



Trabajo Final de Grado - Reporte de Caso

Licenciatura en Administración Hotelera

Plan de solvencia financiera para el Córdoba Convention and Visitors Bureau

Financial solvency plan for Córdoba Convention and Visitors Bureau

Marcelo Abraham Brizuela

Legajo: HTL00325

DNI 38088372

Prof. Kimberley Gava

Córdoba, 2024

Resumen

Este trabajo apunta a resolver el principal problema financiero del Córdoba Convention and Visitors Bureau, el cual hoy en día se encuentra obstaculizado en el desenvolvimiento óptimo de su actividad organizacional. Este impedimento económico persiste desde los inicios de la organización hasta la fecha y ninguna gestión directiva ha podido encontrar una solución a dicha situación. Es por ello que la propuesta aquí presente contempla cambios organizacionales radicales y un proyecto de inversión de magnitud considerable para resolver el problema definitivamente.

La propuesta consta de dos partes. La primera en donde se plantea una transformación societaria de la institución de una asociación civil sin fines de lucro a una sociedad de tipo comercial, la cual cambia rotundamente el enfoque general de la organización hacia un enfoque de tipo empresarial. Esto es necesario para dar lugar a la segunda y más importante parte de la propuesta, en la cual se planifica y plantea un proyecto de inversión de un alojamiento que cumpla con las necesidades y requerimientos básicos y convenientes que trae consigo la actividad económica de la asociación, y cuyo objetivo también es brindar la solvencia económica que la organización necesita. Las principales acciones de esta propuesta son: la contratación de un/a asesor/a legal, el trámite de la documentación y requisitos en general para la transformación societaria, la compra de un inmueble y posterior ejecución del proyecto de construcción, y la contratación y capacitación del personal que se desenvolverá en el alojamiento.

Abstract

This work aims to solve the main financial problem from Cordoba Convention and Visitors Bureau, which nowadays finds itself obstructed in the optimal development of its organizational activity. This economic impediment persists from the beginnings of the organization until the date and no executive management could end up with a solution to this situation. It is therefore that the present proposal contemplates radical organizational changes and an investment project of a considerable magnitude to solve the problem permanently.

The proposal consists of two sections. The first one, where it raises a corporate conversion of the institution from a nonprofit association to a commercial type company, which changes completely the general approach of the organization to a business type one. This is necessary to lead to the second and most important part of the proposal, in which it is planned and raised an investment project of an accommodation that supplies all the basic and convenient requirements and needs that comes with the economic activity of the association, and also whose objective is to provide economic solvency that the organization needs. The proposal's principal actions are: hiring a legal advisor, general documentation and paperwork for the corporate conversion, purchase of the immovable property and the subsequent building of the accommodation project, and the hiring and training of the personnel who is going to be operating at the accommodation.

Índice

Introducción.....	6
<i>Marco de referencia institucional.....</i>	<i>6</i>
<i>Descripción del problema.....</i>	<i>8</i>
<i>Antecedentes.....</i>	<i>8</i>
<i>Justificación.....</i>	<i>11</i>
Análisis de Situación.....	12
<i>Descripción de la situación.....</i>	<i>12</i>
<i>Análisis de contexto.....</i>	<i>14</i>
Diagnóstico Organizacional.....	18
Marco Teórico.....	19
Diagnóstico y Discusión.....	22
Plan de Implementación.....	24
<i>Alcance.....</i>	<i>24</i>
<i>Objetivos.....</i>	<i>26</i>
<i>Presupuesto.....</i>	<i>26</i>
<i>Indicadores.....</i>	<i>29</i>
Conclusiones.....	32

