha.
- Se lleva a cabo la separación de residuos. Además de la bolsa tradicional, se colocan en los departamentos bolsas verdes para que los huéspedes puedan separar sus residuos. Por otro lado, en diversos espacios del parque, también hay diferentes recipientes para separar los desechos (reciclables y no reciclables).
- Desde hace varios años, se lleva adelante un plan de forestación en el parque de RCT. A fines del 2017 comenzó una nueva etapa con diversas plantas florales y ornamentales.

### 3.7 IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS CLAVES A MANTENER, MEJORAR Y DESARROLLAR

En función del estudio de caso presentado, se pueden identificar aspectos a mantener o continuar, aspectos a mejorar o fortalecer y aspectos a desarrollar o potenciar a los fines de un escenario estratégico, competitivo y sustentable de RCT.

#### **Aspectos a mantener o continuar**

- ✓ Un modelo de gestión apoyado en los valores y principios cooperativos; que es una de las bases que sustenta el accionar diario de RCT y que la diferencia de cualquier otra empresa. Los socios y quienes visitan el complejo valoran y destacan que así sea.
- ✓ La realización de talleres, capacitaciones y charlas institucionales para empleados, socios, huéspedes y comunidad vecina, con el objetivo de profundizar el ideario cooperativo.
- ✓ Las relaciones comerciales con diversos complejos de tiempo compartido del país y con las cadenas de intercambio; ya que por un lado, representa una condición valorada por los socios al brindarles la posibilidad de visitar otros complejos de TC ubicados en otros destinos turísticos y, por otro, generara beneficios a la cooperativa, ya que reciben nuevos huéspedes al complejo que asimismo pueden convertirse en potenciales asociados.
- ✓ El vínculo con la comunidad local, manteniendo las acciones existentes y desplegando nuevas iniciativas solidarias y ambientales que contribuyan a la transformación social.
- ✓ El plan de reconversión de las unidades más antiguas para brindar cada vez mayor calidad y confort en los departamentos.
- ✓ El reconocimientos de RCI y TripAdvisor, ya que certifican la calidad y otorgan prestigio al complejo.
- ✓ La publicación del boletín informativo “Disfrutando”, ya que es una importante herramienta de comunicación con los socios, no socios y empleados.
- ✓ La calidad en la atención al socio y huésped durante su estadía por parte de las distintas áreas de servicio; es una gran fortaleza que posee RCT.
- ✓ La tendencia en alza respecto al nivel de ocupación en el último año (2017), en comparación con los dos años anteriores (2016 y 2015).

**Aspectos a mejorar o fortalecer**

- ✓ El propiciar un perfil más proactivo a los fines de anticiparse a los problemas y los cambios en el contexto, en lugar de tomar medidas reactivas como ha sucedido, en general, en su desarrollo ante las situaciones de crisis.
- ✓ La concreción de la adhesión a FEDETUR, ya que esta federación tiene como objetivo colaborar en el desarrollo del servicio turístico que brindan las cooperativas y mutuales, ayudándolas a promocionar sus productos y servicios.
- ✓ El nivel de profesionalización, especialmente en los puestos medios de las diferentes áreas y con énfasis especial en la incorporación de Licenciados en Turismo.
- ✓ El acondicionamiento de algunos espacios del club house para que el mismo sea accesible a todas las personas.
- ✓ La definición de lineamientos para los servicios concesionados del complejo como lo son actualmente el paseo de compras, la sala de juegos y el servicio gastronómico a los fines de garantizar que tanto las instalaciones como el servicio brindado mantengan la calidad pretendida por RCT.
- ✓ La capacitación específica vinculada, por ejemplo, con la calidad en servicio, trabajo en equipo, comunicación, ceremonial y protocolo, manejo de idiomas, liderazgo y conducción, houskeeping, etc.; con el fin de optimizar el servicio brindado y lograr mayor eficiencia en el desarrollo de la tarea diaria.
- ✓ La elaboración de manuales de procedimientos, para que todas las tareas y decisiones que se tomen se desarrollen de una manera sistematizada y definida por la organización.
- ✓ La automatización de procesos para obtener beneficios de las herramientas que brinda el sistema informático con el cual trabaja RCT (Open Orange) y optimizar tiempos; ya que varias rutinas, reportes y listados vinculados con información de la operatoria diaria del complejo, se desarrollan manualmente.

**Aspectos a desarrollar o potenciar**

- ✓ La presencia de un área de marketing en la estructura organizacional, ya que las acciones desarrolladas se llevan adelante desde el área comercial y de tecnología. Sería importante potenciar la marca RCT, estableciendo como prioridad acciones que definan la imagen corporativa propia, unificando tipografías, logos, etc. en material promocional y publicitario; además de desarrollar la comunicación tanto interna como externa.

- ✓ El posicionamiento de marca en Mar del Plata, dado que si bien en los últimos años la cooperativa comenzó a desarrollarlo, aún hay que potenciarlo a través de mayor difusión y promoción. Esto permitiría captar huéspedes potenciales de la ciudad en función de la cercanía del lugar, del ambiente natural y de la calidad de servicios que se ofrecen.
- ✓ La presencia de un área de eventos en la estructura organizacional, a los fines de captar mayor demanda y posicionar el complejo como sede para la realización de eventos programados, capitalizando las instalaciones y la cercanía a Mar del Plata, que es una de las principales sedes de congreso y convenciones del país.
- ✓ Los proyectos vinculados con el cuidado del ambiente, por ejemplo: suministro de energías alternativas, dado que esta temática cada vez toma mayor relevancia para la cooperativa.
- ✓ Nuevos canales de ventas y el desarrollo de los existentes, con el fin de generar nuevas acciones que brinden alternativas de ocupación para capacidad ociosa y permitan captar nuevos asociados.
- ✓ La utilización del sistema Open Orange en todas las áreas / sectores operativos, desarrollando los módulos que aún están pendientes de aplicación.

**GESTIÓN COOPERATIVA  
EN EL ÁMBITO TURÍSTICO.**

**APLICACIÓN A UN ESTUDIO DE CASO:  
R.C.T. CLUB VACACIONAL & SPA**

# **COMENTARIOS FINALES**

---

## **COMENTARIOS FINALES**

Las cooperativas tienen un doble carácter: son empresas con objetivos de eficiencia y rentabilidad necesaria pero con la particularidad de conformar al mismo tiempo un movimiento social que defiende los intereses de los asociados y se preocupa y colabora con los cambios sociales del entorno comunitario.

Cada cooperativa nace con sus propios objetivos, pero siempre están apoyados en los valores y principios de la economía social. Residencias Cooperativas de Turismo se inauguró en diciembre de 1980 y se desarrolló hasta la actualidad en un escenario donde es imprescindible conjugar, por un lado, democracia y eficiencia en la gestión y, por otro, el ocio creativo y la convivencia e integración de la familia cooperativa, pilares fundamentales de la institución.

En este sentido, RCT como entidad consolidada, tiene como propósito general continuar trabajando en la construcción de una cooperativa cada vez más justa, comprometida y consecuente con los objetivos que devienen de ser una empresa de la economía social.

RCT se emplaza en un ambiente natural cercano a la importante ciudad turística de Mar del Plata y ofrece en un predio de 4.3 hectáreas confortables departamentos y áreas de uso compartido. Asimismo, se basa en un modelo de mejora continua de servicios e instalaciones y se destaca su cultura de calidad en la prestación del servicio y atención al socio/huésped brindando atención personalizada, cordialidad, empatía, vocación de servicio, etc. Los reconocimientos de RCI y de TripAdvisor, certifican la calidad y brindan prestigio al complejo.

Si bien el caso de estudio está enmarcado principalmente en el ofrecimiento de alojamiento con modalidad Tiempo Compartido, es importante mencionar la multimodalidad que presenta al ofrecer también alojamiento bajo el sistema de la hotelería tradicional, categorizado en el 2015 por la Secretaría de Turismo de la Provincia de Bs. As. como Apart Hotel Cuatro Estrellas Superior. Esta opción, no sólo amplía el abanico de clientes y por ende de ingresos sino que además ha resultado que varias personas al conocer el complejo se asocian a la cooperativa. De hecho, se observa que en el último año, apoyados en las acciones comerciales llevadas adelante para períodos de temporada baja, ha aumentado el porcentaje de ocupación.

Los socios y huéspedes presentan un alto nivel de recurrencia y satisfacción. Esto se ve reflejado en su comportamiento y en los comentarios que dejan en la encuesta de satisfacción que tiene RCT y en los que registran en los portales de internet como TripAdvisor, Despegar, Booking, etc. Asimismo estos comentarios y sugerencias son tomados en cuenta por la organización para retroalimentarse y mejorar la calidad en el servicio. Los asociados, además, expresan en comentarios y encuestas un fuerte sentido de pertenencia.

Los principales resultados arrojaron que dentro de las cuestiones a mantener o continuar se destaca: el modelo de gestión apoyado en los valores y principios cooperativos; la realización de talleres, charlas y capacitaciones institucionales; las relaciones comerciales con los diversos complejos de tiempo compartido del país y con las cadenas de intercambio; el vínculo con la comunidad local; el plan de reconversión de los departamentos más antiguos; los reconocimientos; la publicación del boletín Disfrutando; la calidad en la atención y la tendencia en alza respecto a los porcentajes de ocupación. En cuanto a los aspectos a mejorar o fortalecer, se puede mencionar el propiciar un perfil más proactivo; el nivel de profesionalización; el acondicionamiento de algunos espacios del club house para que sean accesibles; la definición de lineamientos para los servicios concesionados del complejo; la capacitación específica a las diversas áreas asociadas con la calidad en servicio, trabajo en equipo, comunicación, etc.; la elaboración de manuales de procedimientos; y la automatización de procesos. Respecto a los aspectos a desarrollar o potenciar se visualiza la necesidad de desarrollar un área de marketing y otra de eventos dentro de la estructura organizacional; el posicionamiento de marca en Mar del Plata, la implementación de nuevos proyectos vinculados al cuidado del ambiente; nuevos canales de venta y desarrollo de los existentes; y utilización del sistema Open Orange en todas las áreas.

Actualmente, la cooperativa se encuentra en un importante proceso de desarrollo y crecimiento que se ha propuesto un objetivo exigente: ser uno de los complejos vacacionales más importantes de la República Argentina. En este sentido y destacando la buena disposición a brindar información y el interés manifiesto en los resultados del trabajo por parte de los directivos de la organización, se entiende que los mismos brindarán una fuente de información significativa para la toma de decisiones relativas a la gestión y planificación del complejo en el marco de propiciar un escenario estratégico, competitivo y sustentable de RCT.

Residencias Cooperativas de Turismo es un claro ejemplo de que una cooperativa puede estar a la altura de cualquier emprendimiento privado; ha superado distintas etapas y se ha ido consolidando tanto operativa como institucionalmente; el ideario cooperativo ha trascendido y ha atravesado los estamentos organizacionales, llegando a los socios, huéspedes y comunidad local; ha demostrado que apoyada en los valores y principios cooperativos se puede lograr el desarrollo y posicionamiento deseado. Se encuentra en un camino de crecimiento continuo que sin lugar a dudas será exitoso.

**GESTIÓN COOPERATIVA  
EN EL ÁMBITO TURÍSTICO.**

APLICACIÓN A UN ESTUDIO DE CASO:  
R.C.T. CLUB VACACIONAL & SPA

# **BIBLIOGRAFÍA**

---

## **LIBROS**

Boullón, R., (2006), *Planificación del espacio turístico*, 4ª ed., México, Editorial Trillas.

Chiappetta, C., Díaz Súnico, M., Giavón, A., Ladizesky, M., Roffinelli, G., Silberstein, S., Soto, C., (2010), *Sinfín de principios. Propuestas para la Educación Cooperativa en la escuela*, Argentina, 2ª Edición, Ediciones Idelcoop

Guarco, A., (2013), *El cooperativismo argentino: una esperanzadora mirada al futuro*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Intercoop.

Tobar, F. y Fernández Pardo, C., (2000), *Organizaciones solidarias: Innovación y gestión en el Tercer Sector*, Buenos Aires, Lugar Editorial.

Organización Mundial del Turismo, (1998), *Introducción al Turismo*, O.M.T.

Petriella, A., (2008), *Cooperativismo Ayer, hoy y siempre. Valores, procesos y enfoques*, Capital Federal, 2ª ed., Ediciones Idelcoop.

Rodríguez Pérez, J., (2015), *Nuestras Empresas Cooperativas de Rochdale a las Recuperadas*, C.A.B.A., Editado por Noemí Gladys Gorriz.

Saucedo, R., (2013), *Organización y gestión de empresas turísticas y hoteleras*, 1ª ed., C.A.B.A., Ediciones del CCC Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini; Universidad Nacional de Quilmes.

## **ARTÍCULOS DE REVISTAS, PUBLICACIONES VIRTUALES Y OTROS**

Aguilar, P., (2011) *Movimientos sociales y organizacionales. El movimiento cooperativo*, Curso virtual: Organización y gestión cooperativa. Programa Latinoamericano de Educación a Distancia, Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires.

Aguilar, R., (2010), *Tiempo compartido en el siglo XXI: estudio del sistema turístico de la actividad y oportunidades de mejora para su comercialización y administración*, Monografía de Graduación (Licenciatura en Turismo) Universidad Nacional de Mar del Plata.

D'Archivo, L., (2006), *Situación actual de las cooperativas relacionadas a la actividad turística en la República Argentina*. Monografía de Graduación (Licenciatura en Turismo) Universidad Nacional de Mar del Plata.

Filippo, E. y Mangas, R., (2012), *Introducción al conocimiento de la empresa cooperativa*, Material de lectura para trabajo en clase. Centro de Estudios de Economía Social para América Latina.

Follonier, F., (2001), *Tiempo compartido en el sector turístico: un análisis sistémico integral*, Monografía de Graduación (Licenciatura en Turismo) Universidad Nacional de Mar del Plata.

Giúdice, A., (2005), *Economía social y solidaria. ¿Programa alternativo al neoliberalismo?* Tesis de grado (Licenciatura en Economía) Universidad Nacional de Mar del Plata. ([http://nulan.mdp.edu.ar/607/1/giudice\\_aja.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/607/1/giudice_aja.pdf))

Gómez, J., (2005), *Turismo y cooperativismo en la Argentina y el Mercosur. Aplicación a un estudio de caso en la localidad de Sierras Bravas*, Monografía de Graduación (Licenciatura en Turismo) Universidad Nacional de Mar del Plata.

Idelcoop – RCT (2016), Historia de RCT Residencias Cooperativas de Turismo Coop. Ltda.

Storch, G., (2012), *Hotelería boutique: nuevas tendencias en alojamiento*, Monografía de Graduación (Licenciatura en Turismo) Universidad Nacional de Mar del Plata.

Periódico Acción, primera quincena de diciembre de 1980

Periódico Acción, segunda quincena de Noviembre de 1990.

Periódico Acción, segunda quincena de Enero de 1996.

Periódico Acción, suplemento especial 2008.

Verbeke, G., (2008), *Gestión Cooperativa y vínculos institucionales: un estudio de caso*, Documento 60 Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo Facultad de Ciencias Económicas. UBA Editor responsable: Mirta Vuotto Ciudad de Buenos Aires. ([http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin\\_cesot\\_060](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_cesot_060))

### **SITIOS WEB**

[http://sitionuevo.economiasolidaria.org.ar/?page\\_id=3481](http://sitionuevo.economiasolidaria.org.ar/?page_id=3481) (consulta: 14 de Enero 2016)

<https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456> (consulta: 15 de Febrero 2016)

<http://www.inaes.gob.ar/> (consulta: 12 de enero 2016)

[https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Cooperativas\\_y\\_Mutuales\\_2008.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Cooperativas_y_Mutuales_2008.pdf) (consulta: 12 de enero 2016)

<http://www.tiempocompartido.org.ar/sistema.html> (consulta: 05 de Febrero 2016)

<http://www.tiempocompartido.org.ar/ventajas.html> (consulta: 10 de Febrero 2016)

<http://www.imfc.coop/modules/contenido/index.php?numpag=18> (consulta: 14 de Mayo 2016)

<https://www.google.com.ar/maps> (consulta: 15 de Noviembre de 2017)

<http://www.rct.com.ar/content/quienes-somos> (consulta: 05 de Enero 2018)

<https://es.intervalworld.com/web/cs?a=1501&regionCode=17> (consulta: 01 de Febrero 2018)

<https://www.rci.com/resort-directory/landing> (consulta: 01 de Febrero 2018)

<https://www.aciamericas.coop/Quienes-somos-2092> (consulta: 25 de Febrero 2018)

<https://www.rci.com/resort-directory/resortDetails?resortCode=3616> (consulta: 27 de Febrero 2018)

## **REGLAMENTACIÓN**

Ley N° 20.337

Ley N° 18.828

Ley N° 26.356

Ley N° 14209

Decreto N° 1818/76

Decreto N° 2253/70

Decreto N° 3030/77

Decreto N° 659/07

Decreto N° 13/14

Resolución N°1981/04

Resolución N° 23/1414

Disposición N° 30/2015

Estatuto Social de RCT aprobado por resolución INAES N° 3340 del 08-10-2013

Reglamento General de Prestación de Servicios de RCT, aprobado por resolución INAES N° 3797 del 25-11-2015

Reglamento Electoral de Distrito y de la Asamblea General de Delegados de la Cooperativa RCT, aprobado por resolución INAES N° 1594 del 21-10-2002.

**GESTIÓN COOPERATIVA  
EN EL ÁMBITO TURÍSTICO.**

APLICACIÓN A UN ESTUDIO DE CASO:  
R.C.T. CLUB VACACIONAL & SPA

# **ANEXOS**

---

**ANEXO 1:** Estatuto Social de RCT, Reglamento General de Prestación de Servicios de RCT y Reglamento Electoral de Distrito y de la Asamblea General de Delegados de la Cooperativa (Impreso el 30/06/2017).

**ESTATUTO SOCIAL DE RESIDENCIAS COOPERATIVAS DE TURISMO COOPERATIVA DE PROVISIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS LIMITADA. APROBADO POR RESOLUCIÓN INAES Nº 3340 DEL 08/10/2013**

## **TÍTULO I: CONSTITUCIÓN-DOMICILIO-DURACIÓN Y OBJETO**

**ARTÍCULO 1º:** Con la denominación de Residencias Cooperativas de Turismo Cooperativa de Provisión de Servicios Turísticos Limitada sigue funcionando una cooperativa de provisión de servicios turísticos y recreación que se regirá por las disposiciones del presente Estatuto y en todo aquello que éste no previere, por la legislación vigente en materia de Cooperativa.

**ARTÍCULO 2º:** La Cooperativa tendrá su domicilio legal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**ARTÍCULO 3º:** La duración de la Cooperativa es ilimitada. En caso de disolución su liquidación se hará con arreglo a lo establecido por este Estatuto y la legislación cooperativa.

**ARTÍCULO 4º:** La Cooperativa excluirá de todos sus actos las cuestiones políticas, religiosas, sindicales, de nacionalidad, regiones o razas determinadas.

**ARTÍCULO 5º:** La Cooperativa tiene por objeto: a) Brindar a los asociados y a terceros no asociados, en las condiciones que reglamente la autoridad de aplicación, alojamiento en los centros de descanso propios o que arriende o administre por cualquier título. b) Brindar a los asociados los servicios del sistema de tiempo compartido o intercambio vacacional; c) Organizar planes de turismo para brindar a sus asociados y a terceros no asociados, en las condiciones que reglamente la autoridad de aplicación, los servicios de alojamiento y recreación en los centros a que se refiere el Inciso a) precedente, en los centros de que disponga por el sistema de tiempo compartido o por intercambios vacacionales, así como también, en los que disponga por acuerdos o convenios con otras entidades; d) Difundir por medio de conferencias, periódicos, folletos y cursos de enseñanza los principios y métodos del cooperativismo, de cultura general, de capacitación sobre turismo y organizar bibliotecas de carácter general y cooperativo. La Cooperativa tiene como finalidad lograr entre los asociados una estrecha vinculación espiritual y de confraternidad social, cultural, deportiva o económica, y de solidaridad mutua.

**ARTÍCULO 6º:** El Consejo de Administración dictará los reglamentos internos a los que se ajustarán las operaciones previstas en el artículo anterior, fijando con precisión los derechos y obligaciones de la Cooperativa y de sus miembros. Dichos reglamentos no tendrán vigencia sino una vez que hayan sido aprobados por la Asamblea y por la autoridad de aplicación de la Ley 20.337 y debidamente inscriptos, excepto los que sean de mera organización interna de las oficinas.

**ARTÍCULO 7º:** La Cooperativa podrá organizar las secciones que estime necesarias con arreglo a las operaciones que constituyen su objeto.

**ARTÍCULO 8º:** Por resolución de la Asamblea o del Consejo de Administración ad referendum de ella, la Cooperativa podrá asociarse con otras para formar una federación o adherirse a una ya existente a condición de conservar su autonomía e independencia.

## **TÍTULO II: DE LOS ASOCIADOS**

**ARTÍCULO 9º:** Podrá asociarse a esta Cooperativa toda persona física o jurídica que acepte el presente Estatuto y los reglamentos que se dicten y no tengan intereses contrarios a la misma. Los menores de más de 18 años de edad podrán ingresar a la Cooperativa sin necesidad de autorización de quien ejerza la patria potestad y disponer por sí solos de su haber en ella. Los menores de 18 años y demás incapaces podrán ingresar a la Cooperativa por medio de sus representantes legales pero no tendrán voz ni voto en las Asambleas sino a través de estos últimos. La Cooperativa podrá prestar servicios a terceros no asociados en las condiciones que establezca la autoridad de aplicación, de acuerdo con el artículo 2, inciso 10 de la Ley 20.337.