Recomendaciones.....33

Bibliografía.....35

Introducción

Marco de Referencia Institucional

En la actualidad la ciudad de Córdoba lidera, solo detrás de Buenos Aires capital, una de las modalidades de turismo más valoradas y cotizadas en la Argentina: *el turismo de negocios*. Esta rama turística presenta múltiples características de gran importancia y complejidad, entre ellas, la implicancia de una impecable organización conjunta de un sinnúmero de actividades realizadas por una extensa y variada red de profesionales, la disponibilidad y el acceso eficiente a una gran cantidad de instalaciones y facilidades con la posibilidad de agrupar multitudes, la disposición de un personal interno, externo y alianzas profesionales con un amplio abanico de conocimientos y habilidades, teniendo en cuenta la presencia de una clientela de múltiples profesiones y proveniente de diversas localidades nacionales e internacionales, quienes además urgen con la necesidad de realizar actividades laborales fuera de sus respectivos lugares de trabajo habituales y requieren de una atención específica y distinta a la de un turista corriente. (J. Swarbrooke & S. Horner, Bussiness Travel and Tourism, 2001)

Por eso, en este trabajo se analiza al Córdoba Convention and Visitors Bureau (CCVB), de ahora en más y en adelante simplemente llamado “Bureau”, el cual es considerado como el organismo de mayor relevancia en materia de turismo de negocios en la capital cordobesa y el responsable de representar, en esta misma índole, a la provincia de Córdoba en el resto del mundo.

El Bureau nace de la necesidad del sector turístico/hotelero cordobés de mejorar el perfil promocional de la provincia de Córdoba como destino. Fue fundado en el año 2007 por

iniciativa privada y con apoyo del sector público, del cual participa en su gran mayoría, la Agencia Córdoba Turismo.

Su misión es: “Crear las condiciones propicias para que nuestra provincia albergue eventos de alcance local, nacional e internacional, promoviendo sus ventajas competitivas de ubicación, infraestructura y bellezas naturales (Cordoba Convention and Visitors Bureau, 2021). Además, sus valores están enfocados y encaminados a lograr que la provincia de Córdoba se constituya como uno de los principales destinos para la realización de congresos y convenciones a nivel internacional. Entre sus funciones se encuentran:

- “Ser el nexo entre la oferta y demanda del turismo de reuniones, facilitando información actualizada y objetiva sobre la infraestructura y servicios con que cuenta el destino para la organización de congresos, convenciones, viajes de incentivo, entre otros” (Córdoba Convention & Visitors Bureau, 2021).
- Empezar acciones coordinadas, integrando marketing, capacitación, promoción, asociación y gestión; articulando a todos los actores del sector de turismo de reuniones.
- Convocar, escuchar e informar a todas las empresas, organismos e instituciones relacionadas con la organización de eventos, congresos, convenciones y el turismo de nuestra provincia.

En términos de localización y espacio físico, el Bureau no cuenta con instalaciones propias. Su oficina se encuentra dentro del Complejo Ferial Córdoba, próximo al Centro de Convenciones Córdoba, donde también está ubicada la Agencia Córdoba Turismo y quienes ceden dicho espacio a la institución para realizar sus operaciones. El predio ferial forma parte

de la zona noroeste de la ciudad de Córdoba, el cual se ve rodeado por grandes atracciones turísticas y de alto valor cultural como la Reserva Natural Urbana General San Martín, el Parque del Chateau y el Estadio Mario Alberto Kempes, por mencionar algunos. Para acceder al complejo y posteriormente a las oficinas del Bureau, es necesario trasladarse por vía terrestre e ingresar por los caminos viales disponibles. Uno de ellos es la Avenida Circunvalación, siendo este fácil y rápidamente accesible desde cualquier punto de la ciudad de Córdoba.

Descripción del Problema

El Bureau se encuentra frente a la enorme dificultad de generar fondos suficientes para su funcionamiento óptimo; del cual se desprenden inconvenientes subsecuentes que impactan negativamente a la organización.

Antecedentes

En este apartado se verán artículos e investigaciones académicas pertinentes, en donde se refleja la viabilidad de realizar la conversión de una asociación civil sin fines de lucro a una sociedad comercial, los impactos de llevar a cabo un proyecto de alojamiento de manera exitosa y acciones de mejora referidas al turismo de negocios.