**ARTÍCULO 10:** Toda persona que quiera asociarse deberá presentar una solicitud por escrito ante el Consejo de Administración comprometiéndose a suscribir como mínimo 10 cuotas sociales, y a cumplir las disposiciones del presente Estatuto y de los reglamentos que en su consecuencia se dicten.

**ARTÍCULO 11:** Son obligaciones de los asociados: a) Suscribir e integrar las cuotas sociales en proporción al uso real y/o potencial de los servicios sociales. b) Cumplir los compromisos que contraigan con la Cooperativa; c) Acatar las resoluciones de los órganos sociales, sin perjuicio del derecho de recurrir contra ellos en la forma prevista por este Estatuto y por las leyes vigentes; d) Mantener actualizado el domicilio denunciado a la Cooperativa y notificar en forma fehaciente cualquier cambio del mismo.

**ARTÍCULO 12:** Son derechos de los Asociados: a) Utilizar los servicios de la Cooperativa en las condiciones estatutarias y reglamentarias; b) Proponer al Consejo de Administración y a la Asamblea las iniciativas que crean convenientes al interés social; c) Participar en las Asambleas con voz y voto; d) Aspirar al desempeño de los cargos de Administración y fiscalización previstas por este Estatuto, siempre que reúnan las condiciones de elegibilidad requeridas; e) Solicitar la convocación de Asamblea Extraordinaria de conformidad con las normas estatutarias; f) Tener libre acceso a las constancias del registro de asociados; g) Solicitar al Síndico información sobre las constancias de los demás libros; h) Retirarse voluntariamente al finalizar el ejercicio social, dando aviso con treinta días de anticipación por lo menos.

**ARTÍCULO 13:** El Consejo de Administración podrá excluir a los asociados en los siguientes casos: a) Incumplimiento debidamente comprobado de las disposiciones del presente Estatuto o de los reglamentos sociales; b) Incumplimiento de las obligaciones contraídas con la Cooperativa; c) Comisión de cualquier acto que perjudique moral o materialmente a la Cooperativa. En cualquiera de los casos precedentemente mencionados el asociado excluido podrá apelar sea ante la Asamblea Ordinaria o ante una Asamblea Extraordinaria, dentro de los treinta días de la notificación de la medida. En el primer supuesto, será condición de admisibilidad del recurso su presentación hasta treinta días antes de la expiración del plazo dentro del cual debe realizarse la Asamblea Ordinaria. En el segundo supuesto, la apelación deberá contar con el apoyo del diez por ciento de los asociados como mínimo. El recurso tendrá efecto suspensivo.

## **TÍTULO III: DEL CAPITAL SOCIAL**

**ARTÍCULO 14:** El capital social es ilimitado y estará constituido por cuotas sociales indivisibles de \$1,00 (pesos uno) cada una y constarán en acciones representativas de una o más cuotas sociales que revestirán el carácter de nominativas y que podrán transferirse sólo entre los asociados y con el acuerdo del Consejo de Administración en las condiciones establecidas en el párrafo tercero de éste ARTÍCULO. Las cuotas sociales serán pagaderas al contado, o fraccionadamente, en montos y plazos que fijará el Consejo de Administración teniendo en

cuenta lo dispuesto en el Art. 25 de la Ley 20.337. El Consejo de Administración no acordará transferencia de cuotas sociales durante el lapso que medie entre la convocatoria de una Asamblea y la realización de ésta.

**ARTÍCULO 15:** Las acciones contendrán las siguientes formalidades: a) Denominación, domicilio, fecha y lugar de constitución; b) Mención de la autorización para funcionar y de la inscripción prevista por la Ley 20.337; c) Número y valor nominal de las cuotas sociales que representan; d) Número correlativo de orden y fecha de emisión; e) Firma autógrafa del Presidente, Tesorero y el Síndico.

**ARTÍCULO 16:** La transferencia de cuotas sociales producirá efectos recién desde la fecha de la inscripción en el Registro de Asociados. Se hará constar en las acciones respectivas, con la firma del cedente o su apoderado y las firmas prescriptas en el artículo anterior.

**ARTÍCULO 17:** El asociado que no integre las cuotas sociales suscriptas en las condiciones previstas en este Estatuto incurrirá en mora por el mero vencimiento del plazo, y deberá resarcir los daños e intereses. La mora comportará la suspensión de los derechos sociales. Si intimado el deudor a regularizar su situación en un plazo no menor de quince días, no lo hiciera, se producirá la caducidad de sus derechos con pérdidas de las sumas abonadas, que serán transferidas al fondo de reserva especial. Sin perjuicio de ello, el Consejo de Administración podrá optar por el cumplimiento del contrato de suscripción.

**ARTÍCULO 18:** Las cuotas sociales quedarán afectadas como mayor garantía de las operaciones que el asociado realice con la Cooperativa. Ninguna liquidación definitiva a favor del asociado puede ser practicada sin haberse descontado previamente todas las deudas que tuviere con la Cooperativa.

**ARTÍCULO 19:** Para el reembolso de las cuotas sociales se destinará el 5% del capital integrado conforme al último balance aprobado, atendándose las solicitudes por riguroso orden de presentación. Los casos que no puedan ser atendidos con dicho porcentaje lo serán en los ejercicios siguientes por orden de antigüedad. Las cuotas sociales pendientes de reembolso devengarán un interés equivalente al 50% de la tasa fijada por el Banco Central de la República Argentina para los depósitos en Caja de Ahorro.

**ARTÍCULO 20:** En caso de retiro, exclusión, o disolución, los asociados sólo tienen derecho a que se les reembolse el valor nominal de sus cuotas sociales integradas, deducidas las pérdidas que proporcionalmente les correspondiera soportar.

**ARTÍCULO 21:** El Capital Social podrá incrementarse de acuerdo a lo previsto en el Art. 27 de la ley 20337, a través del Reglamento General de Prestación de Servicios en el que se establece la cantidad de cuotas sociales que deberán suscribirse en proporción al uso real o potencial de los servicios sociales.

#### **TÍTULO IV: DE LA CONTABILIDAD Y EL EJERCICIO SOCIAL**

**ARTÍCULO 22:** La contabilidad será llevada en idioma nacional y con arreglo a lo dispuesto por el Art. 43 del Código de Comercio.

**ARTÍCULO 23:** Además de los libros prescriptos por el artículo 44 del Código de comercio, se llevarán los siguientes: 1) Registro de Asociados; 2) Actas de Asambleas Electorales de Distrito y de Asambleas Generales de Delegados; 3) Actas de reuniones del Consejo de Administración; 4) Informes de Auditoría; 5) Informes de Sindicatura. Dichos libros serán rubricados conforme lo dispuesto por el artículo 38 de la Ley 20.337.

**ARTÍCULO 24:** Anualmente se confeccionarán inventarios, balance general, estados de resultados y demás cuadros anexos, cuya presentación se ajustará a las disposiciones que dicte la autoridad de aplicación. A tales efectos el ejercicio social se cerrará el 30 de Junio de cada año.

**ARTÍCULO 25:** La memoria anual del Consejo de Administración deberá contener una descripción del estado de la Cooperativa con mención de las diferentes secciones en que opera, actividad registrada y los proyectos en curso de ejecución. Hará especial referencia a: 1) Los gastos e ingresos cuando no estuvieran discriminados en el estado de resultados u otros cuadros anexos. 2) La relación económico social con la Cooperativa de grado superior, en el caso de que estuviere asociado conforme al artículo 8 de este Estatuto, con mención del porcentaje de las respectivas operaciones. 3) Las sumas invertidas en educación y capacitación cooperativas, con indicación de la labor desarrollada o mención de la cooperativa de grado superior o institución especializada a la que hubiesen remitido los fondos respectivos para tales fines.

**ARTÍCULO 26:** Copias del balance general, estado de resultados y cuadros anexos juntamente con la memoria y acompañadas de los informes del Síndico y del Auditor y demás documentos, deberán ser puestos a disposición de los asociados en la sede, sucursales y cualquier otra especie de representación permanente y remitidos a la autoridad de aplicación con no menos de 15 días de anticipación a la realización de la Asamblea que considera dichos documentos. En caso de que los mismos fueran modificados por la Asamblea se remitirá también copia de los definitivos a la autoridad de aplicación dentro de los 30 días.

**ARTÍCULO 27:** Serán excedentes repartibles sólo aquellos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio de los servicios prestados a los asociados. De los excedentes repartibles se destinará: 1) El 5% a reserva legal; 2) El 5% a fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal; 3) El 5% al fondo de educación y capacitación cooperativa; 4) El resto se distribuirá entre los asociados en concepto de retorno en proporción a los servicios utilizados.

**ARTÍCULO 28:** Los resultados se determinarán por secciones y no podrán distribuirse excedentes sin compensar previamente los quebrantos de las que hubieren arrojado pérdidas. Cuando se hubieren utilizado reservas para compensar quebrantos no se podrán distribuir excedentes sin haberlas reconstituido al nivel anterior a su utilización. Tampoco podrán distribuirse excedentes sin haber compensado las pérdidas de ejercicios anteriores.

**ARTÍCULO 29:** La Asamblea podrá resolver que el retorno se distribuya total o parcialmente en efectivo o en cuotas sociales.

**ARTÍCULO 30:** El importe de los retornos quedará a disposición de los asociados después de 30 días de realizada la Asamblea. En caso de no ser retirados dentro de los ciento ochenta días siguientes, será acreditado en cuotas sociales.

## **TÍTULO V: DE LAS ASAMBLEAS**

**ARTÍCULO 31:** Las Asambleas se realizarán de acuerdo lo prescripto por el artículo 50 y concordantes de la Ley N° 20.337, el Estatuto y el Reglamento Electoral. Las Asambleas Electorales de Distrito se realizarán al solo efecto de elegir delegados ante la Asamblea General. Antes de tomar parte en las deliberaciones, el asociado deberá firmar el libro de asistencia. Tendrán voz y voto los asociados que hayan integrado las cuotas sociales suscriptas o en su caso, estén al día en el pago de las mismas; y no registren ninguna otra deuda vencida con la Cooperativa o con terceros que estuviera afianzada por la Cooperativa. A

falta de este requisito, sólo tendrán derecho a voz.- Cada asociado tendrá un sólo voto cualquiera fuere el número de sus cuotas sociales.

**ARTÍCULO 31 BIS:** Se elegirán un delegado titular y un suplente por cada 100 asociados o fracción mayor de 50. Los Distritos serán los siguientes: Número uno, el comprendido por el territorio de las provincias de: Jujuy, Salta, Tucumán, Santiago del Estero y Córdoba. Número dos, el comprendido por el territorio de las provincias de: Catamarca, La Rioja, San Juan, Mendoza y San Luis. Número tres: el comprendido por el territorio de las provincias de: Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego y los siguientes partidos de la provincia de Buenos Aires: Patagones, Villarino, Puan, Adolfo Alsina, Guaminí, Daireaux, Coronel Suárez, General Lamadrid, Laprida, Coronel Pringles, Coronel Dorrego, Coronel Rosales, Tornquist, Bahía Blanca, Monte Hermoso y Saavedra. Número cuatro, el comprendido por el territorio de los siguiente partidos de la provincia de Buenos Aires: Tres Arroyos, San Cayetano, Adolfo González Chaves, Necochea, Benito Juárez, Las Flores, Tandil, Lobería, General Alvarado, Balcarce, Ayacucho, Rauch, Pila, General Guido, Maipú, General Pueyrredón, Mar Chiquita, General Madariaga, Villa Gesell, Pinamar, de la Costa, General Lavalle, Tordillo, Dolores y Castelli. Número cinco: el comprendido por el territorio de la Provincia de La Pampa y por los territorios de los siguientes partidos de la provincia de Buenos Aires: Salliqueló, Tres Lomas, Pellegrini, Rivadavia, General Villegas, Florentino Ameghino, General Pinto, Lincoln, Carlos Tejedor, Trenque Lauquen, Pehuajó, Hipólito Yrigoyen, Bolívar, Olavarría, Tapalqué, Azul, Carlos Casares, General Alvear, Saladillo, Roque Pérez, Veinticinco de Mayo, Nueve de Julio, General Viamonte, Bragado, Junín, General Arenales, Leandro N. Alem, Colón, Rojas, Chacabuco, Alberti, Chivilcoy, Navarro, Lobos, Suipacha, Carmen de Areco, Salto, Arrecifes, Capitán Sarmiento y Pergamino. Número seis: el comprendido por los territorios de los siguientes partidos de la Provincia de Buenos Aires: Avellaneda, Quilmes, Berazategui, Florencio Varela, La Plata, Punta Indio, Ensenada, Berisso, Magdalena, Coronel Brandsen, Chascomús, General Belgrano, General Las Heras, Monte, Cañuelas, General Paz, San Vicente, Presidente Perón, Almirante Brown, Esteban Echeverría, Ezeiza, Lomas de Zamora, Lanús. Número siete: el comprendido por los territorios de los siguientes partidos de la Provincia de Buenos Aires: de la Matanza, Morón, Merlo, Ituzaingó, Moreno, General Rodríguez, Marcos Paz, Luján, Mercedes, San Andrés de Giles y San Antonio de Areco. Número ocho: el comprendido por los territorios de los siguientes partidos de la provincia de Buenos Aires: Vicente López, San Isidro, San Fernando, Tigre, Escobar, Pilar, San Miguel, José C. Paz, Malvinas Argentinas, Exaltación de la Cruz, Campana, Zárate, Baradero, San Pedro, Ramallo, San Nicolás, General San Martín, Hurlingham y Tres de Febrero. Número nueve: el comprendido por el territorio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Número diez: el comprendido por el territorio de la provincia de Entre Ríos y los territorios de los siguiente departamentos de la provincia de Santa Fe: San Martín, San Gerónimo, Belgrano, Iriondo, General López, Casero, Villa Constitución, San Lorenzo y Rosario. Número once: el comprendido por los territorios de las provincias de: Chaco, Corrientes, Formosa, Misiones, y los territorios de los siguientes departamentos de la provincia de Santa Fe: Vera, Obligado, Nueve de Julio, San Javier, San Justo, Las Colonias, San Cristóbal, La Capital, Castellanos y Garay.

**ARTÍCULO 32:** En las Asambleas Electorales de Distrito se podrá votar por poder, debiendo éste recaer en otro asociado que no sea miembro del Consejo de Administración, ni Síndico, ni Auditor, ni Gerente. Ningún asociado podrá representar a más de dos. En las Asambleas Generales de Delegados cada delegado dispondrá de un voto y podrá hacerse representar por otro del mismo distrito que no sea Consejero, Síndico, Gerente ni Auditor. Ningún delegado puede representar a más de dos. Tanto en las Asambleas Electorales de Distrito cuanto en las Asambleas Generales de Delegados, la representación se otorgará mediante carta poder certificada en forma judicial, notarial o bancaria.

**ARTÍCULO 33:** Las Asambleas Generales de Delegados serán ordinarias y extraordinarias. La Asamblea Ordinaria deberá realizarse dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio para considerar los documentos mencionados en el artículo 26 de este Estatuto y elegir consejeros y síndicos, sin perjuicio de los demás asuntos incluidos en el Orden del Día. Las Asambleas Extraordinarias tendrán lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración o el Síndico, conforme lo previsto en el artículo 66 de este Estatuto, o cuando lo soliciten asociados cuyo número equivalga por lo menos al 10% del total. Se realizarán dentro del plazo de 30 días de recibida la solicitud, en su caso. El Consejo de Administración puede denegar el pedido incorporando los asuntos que lo motivan al Orden del Día de la Asamblea Ordinaria cuando ésta se realice dentro de los noventa días de la fecha de presentación de la solicitud.

**ARTÍCULO 34:** Las Asambleas Generales de Delegados tanto Ordinarias como Extraordinarias serán convocadas con quince días de anticipación por lo menos a la fecha de su realización. La Convocatoria incluirá el Orden del Día a considerar y determinará la fecha, hora, lugar de realización y carácter de la Asamblea. Con la misma anticipación, la realización de la Asamblea será comunicada a la autoridad de aplicación, acompañando, en su caso, la documentación mencionada en el artículo 26 de este Estatuto y toda otra documentación que deba ser considerada por la Asamblea. Dichos documentos y la nómina de delegados electos por las Asambleas Electorales de Distrito serán puestos a la vista y a disposición de los asociados en el lugar en que se acostumbre exhibir los anuncios de la Cooperativa. Los delegados serán citados por escrito a la Asamblea, haciéndoles saber la convocatoria y el Orden del Día pertinente y el lugar donde se encuentra a su disposición la documentación a considerarse.

**ARTÍCULO 35:** Las Asambleas Generales de Delegados se realizarán válidamente, sea cual fuere el número de asistentes, una hora después de la fijada en la convocatoria, si antes no se hubiere reunido la mitad más uno de los delegados.

**ARTÍCULO 36:** Será nula toda decisión sobre materia extraña a las incluidas en el Orden del Día salvo la elección de los encargados de suscribir el Acta.

**ARTÍCULO 37:** Los asociados podrán presentar iniciativas o proyectos al Consejo de Administración, el cual decidirá sobre su rechazo o inclusión en el Orden del Día de la Asamblea General de Delegados. Sin embargo, toda propuesta o proposición presentada por asociados cuyo número equivalga al 10% del total por lo menos, antes de la fecha de emisión de la convocatoria, será incluido obligatoriamente en el Orden del Día.

**ARTÍCULO 38:** Las resoluciones de las Asambleas Generales de Delegados se adoptarán por simple mayoría de los delegados presentes en el momento de la votación, con excepción de las relativas a las reformas de Estatuto, cambio del objeto social, fusión o incorporación o disolución de la Cooperativa, para las cuales se exigirá una mayoría de dos tercios de los delegados presentes en el momento de la votación. Los que se abstengan de votar serán considerados a los efectos del cómputo como ausentes.

**ARTÍCULO 39:** Los Consejeros, Síndicos, Gerentes o Auditores tienen voz en las Asambleas Generales de Delegados, pero si fueren delegados no pueden votar sobre la Memoria, el Balance y demás asuntos relacionados con su gestión, ni acerca de las resoluciones referentes a su responsabilidad.

**ARTÍCULO 40:** Las resoluciones de las Asambleas Generales de Delegados y de Distrito y la síntesis de las deliberaciones que las precedan serán transcritas en el Libro de Actas a que se refiere el artículo 23 del presente Estatuto, debiendo las Actas ser firmadas por el Presidente, el Secretario y dos delegados o asociados, en su caso, designados por la Asamblea. Dentro de los treinta días siguientes a la fecha de realización de la Asamblea se deberá remitir a la

autoridad de aplicación copia autenticada del acta y de los documentos aprobados en su caso. Cualquier asociado podrá solicitar, a su costa, copia del acta.

**ARTÍCULO 41:** Una vez constituida la Asamblea General de Delegados debe considerar todos los puntos incluidos en el Orden del Día sin perjuicio de pasar a cuarto intermedio una o más veces, dentro de un plazo total de 30 días, especificando en cada caso, día, hora y lugar de reanudación. Se confeccionará acta de cada reunión.

**ARTÍCULO 42:** Es de competencia exclusiva de la Asamblea, siempre que el asunto figure en el Orden del Día, la consideración de: 1) Memoria, Balance General, Estado de Resultados y demás cuadros anexos; 2) Informes del Síndico y del Auditor; 3) Distribución de excedentes; 4) Fusión o incorporación; 5) Disolución; 6) Cambio del objeto social; 7) Participación de personas jurídicas de carácter público, entes descentralizados y empresas del Estado en los términos del Art. 19 de la Ley 20.337; 8) Asociación con personas de otro carácter jurídico; 9) Modificación del Estatuto; 10) Elección de Consejeros y Síndicos.

**ARTÍCULO 43:** Los Consejeros y Síndicos podrán ser removidos en cualquier tiempo por resolución de la Asamblea General de Delegados. Esta puede ser adoptada aunque no figure en el Orden del Día, si es consecuencia directa de asunto incluido en él.

**ARTÍCULO 44:** El cambio sustancial del objeto social da lugar al derecho de receso, el cual podrá ejercerse por los delegados que no votaron favorablemente y por el resto de los asociados dentro de los treinta días de clausura de la Asamblea General de Delegados. El reembolso de las cuotas sociales por esta causa, se efectuará dentro de los noventa días de notificada la voluntad de receso. No rige en este último caso limitación autorizada por el Art. 19 de este Estatuto.

**ARTÍCULO 45:** Las decisiones de las Asambleas Generales de Delegados conforme con la ley, el Estatuto y los reglamentos, son obligatorias para todos los asociados, salvo lo dispuesto en el artículo anterior.

## **TÍTULO VI: DE LA ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN**

**ARTÍCULO 46:** La Administración de la Cooperativa estará a cargo de un Consejo de Administración constituido por doce miembros titulares y cinco miembros suplentes.

**ARTÍCULO 47:** Para ser consejero se requiere: a) Ser asociado; b) Tener capacidad para obligarse; c) No tener deudas vencidas con la Cooperativa; d) Que sus relaciones con la Cooperativa hayan sido normales y no hayan motivado ninguna compulsión judicial.

**ARTÍCULO 48:** No pueden ser consejeros: a) Los fallidos por quiebra culpable o fraudulenta hasta 10 años después de su rehabilitación; b) Los fallidos por quiebra casual o los concursados, hasta 5 años después de su rehabilitación; c) Los directores o administradores de sociedades cuya conducta se calificare de culpable o fraudulenta, hasta 10 años después de su rehabilitación; d) Los condenados con accesoria de inhabilitación de ejercer cargos públicos, hasta 10 años después de cumplir la condena; e) Los condenados por hurto, robo, defraudación, cohecho, emisión de cheques sin fondos, delitos contra la fe pública, hasta 10 años después de cumplida la condena; f) Los condenados por delitos cometidos en la constitución, funcionamiento y liquidación de sociedades, hasta 10 años después de cumplida la condena; g) Las personas que perciban sueldos, honorarios o comisiones de la Cooperativa, salvo lo previsto en el artículo 51 de este Estatuto.

**ARTÍCULO 49:** Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos por la Asamblea. Los miembros titulares durarán dos ejercicios en el mandato y se renovarán anualmente por mitades. Los miembros suplentes durarán un ejercicio en el mandato y reemplazarán a los

titulares en caso de vacancia definitiva, cualquiera fuera la causa de ello, incorporándose como titulares en el orden en que hubieran sido electos por la Asamblea. En caso de que un consejero suplente cubra una vacancia definitiva, su mandato se prorroga hasta el vencimiento del plazo por el que fuera elegido el titular reemplazado.

**ARTÍCULO 50:** En la primera sesión que realice, el Consejo de Administración distribuirá entre sus miembros titulares los cargos siguientes: Un Presidente, un Vicepresidente 1ro, un Vicepresidente 2do., un Secretario, un Prosecretario, un Tesorero, un Protesorero, un Secretario de Educación, un Prosecretario de Educación y tres Vocales.

**ARTÍCULO 51:** Por resolución de la Asamblea podrá ser retribuido el trabajo personal realizado por los consejeros en el cumplimiento de la actividad institucional. Los gastos efectuados en el ejercicio del cargo serán reembolsados.

**ARTÍCULO 52:** El Consejo de Administración se reunirá por lo menos una vez al mes y cuando lo requieran como mínimo, dos de sus miembros. En este último caso la convocatoria se hará por el Presidente para reunirse dentro del sexto día de recibido el pedido. En su defecto, podrá convocarlo cualquiera de los Consejeros. El quórum será de más de la mitad de los consejeros. Si se produjera vacancia después de incorporados los suplentes, el Síndico designará a los reemplazantes hasta la reunión de la primera Asamblea.

**ARTÍCULO 53:** Los consejeros que renunciaren deberán presentar su dimisión al Consejo de Administración, y éste podrá aceptarla siempre que no afectare su regular funcionamiento. En caso contrario, el renunciante deberá continuar en funciones hasta tanto la Asamblea se pronuncie.

**ARTÍCULO 54:** Las deliberaciones y resoluciones del Consejo de Administración serán registradas en el libro de actas a que se refiere el artículo 23 de este Estatuto, y las actas deberán ser firmadas por el Presidente y el Secretario.

**ARTÍCULO 55:** El Consejo de Administración tiene a su cargo la dirección de las operaciones sociales dentro de los límites que fija el presente Estatuto, con aplicación supletoria de las normas del mandato.

**ARTÍCULO 56:** Son deberes y atribuciones del Consejo de Administración: a) Atender la marcha de la Cooperativa; cumplir y hacer cumplir el Estatuto y los reglamentos sociales, sus propias decisiones y las resoluciones de la Asamblea; b) Designar al gerente y demás empleados necesarios; señalar sus deberes y atribuciones; fijar sus remuneraciones; exigirles las garantías que crea convenientes; suspenderlos y despedirlos; c) Determinar los servicios de administración y el presupuesto de gastos correspondientes; d) Dictar los reglamentos internos que sean necesarios para el mejor cumplimiento de los fines de la Cooperativa, los cuales serán sometidos a la aprobación de la Asamblea de asociados y a la autoridad de aplicación antes de entrar en vigencia, salvo que se refieran a la mera organización interna de las oficinas de la Cooperativa; e) Considerar todo documento que importe obligación de pago o contrato que obligue a la Cooperativa y resolver al respecto; f) Resolver sobre aceptación o rechazo, por acto fundado, de las solicitudes de ingreso a la Cooperativa; g) Autorizar o negar la transferencia de cuotas sociales, conforme al artículo 14 de este Estatuto; h) Solicitar préstamos a los bancos oficiales, mixtos o privados, o cualquier otra institución crediticia; disponer de la realización de empréstitos internos con sujeción a los reglamentos respectivos; i) Adquirir, enajenar, gravar, locar, y en general celebrar toda clase de actos jurídicos sobre bienes muebles o inmuebles requiriéndose la autorización previa de la Asamblea cuando el valor de la operación exceda del 25% del capital suscrito según el último balance aprobado; j) Iniciar y sostener juicios de cualquier naturaleza, incluso querellas; abandonarlas o extinguirlas por transacción, pedir revocatoria y, en general deducir todos los recursos previstos por las

normas procesales; nombrar procuradores o representantes especiales; celebrar transacciones extrajudiciales; someter controversias a juicio arbitral o de amigables componedores; y en síntesis, realizar todos los actos necesarios para salvaguardar los derechos e intereses de la Cooperativa; k) Delegar en cualquier miembro del cuerpo el cumplimiento de disposiciones que, a su juicio, requieran este procedimiento para su más rápida y eficaz ejecución; l) Otorgar al Gerente, otros empleados o terceros los poderes que juzguen necesarios para la mejor administración, siempre que estos no importen delegación de facultades inherentes al Consejo; dichos poderes subsistirán en toda su fuerza aunque el Consejo haya sido renovado o modificado, mientras no sean revocados por el cuerpo; m) Procurar en beneficio de la Cooperativa, el apoyo moral y material de los poderes públicos e instituciones que directa o indirectamente puedan propender a la más fácil y eficaz realización de los objetivos de aquella; n) Convocar las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias y asistir a ellas, proponer o someter a su consideración todo lo que sea necesario u oportuno; ñ) Redactar la memoria anual que acompañará al inventario, el balance y la cuenta de pérdidas y excedentes correspondientes al ejercicio social, documentos que, con el informe del Síndico y del Auditor y el proyecto de distribución de excedentes deberá presentar a consideración de la Asamblea. A tal efecto el ejercicio social se cerrará en la fecha indicada en el artículo 24 de este Estatuto; o) Resolver sobre todo lo concerniente a la Cooperativa, no previsto en el Estatuto, salvo aquello que esté reservado a la competencia de la Asamblea.

**ARTÍCULO 57:** Los Consejeros sólo podrán ser eximidos de responsabilidad por violación de la Ley, el Estatuto o el Reglamento, mediante la prueba de no haber participado en la resolución impugnada o la constancia en acta de su voto en contra.

**ARTÍCULO 58:** Los Consejeros podrán hacer uso de los servicios sociales en igualdad de condiciones con los demás asociados.

**ARTÍCULO 59:** El consejero que en una operación determinada tuviera un interés contrario al de la Cooperativa, deberá hacerlo saber al Consejo de Administración y al Síndico y abstenerse de intervenir en la deliberación y en la votación. Los Consejeros no pueden efectuar operaciones por cuenta propia o de terceros en competencia con la Cooperativa.

**ARTÍCULO 60:** El Presidente es el representante legal de la Cooperativa en todos sus actos. Son sus deberes y atribuciones: vigilar el fiel cumplimiento del Estatuto, de los reglamentos y de las resoluciones del Consejo de Administración y de la Asamblea; disponer la situación y presidir las reuniones de los órganos sociales precedentemente mencionados; resolver interinamente los asuntos de carácter urgente, dando cuenta al Consejo en la primera sesión que celebre; firmar con el Secretario y el Tesorero los documentos previamente autorizados por el Consejo que importen obligación de pago o contrato que obligue a la Cooperativa; firmar con el Secretario las escrituras públicas que sean consecuencia de operaciones previamente autorizadas por el Consejo, firmar con el Secretario y el Tesorero las memorias y los balances; firmar con las personas indicadas en cada caso los documentos referidos en los artículos 15, 40 y 54 de este Estatuto; otorgar con el Secretario los poderes autorizados por el Consejo de Administración.

**ARTÍCULO 61:** El Presidente será reemplazado en caso de ausencia transitoria o vacancia por el Vicepresidente 1º, y para el caso de ausencia transitoria o vacancia de ambos por el Vicepresidente 2º. En caso de vacancia de alguno de los Vicepresidentes podrán ser reemplazados en sus cargos por un vocal con los mismos deberes y atribuciones. En ausencia transitoria o vacancia del Presidente y de ambos Vicepresidentes, y al sólo efecto de sesionar, el Consejo de Administración o la Asamblea, en su caso, designará como Presidente ad-hoc a un vocal.

**ARTÍCULO 62:** Son deberes y atribuciones del Secretario: citar a los miembros del Consejo a sesión y a los asociados y delegados a Asamblea, cuando corresponda según el presente Estatuto; refrendar los documentos sociales autorizados por el Presidente; redactar las actas y memorias, cuidar del archivo social; llevar los libros de actas de sesiones de Consejo y de reuniones de la Asamblea. En caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo, el Secretario será reemplazado por un Prosecretario con los mismos deberes y atribuciones. En caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo el Prosecretario será reemplazado por un vocal.

**ARTÍCULO 62 BIS:** Son deberes y atribuciones del Secretario de Educación, proyectar y organizar anualmente un programa de educación cooperativa que tenga como objetivo la difusión de los principio de la cooperación entre sus asociados y el personal, así como con la comunidad donde la Cooperativa desarrolla sus actividades. Asimismo entre sus funciones, estará también la de proponer y acordar actividades con otras cooperativas, organizaciones sociales, culturales y educacionales de cualquier nivel, del ámbito Público y/o Privado, y entidades gubernamentales En caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo el Secretario de Educación será reemplazado por el Prosecretario de Educación con los mismos deberes y atribuciones. En caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo de Prosecretario será reemplazado por un vocal.

**ARTÍCULO 63:** Son deberes y atribuciones del Tesorero: firmar los documentos a cuyo respecto se prescribe tal requisito en el presente Estatuto; guardar los valores de la Cooperativa, llevar el registro de asociados; percibir los valores que por cualquier título ingresen a la Cooperativa; efectuar los pagos autorizados por el Consejo de Administración y presentar a éste estados mensuales de Tesorería. En caso de ausencia o vacancia del cargo el Tesorero será reemplazado por un Protesorero con los mismos deberes y atribuciones. En caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo, el Protesorero será reemplazado por un vocal.

## **TÍTULO VII: DE LA FISCALIZACIÓN PRIVADA**

**ARTÍCULO 64:** La fiscalización estará a cargo de un Síndico Titular y otro Suplente, que serán elegidos entre los asociados por la Asamblea. El Síndico Suplente reemplazará al titular en caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo, con los mismos deberes y atribuciones. Los síndicos durarán un ejercicio en el mandato y podrán ser reelegidos.

**ARTÍCULO 65:** No podrán ser Síndicos: 1) Quienes se hallen inhabilitados para ser Consejeros de acuerdo a los artículos 47 y 48 de este Estatuto; 2) Los cónyuges y los parientes de los Consejeros y gerentes por consanguinidad hasta el segundo o tercer grado inclusive.

**ARTÍCULO 66:** Son atribuciones del Síndico: a) Fiscalizar la administración a cuyo efecto examinará los libros y los documentos siempre que lo juzgue conveniente; b) Convocar, previo requerimiento del Consejo de Administración, a Asamblea Extraordinaria, cuando lo juzgue necesario y a Asamblea Ordinaria cuando omita hacerlo dicho órgano una vez vencido el plazo de Ley; c) Verificar periódicamente el estado de caja y la existencia de títulos y valores de toda especie; d) Asistir con voz a las reuniones del Consejo de Administración; e) Verificar y facilitar el ejercicio de los derechos de los asociados; f) Informar por escrito todos los documentos presentados por el Consejo de Administración a la Asamblea Ordinaria; g) Hacer incluir en el Orden del Día de la Asamblea los puntos que considere procedentes; h) Designar Consejeros en los casos previstos en el artículo 52 de este Estatuto; i) Vigilar las operaciones de liquidación; j) En general, velar porque el Consejo de Administración cumpla la Ley, el Estatuto, el Reglamento y las Resoluciones Asamblearias. El Síndico debe ejercer sus funciones de modo que no entorpezca la regularidad de la Administración social. La función de fiscalización se limita al derecho de observación cuando las decisiones significaran, según su concepto,

infracción a la Ley, el Estatuto o el Reglamento. Para que la impugnación sea procedente, debe en cada caso, especificar concretamente las disposiciones que considere transgredidas.

**ARTÍCULO 67:** El Síndico responderá por el incumplimiento de las obligaciones que le imponen la ley y el Estatuto. Tiene el deber de documentar sus observaciones o requerimientos y, agotada la gestión interna, informar de los hechos a la autoridad de aplicación. La constancia de su informe cubre la responsabilidad de fiscalización.

**ARTÍCULO 68:** Por resolución de la Asamblea podrá ser retribuido el trabajo personal realizado por el Síndico en cumplimiento de la actividad institucional. Los gastos efectuados en el ejercicio del cargo serán reembolsados.

**ARTÍCULO 69:** La Cooperativa contará con servicio de Auditoría Externa, de acuerdo con las disposiciones del Artículo 81 de la Ley 20.337. Los informes de Auditoría se confeccionarán por lo menos trimestralmente y se asentarán en el libro especialmente previsto en el artículo 23 de este Estatuto.

### **TÍTULO VIII: DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**

**ARTÍCULO 70:** En caso de disolución de la Cooperativa, se procederá a su liquidación, salvo los casos de fusión o incorporación. La liquidación estará a cargo del Consejo de Administración, o si la Asamblea en la que se resuelve la liquidación lo decidiera así, de una Comisión Liquidadora, bajo la vigilancia del Síndico. Los liquidadores serán designados por simple mayoría de los presentes en el momento de la votación.

**ARTÍCULO 71:** Deberá comunicarse a la autoridad de aplicación el nombramiento de los liquidadores dentro de los quince días de haberse producido.

**ARTÍCULO 72:** Los liquidadores pueden ser removidos por la Asamblea con la misma mayoría requerida para su designación. Cualquier asociado o el Síndico pueden demandar la remoción judicial por justa causa.

**ARTÍCULO 73:** Los liquidadores están obligados a confeccionar dentro de los 30 días de asumido el cargo, un inventario y balance del patrimonio social, que someterán a la Asamblea dentro de los 30 días subsiguientes.

**ARTÍCULO 74:** Los liquidadores deben informar al Síndico, por lo menos trimestralmente, sobre el estado de la liquidación. Si la liquidación se prolongara se confeccionarán además balances anuales.

**ARTÍCULO 75:** Los liquidadores ejercen la representación de la Cooperativa, están facultados para efectuar todos los actos necesarios para la realización del activo y la cancelación del pasivo con arreglo a las instrucciones de la Asamblea, bajo pena de incurrir en responsabilidad por los daños y perjuicios causados por su incumplimiento. Actuarán empleando la denominación social con el aditamento "en liquidación", cuya omisión los hará ilimitada y solidariamente responsables por los daños y perjuicios. Las obligaciones y responsabilidades de los liquidadores se regirán por las disposiciones establecidas por el Consejo de Administración en este Estatuto y la Ley de Cooperativas, en lo que no estuviera previsto en este título.

**ARTÍCULO 76:** Extinguido el pasivo social, los liquidadores confeccionarán el balance final, el cual será sometido a la Asamblea con informes del Síndico y del Auditor. Los asociados disidentes o ausentes podrán impugnarlos judicialmente dentro de los sesenta días contados desde la aprobación por la Asamblea. Se remitirá copia a la autoridad de aplicación dentro de los 30 días de su aprobación.

**ARTÍCULO 77:** Aprobado el balance final, se reembolsará el valor nominal de las cuotas sociales, deducida la parte proporcional de los quebrantos, si los hubiere.

**ARTÍCULO 78:** El sobrante patrimonial que resultare de la liquidación se destinará al Instituto Nacional de Acción Cooperativa para promoción del Cooperativismo. Se entiende por sobrante patrimonial, el remanente total de los bienes sociales una vez pagadas las deudas y devuelto el valor nominal de las cuotas sociales.

**ARTÍCULO 79:** Los importes no reclamados dentro de los noventa días de finalizada la liquidación, se depositarán en un banco oficial o cooperativo a disposición de sus titulares. Transcurridos tres años sin ser retirados se transferirán al Instituto Nacional de Acción Cooperativa para promoción del Cooperativismo.

**ARTÍCULO 80:** La Asamblea que apruebe el balance final resolverá quien conservará los libros y demás documentos sociales. En defecto de acuerdo entre los asociados, ello será decidido por el Juez competente.

***REGLAMENTO GENERAL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE RESIDENCIAS COOPERATIVAS DE TURISMO COOPERATIVA DE PROVISIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS LIMITADA. APROBADO POR RESOLUCIÓN INAES Nº 3797 DEL 25/11/2015***

**ARTÍCULO 1º:** El presente Reglamento establece y regula los derechos de los asociados para la utilización de los servicios sociales que la Cooperativa presta en cumplimiento del objeto previsto en el artículo 5º del Estatuto Social y las obligaciones que deben cumplir para acceder a su utilización, de acuerdo con lo establecido en los artículos 11º y 12º del mismo Estatuto.

**ARTÍCULO 2º:** La Cooperativa podrá brindar a los asociados y a terceros no asociados, en las condiciones que reglamente la autoridad de aplicación, en instalaciones y con elementos propios o por cualquier título contratados, los siguientes servicios: a) Alojamiento. b) Recreación. c) Transporte. d) Cualquier otra prestación que se encuentre encuadrada dentro del objeto previsto en el artículo 5º del Estatuto Social.

**ARTÍCULO 3º:** El Consejo de Administración establecerá las modalidades de prestación de cada servicio, conforme con el criterio de obtener el máximo y mejor aprovechamiento de las instalaciones y elementos disponibles, en beneficio del conjunto de asociados.

**ARTÍCULO 4º:** Los asociados podrán solicitar la ampliación de sus derechos de utilización de los servicios sociales, dando cumplimiento a la totalidad de las obligaciones correspondientes al servicio más amplio y quedando supeditado su otorgamiento a la disponibilidad de instalaciones y elementos.

**ARTÍCULO 5º:** El servicio de alojamiento se brindará con ajuste a pautas de utilización semanal, a cuyo efecto se define la semana vacacional como el período que corre entre las 15 horas de cada día sábado y las 10 horas del sábado siguiente.

**ARTÍCULO 6º:** Las semanas vacacionales estarán numeradas correlativamente desde el Nº 1 hasta el Nº 52. La semana vacacional Nº 1 comenzará a las 15 horas del primer sábado de enero de cada año y las semanas vacacionales siguientes continuarán en numeración progresiva hasta agotar el año calendario.

**ARTÍCULO 7º:** Sin perjuicio de lo previsto en los artículos anteriores, por razones de mejor organización el Consejo de Administración podrá habilitar turnos que comiencen a las 15 horas

de cualquier otro día de la semana y finalicen a las 10 horas del mismo día de la semana siguiente.

**ARTÍCULO 8º:** Por razones de mejor organización el Consejo de Administración podrá establecer también turnos de utilización diaria, como expresión fraccionaria de las semanas vacacionales antes descriptas.

**ARTÍCULO 9º:** En forma paralela a las definiciones previstas en los artículos anteriores, el Consejo de Administración establecerá un sistema de puntaje diario y semanal, que se fijará ponderando las inversiones realizadas en cada categoría de unidades, las comodidades existentes en cada unidad, la cantidad máxima de personas alojables en cada unidad y el número de semana vacacional según su ubicación en el año calendario.

**ARTÍCULO 10:** Los asociados incorporados al servicio de intercambio de tiempo compartido tendrán derecho a su utilización a través de las empresas vinculadas con la prestación, cumpliendo con lo dispuesto por cada una de ellas en materia de membresía y derechos de intercambio.

**ARTÍCULO 11:** En caso de presentarse situaciones que no se encuadren dentro de las pautas de alojamiento establecidas en los artículos anteriores, el Consejo de Administración estará facultado para resolverlas según las pautas de razonabilidad y proporcionalidad previstas en el artículo 3 de este Reglamento.

**ARTÍCULO 12:** El asociado asumirá la plena responsabilidad por los daños y perjuicios que él y las demás personas a quienes hubiera cedido el uso de los servicios ocasionen a los bienes propios de la Cooperativa, y a los bienes por cualquier título contratados por ella, y a los que aquellos hubieran tenido acceso o utilización.

**ARTÍCULO 13:** Los gastos que demande la actividad de la Cooperativa y la conservación, mejora, renovación y reposición de sus bienes se solventarán mediante el pago de una Contribución para Gastos, cuyo monto será fijado por el Consejo de Administración de acuerdo con las facultades conferidas por el Estatuto Social y deberá ser abonado por los asociados conforme lo dispuesto en los artículos 14 inciso b) y 15 de este Reglamento.

**ARTÍCULO 14:** Para acceder al uso de los servicios sociales, los asociados deberán: **a)** Suscribir e integrar las cuotas sociales en las cantidades que fije el Consejo de Administración, en proporción al uso real o potencial de cada servicio, **b)** Abonar la Contribución para Gastos por los importes, en la forma y dentro de los plazos que fije el Consejo de Administración, en proporción al uso real o potencial de cada servicio, **c)** Abonar los aranceles por uso de los servicios, por los importes y dentro de los plazos que fije el Consejo de Administración, en proporción al uso real o potencial de cada servicio, **d)** Abonar el Cargo Especial por Gastos Administrativos que fije el Consejo de Administración, cuando ceda el ejercicio de sus derechos en la utilización de los servicios sociales a otro asociado o a un tercero no asociado, **e)** Abonar los montos que fije el Consejo de Administración o que de otro modo hubieran sido establecidos para compensar los daños o deterioros causados por el mal uso de las instalaciones y elementos mencionados en el inciso anterior, **f)** No tener deudas vencidas de ninguna clase con la Cooperativa, ni con terceros afianzados por la Cooperativa, ni deudas, compromisos o contratos pendientes de cumplimiento, en relación con derechos de uso emergentes de la condición de asociados a la Cooperativa. . Los asociados que estuvieran incurso en esta situación quedaran suspendidos en los derechos de utilización de los servicios sociales, y no podrán acceder a los mismos hasta no haber cancelado la totalidad de esas deudas.;

**Artículo 14 bis.-** A los efectos de la utilización de los servicios sociales de la Cooperativa se deberá:

**Punto I.- De las contraprestaciones a cargo de los asociados:**

**Apartado 1.1.-) Contribución para Gastos.**

La contribución para gastos, prevista en los artículo 13 y 14, inciso b) del presente Reglamento, constituye una obligación anual que los asociados deben satisfacer en forma previa a la utilización de los servicios sociales, con los cuales se vincula la misma. El devengamiento y pago en cuotas mensuales, es una liberalidad ofrecida por la Cooperativa a sus asociados que en nada obsta para que, en casos de mora o incumpliendo de las obligaciones del asociado para con la Cooperativa, se torne exigible el pago del importe total adeudado, calculado en función del periodo 01 de mayo de cada año al 30 de abril del siguiente. El cargo por gastos administrativos se corresponde con aquellos asociados que no adhieran al sistema de débito automático. Se mantendrán las modalidades autorizadas de gestión administrativa de cobranzas, hasta tanto el asociado efectúe notificación en contrario;

**Apartado 1.2.-) Tasa de Uso o Servicio.-**

La Tasa de Uso o Servicio, se enmarca dentro de los aranceles previstos en el artículo 14, inciso c) del presente Reglamento. Esta tasa se devenga en función de cada reserva confirmada, independientemente de los días de estadía involucrados;

**Apartado 1.3.-) Tasa de Intercambios.-**

La Tasa de Intercambio se enmarca dentro de los aranceles previstos en el Artículo 14, inciso c) del presente Reglamento. Esta tasa se devenga en función de cada reserva confirmada, en otros Complejos u Hoteles con convenios o acuerdos de intercambio con la Cooperativa. Los Asociados que soliciten intercambios se obligan a ceder el ejercicio del derecho a la utilización de los servicios sociales a favor de la Cooperativa;

**Apartado 1.4.- Tasa de “Usos Prorrogados”.-**

La Tasa de Usos Prorrogados se enmarca dentro de los aranceles previstos en el artículo 14, inciso c) del presente Reglamento. Esta tasa se devenga en función de la solicitud del asociado para trasladar el uso de los servicios sociales para un periodo distinto al que le corresponde anualmente;

**Apartado 1.5.-) Tasa por “Bonos o Certificados de Invitación” –**

La Tasa por Bonos o Certificados de Invitación se enmarca dentro de los aranceles previstos en el artículo 14, inciso c) del presente Reglamento. Esta tasa se devenga en función de la confirmación de reservas para hacer uso de los servicios, por parte de asociados o terceros no asociados, en virtud de invitaciones y/ o promociones efectuadas por la Cooperativa;

**Apartado 1.6.-) Tasa por Ingreso a las Instalaciones Sociales.-**

La Tasa por Ingreso a las Instalaciones Sociales, se enmarca dentro de los aranceles previstos en el artículo 14, inciso c) del presente Reglamento. Esta tasa se devenga en función de la solicitud de los asociados para ingresar a las instalaciones fuera de la semana o los periodos donde están ejerciendo el derecho al uso de los servicios sociales. También se aplica a los casos de ingresos correspondientes a personas invitadas por parte de los asociados o huéspedes que se encuentran alojados en uso de los servicios sociales;

**Apartado 1.7.-) Tasa de Invitado.-**

La Tasa de Invitado, se corresponde con el cargo especial por gastos administrativos que los asociados deben pagar cuando ceden temporalmente el ejercicio de sus derechos en la

utilización de los servicios sociales a otro asociado o a un tercero no asociado, en orden al artículo 14, inciso d), del presente Reglamento. Esta tasa se devenga en función de la solicitud del asociado. En todos los casos, se deberá identificar con nombre y documento de identidad a la persona a la cual se cedió el ejercicio del derecho de utilización de los servicios, y completar la respectiva ficha de registro. El asociado cedente es responsable, en los términos del artículo 14, inciso e) del presente Reglamento, de abonar los montos establecidos, para compensar los daños o el deterioro causado por mal uso de las instalaciones y elementos, u otros cargos insatisfechos, causados por el invitado;

**Apartado 1.8.-) Tasa de Transferencias.-**

La Tasa de Transferencia se corresponde con el cargo especial por gastos administrativos que los asociados deben pagar cuando ceden definitivamente el ejercicio de sus derechos en la utilización de los servicios sociales a otro asociado, en orden al artículo 14, inciso d), del presente Reglamento. Esta tasa se devenga en función de la solicitud del asociado. La cesión definitiva del uso de los servicios sociales se inscribirá por los periodos no utilizados, considerándose un plazo máximo de hasta treinta (30) años;

**Punto II.- Del uso de los servicios sociales por parte de los asociados:**

**Apartado 2.1.-)** Con la finalidad de permitir el máximo y mejor aprovechamiento de las instalaciones y elementos disponibles, en orden a lo dispuesto en el presente Reglamento, los asociados deberán cumplir con las siguientes condiciones y plazos para acceder al uso de los servicios sociales:

**Inciso 2.1.1.-)** No tener deudas vencidas, dentro de las condiciones previstas en el ARTÍCULO 14, inciso f) del presente Reglamento, con una antelación de sesenta (60) días, con respecto a la fecha de inicio para la utilización de los servicios sociales;

**Inciso 2.1.2.-)** Comunicar a la Cooperativa la cesión del ejercicio del derecho a la utilización de los servicios a un asociado o a un tercero no asociado, y efectivizar el pago de la "Tasa de Invitado" prevista en el presente Reglamento, con una antelación de cuarenta y cinco (45) días, con respecto a la fecha de inicio para la utilización de los servicios sociales;

**Inciso 2.1.3.-)** Efectivizar la "Tasa de Servicio" prevista en el presente Reglamento, con una antelación de treinta (30) días, con respecto a la fecha de inicio para la utilización de los servicios sociales;

**Inciso 2.1.4.-)** Comunicar a la Cooperativa cualquier solicitud para modificar el periodo de uso con una antelación de cuarenta y cinco (45) días, con respecto a la fecha de inicio de la utilización de los servicios o la que resulte de la modificación requerida, si fuere para un periodo anterior.

**Apartado 2.2.-)** Para el uso de los servicios sociales, los asociados deberán efectuar la solicitud pertinente. No se dará curso, ni autorizara el uso de los servicios sociales cuando no conste el cumplimiento de las condiciones y plazos indicados en el presente Reglamento.

**ARTÍCULO 15:** Los pagos efectuados a la Cooperativa por los asociados con posterioridad a la fecha del respectivo vencimiento, se verán incrementados con el monto de los intereses, que serán calculados según la tasa que a la sazón fije el Banco de la Nación Argentina para sus operaciones ordinarias de préstamo a 30 días de plazo, a partir de la fecha en que debió oírse su importe, para lo cual se establece la mora automática.

**ARTÍCULO 16:** Los asociados suspendidos en el derecho de uso de los servicios sociales por falta de pago en término de la Contribución para Gastos o por mantener cualquier otra deuda

vencida con la Cooperativa, podrán recuperar ese derecho a partir del momento en que se cancele íntegramente la deuda con más sus intereses moratorios, a los que el Consejo de Administración podrá agregar un interés punitivo que no deberá exceder del 50% (cincuenta por ciento) de aquellos.

**ARTÍCULO 17 :** La falta de pago de los montos equivalentes a seis (6) cuotas mensuales de la Contribución para Gastos fijada conforme a los Artículos 13°, 14° inciso b) y 15° del presente Reglamento, o el mantenimiento por más de seis (6) meses de deudas vencidas con la Cooperativa, o con terceros afianzados por la Cooperativa, o de deudas, compromisos o contratos pendientes de cumplimiento, relacionados con derechos de uso emergentes de la condición de asociados a la Cooperativa, podrán provocar la pérdida de la condición de asociado, habilitando al Consejo de Administración a aplicar los Artículos 13°, 18° y 20 del Estatuto Social, si dentro del plazo de quince (15) días de ser fehacientemente intimado a ello el deudor no satisficiera el importe con más los intereses y accesorios que correspondieran, incluidos los determinados en los artículos 15° y 16 ° del presente Reglamento.

**REGLAMENTO ELECTORAL DE DISTRITO Y DE LA ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS DE RESIDENCIAS COOPERATIVAS DE TURISMO COOPERATIVA DE PROVISIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS LIMITADA. APROBADO POR RESOLUCIÓN INAES Nº 1594 DEL 21/10/2002**

**ARTÍCULO 1º:** Los asociados se reunirán en Asamblea Electorales de Distrito conforme al artículo 50 de la Ley Nº 20.337 y al Estatuto, las que se celebrarán al solo efecto de elegir representantes ante la Asamblea General de Delegados.

**ARTÍCULO 2º:** Las Asambleas Electorales de Distrito se realizarán dentro del plazo previsto en el artículo 47 de la Ley Nº 20.337, a cuyo efecto deberán ser convocadas por el Consejo de Administración con veinte (20) días de anticipación a la fecha de la reunión y cuarenta y cinco (45) antes de la Asamblea General de Delegados. Si el Consejo de Administración así no lo hiciere, le competará al Síndico efectuar la convocatoria.

**ARTÍCULO 3º:** La convocatoria deberá ser publicada en uno de los diarios de mayor circulación de la zona en que se realice la Asamblea Electoral de Distrito, dos veces como mínimo, dentro de los primeros diez (10) días de producida la misma. Se comunicará al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social y al Órgano Local Competente.

**ARTÍCULO 4º:** Podrán participar en las Asambleas Electorales de Distrito los Asociados incluidos en el padrón correspondiente al último ejercicio, debidamente actualizado a su cierre, quienes ejercerán su derecho a voto en el distrito correspondiente al último domicilio registrado en la Cooperativa.

**ARTÍCULO 5º:** Los padrones serán exhibidos con treinta (30) días de anticipación a la fecha de Asamblea Electoral de Distrito. Para participar en la misma, cada asociado deberá solicitar una tarjeta credencial al Consejo de Administración, la que será expedida con las constancias del padrón respectivo y otorgada antes o durante la asamblea, ello sin perjuicio de la firma en el registro de asistencia.

**ARTÍCULO 6º:** La Asamblea Electoral de Distrito se celebrará en el lugar que se fije en la convocatoria, el que deberá estar ubicado dentro de la jurisdicción del distrito electoral. Se realizará a la hora fijada en la convocatoria si se hubieran reunido la mitad más uno de los asociados correspondientes al distrito. De no lograrse quórum en esa oportunidad serán

válidas las Asambleas que se celebren una hora después, cualquiera sea el número de asistentes.

**ARTÍCULO 7º:** Las autoridades de las asambleas serán un Presidente y un Secretario, elegidos de entre los presentes por mayoría de votos. La Asamblea correspondiente al distrito del domicilio de la cooperativa será presidida por el Presidente del Consejo de Administración.

**ARTÍCULO 8º:** A los efectos de la elección de delegados se confeccionarán listas por distrito, las que contendrán los siguientes datos: Número de asociado, nombre y apellido, documento de identidad, domicilio, fecha de ingreso con indicación de la fecha de la resolución y del órgano que la emitió, número de cuotas sociales suscriptas e integradas y el carácter de miembro titular o suplente para el que fuere propuesto. Las listas deberán ser firmadas por los proponentes y contar con el apoyo del cinco por ciento (5%) de los asociados con derecho a voto en el distrito respectivo y la aceptación firmada por los candidatos propuestos. Los integrantes de las listas no podrán estar afectados por las incompatibilidades previstas para los consejeros.

**ARTÍCULO 9º:** Las listas de candidatos a delegados serán presentadas para su oficialización al Consejo de Administración por sus respectivos apoderados, con una anticipación mayor a doce (12) días de la fecha fijada para la celebración de la asamblea. El Consejo de Administración deberá expedirse dentro de las setenta y dos horas (72hs.) de recibidas las listas y si fueran objeto de observaciones, los proponentes dispondrán de cinco (5) días para subsanar los defectos. EL Consejo de Administración les asignará número correlativo por cada distrito según el orden de presentación.

**ARTÍCULO 10:** Se votará por lista completa y el voto será secreto. La lista previamente introducida en un sobre provisto por la cooperativa se depositará en una urna cerrada y lacrada. El Consejo de Administración designará un asociado que, juntamente con los apoderados de las listas designados por los patrocinadores de las mismas, tendrán la misión de vigilar las distintas mesas electorales para que los comicios se realicen en forma regular. Estas mesas estarán habilitadas durante el día fijado en la convocatoria, dentro del horario de 18 a 22 horas.

**ARTÍCULO 11:** La elección se hará por simple mayoría de votos.

**ARTÍCULO 12:** Las Asambleas Electorales de Distrito finalizan su cometido con la elección y proclamación de los representantes a la Asamblea General de Delegados, a los que se deberá proporcionar la correspondiente credencial firmada por el presidente y el secretario de la Asamblea.

**ARTÍCULO 13:** Concluido el escrutinio de cada distrito se confeccionará un acta, que deberá ser firmada por el presidente y secretario de la Asamblea. La misma se remitirá dentro de los cinco (5) días de la clausura de la Asamblea Electoral de Distrito al Consejo de Administración.

**ARTÍCULO 14:** Los delegados durarán en el cargo hasta la Asamblea General Ordinaria Inmediatamente posterior de aquella para la cual fueron designados. En ese lapso mantendrán el ejercicio de sus derechos, salvo que fueran excluidos por la propia Asamblea Electoral de Distrito que los eligió, convocada especialmente al efecto.

**ARTÍCULO 15:** En el caso que no se hubieren presentado listas para la elección de delegados, se elegirán éstos individualmente entre los asociados que se encuentren presentes en el acto eleccionario. En el supuesto de que se hubiere oficializado una sola lista, la misma será proclamada sin necesidad de cumplir el acto eleccionario.

**ARTÍCULO 16:** Las Asambleas de Delegados serán convocadas por los órganos, en los casos y con la anticipación y formalidades establecidas por la legislación vigente y el Estatuto Social. Participarán de las mismas los delegados titulares elegidos por las Asambleas Electorales de Distrito, los que en caso de ausencia o impedimento serán reemplazados automáticamente por los suplentes del distrito respectivo, por orden de nominación. Los Consejeros, Síndicos, Gerentes y Auditores tendrán, en las Asambleas de Delegados, derecho a voz pero no a voto, en tanto no fueren delegados.

**ARTÍCULO 17:** Las Asambleas de Delegados serán presididas por el Presidente del Consejo de Administración o su reemplazante estatutario en su defecto. Se celebrarán en el lugar fijado en la convocatoria, que deberá estar situado dentro de la jurisdicción del domicilio social. Se realizarán válidamente, cualquiera sea el número de asistentes, una hora después de la fijada en la convocatoria si antes no se hubiera reunido la mitad más uno de los delegados designados.

**ARTÍCULO 18:** Cada delegado dispondrá de un voto y podrá hacerse representar por otro del mismo distrito que no sea Consejeros, Síndico, Gerente ni Auditor, mediante cada poder carta poder certificada en forma judicial, notarial o bancaria. Ningún delegado puede representar a más de dos.

**ARTÍCULO 19:** Previamente a su constitución definitiva y a la consideración de los temas incluidos en el Orden del Día, la Asamblea debe pronunciarse sobre la validez de las credenciales de los delegados presentes.

**ARTÍCULO 20:** La Asamblea de Delegados expresa válidamente, la voluntad de la Cooperativa en todos los asuntos sometidos a su decisión e incluidos en el respectivo Orden del Día. Los delegados son responsables, en la misma extensión que los consejeros por el mal desempeño del cargo y la violación de la ley, el Estatuto y el Reglamento.

**ARTÍCULO 21:** En todo lo que no estuviere especialmente previsto en el Estatuto Social y en el presente Reglamento, se aplican supletoriamente a las Asambleas Generales de Delegados, las normas relativas a las Asambleas Generales de Asociados, Ordinarias o Extraordinarias, según el caso, con las limitaciones derivadas del carácter de delegados de sus miembros. Con carácter subsidiario, su funcionamiento se regirá por el Reglamento de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación.

**ANEXO 2: Encuesta de satisfacción de RCT** (Fuente: Archivo RCT)



Comparta con nosotros su opinión. Por favor tómesese unos minutos y ayúdenos a saber cómo satisfacerlo mejor.

Nombre y apellido: \_\_\_\_\_ Departamento N°: \_\_\_\_\_

Fecha desde ...../...../..... hasta ...../...../..... Socio SI  NO  Intercambio SI  NO

Tel.: \_\_\_\_\_ Cel.: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

**RECEPCIÓN**

¿Cómo fue la atención que recibió al Check IN/OUT?  
 ¿Cómo fue la atención durante su estadía?

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala

**UNIDADES**

Estado general  
 Equipamiento  
 Limpieza

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala

**ÁREAS COMUNES**

Piscina  
 Playón deportivo  
 Teatro  
 Salones  
 Cocheras  
 Balnearios

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala

**RECREACIÓN**

Personal  
 Actividades para chicos  
 Actividades para jóvenes  
 Actividades para adultos

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala

**SPA**

Atención del personal  
 Instalaciones  
 Tratamientos

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala

**GASTRONOMÍA**

Instalaciones  
 Atención  
 Relación calidad/precio

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala



**ASESORAMIENTO COMERCIAL**

¿Fue contactado por su anfitrión? SI  NO

¿Recibió la información requerida? SI  NO

**Asocie a un amigo o familiar y gane un fin de semana para Ud. y su recomendado.**

**Nombre y Apellido:**

Mail:

Tel.:

**Nombre y Apellido:**

Mail:

Tel.:

**Nombre y Apellido:**

Mail:

Tel.:

**COMENTARIOS**

---

---

---

---

---

---

---

---

**SUGERENCIAS.**

---

---

---

---

---

---

---

---

Gracias por su tiempo y participación.

**ANEXO 3: Detalle Salones para eventos RCT** (Fuente: Archivo RCT)

SALÓN	DIMENSIONES						CAPACIDAD				
	DESCRIPCION	Ubicación	M2	Alto	Ancho	Largo	Auditorio	Escuela	Banquete	Cocktail	
CLUB HOUSE											
TEATRO JULIO CORTAZAR	1er. Nivel	315	4,8	15	21		300	-	-	-	
JADE	1er. Nivel	400	4,3	28	16 - 13		500	350	400	600	
SALONES DIVISIBLES DEL JADE:											
1- AMBAR	1er. Nivel	317	4,3	20,8	16 - 14		350	200	250	400	
1- TOPACIO	1er. Nivel	83	4,3	7	11		80	50	60	80	
2- ZAFIRO	1er. Nivel	220	4,3	14	16		250	200	220	300	
2- RUBI	1er. Nivel	180	4,3	14	11		200	100	120	250	
GALERIA DE ARTE "Aurora Simonazzi"	1er. Nivel					28		ESPACIO DE CIRCULACION			
SALONAMATISTA	2do. Nivel	200	3,7	10	20		220	200	250	350	
SALON DE CONFERENCIAS	2do. Nivel	60	3,7	9	7		50	30	30	60	
SALON DE VIDEO (semillitas)	2do. Nivel	60	3,7	9	7		60	50	-	-	
SALON AGUAMARINA	1er. Nivel	150		13	9,5		-	-	120	150	
BUREAU - SALON CORAL	3er. Nivel	50					Recepción, Secretaría y Sala Ejecutiva c/mesa directiva				
HALL CENTRAL PARA STANDS	Planta Baja						ESPACIO 12 STANDS (aprox.)				
BALNEARIO PRIVADO											
TURQUESA		200					-	-	250	350	

**ANEXO 4: Características de cada categoría de departamento** (Fuente: archivo RCT)

UNIDADES	PAX	Dormitorio	Baño completo (con ducha)	Toilette	Ventilador/Aire Acond.	Heladera c/freezer	TV	Calefacción (Loza radiante o radiador)
Caracoles (Estudio)	2		1		V	NO	1	LR
Estrella de Mar (Estudio)	2		1		V	NO	1	LR
Standard Flores	4	1	1		V	NO	1	R
Standard Mar	4	1	1		V	NO	1	R
Standard Flores	6	1	1		V	NO	1	R
Superior	6	1	1		V	NO	1	R
Ejecutivo Mar	6	1	1		V	NO	1	R
Ejecutivo Flores	6	2	1		V	SI	2	R
Standard Up Grade	6	1	1		V	SI	2	R
Caracoles	4	1	1		V	SI	2	LR
Lobo de Mar	4	1	1		AA	SI	2	LR
Estrella de Mar	4	1	1		AA F/C	SI	2	R
Lobo de Mar	4/6	1	2		AA	SI	2	LR
Hipocampo	4	1	1	1	AA F/C	SI	2	LR
Duplex	8	2	1	1	V	SI	2	R
Vip	6	2	2		V	NO	2	R
Delfines	6	2	2		V	SI	2	R
Vip Corales Up	6	2	2		V	SI	3	R
Lobo de Mar	6	2	2		AA	SI	2	LR
Caracoles	6	2	2		AA	SI	2	LR
Vip Flores	6	2	2		AA F/C	SI	2	R
Estrella de Mar (flexi)	6	2	2		AA F/C	SI	2	LR
Hipocampo	6	2	2		AA F/C	SI	2	LR
Vip Flores	8	2	2		AA F/C	SI	2	R
Hipocampo	8	3	2	1	AA F/C	SI	3	LR