- Velasco, P., “La transformación de las Asociaciones Civiles a Sociedades con fines de Lucro en el Perú y el Destino de su Patrimonio”: aquí se visibiliza un trabajo académico realizado en el año 2023 en el país vecino del Perú, en donde denota que el Tribunal Registral del Perú declara, desde el año 2004, que no existe impedimento legal alguno que prohíba la referida conversión de asociaciones civiles en personas

jurídicas lucrativas. A su vez, la ley de sociedades de Argentina no solo comparte la inexistencia de dicho impedimento, sino que habilita expresamente la conversión antes mencionada. Por otro lado, no es menor mencionar la falta de regulación legal de la destinación del capital y activos patrimoniales de las asociaciones civiles que se transformaren en sociedades comerciales en ambos países, lo que da lugar a considerar estos activos para la nueva organización societaria.

- Gil, Lusto y Arocena, “Fortalecimiento de Bahía Blanca como destino Sede del Turismo de Reuniones”: esta investigación académica realizada en el año 2018, evidencia como las acciones en materia de desarrollo y emprendimientos turísticos fortalecen, posicionan y consolidan destinos para ser sedes de eventos. Esto se vincula con el presente trabajo de la manera en que, con la consecución del proyecto de alojamiento planteado, no solo cumplimenta con el objetivo de solvencia económica del Bureau, sino que también reposiciona a la ciudad de Córdoba en cuanto a ser aún más turísticamente atractiva con la llegada de un nuevo alojamiento especializado y equipado en materia de turismo de negocios.
- Bernardy, Bortoluzzi, Zuanazzi, Migliorini, “Procedimientos metodológicos para el desarrollo del turismo de negocios y de intercambio de emprendimientos empresariales”: este proyecto ejecutivo de índole exploratoria realizado en el año 2010, fue desarrollado por la Universidad del Oeste de Santa Catarina (UNOESC), unidad del Chapecó y financiado por varios entes del país de Brasil, en donde este mismo buscó el logro de, mediante varias metodologías y acciones puntuales, objetivos como incrementar el turismo de negocios e intercambio, ampliar la rotación hotelera y gastronómica, la generación de movimientos económicos en los municipios

involucrados, entre otros. Dentro de los impactos positivos de este proyecto, se encuentran el aumento de visitas a los atractivos turísticos de las zonas involucradas, difusión de modelos de gestión y tecnología, generación de trabajo e ingreso, incremento en eventos y actividades de negocios. Esto demuestra los resultados positivos que un proyecto hotelero y turístico genera en la ciudad, la zona donde se desenvuelve, las personas a las que este mismo involucra y por último y no menos importante, el *turismo de negocios*, dándole más cuerpo y extensión a los impactos de la propuesta aquí presente.

- Hinojosa-Galván, H.S., y Feria-Cruz, M., “Innovación en la Industria Hotelera: un Estudio de Caso de Hoteles de 4 y 5 Estrellas en la Ciudad de Aguascalientes”: esta investigación llevada a cabo en el año 2016 relevó la industria hotelera de la ciudad de Aguascalientes, México, localidad en la cual una de sus vertientes principales es el turismo de negocios, como así también lo es para la ciudad de Córdoba. Esta investigación arrojó resultados en donde se evidencia la importancia de aplicar la innovación en la industria turística y destacó las áreas de mayor impacto positivo como las *ventas, productividad, disminución de costos y nuevos mercados*. Esto se vincula directamente con este trabajo ya que la propuesta aquí planteada es de índole innovadora para la organización y, a su vez, sirve como guía para conducir las actividades y esfuerzos con la innovación como estandarte para la consecución de los objetivos organizacionales.
- Millán-García C. H., Gómez-Díaz M. del R., “Factores e indicadores de competitividad hotelera”: este trabajo de investigación, aprobado en el año 2018 y realizado en México, tiene por objetivo identificar la pertinencia de indicadores

hoteleros y turísticos para el logro de la competitividad empresarial, el cual es una intención inherente dentro del objetivo principal de la propuesta aquí planteada y, entendiendo que esta última no es logable sin la consecución de la meta anterior, proporcionan sustento a los indicadores y mediciones presentes en este trabajo. Estos factores o indicadores identificados son: procesos y condiciones del servicio, financieros (como el Gross Operational Profit y RevPAR) y el porcentaje de ocupación, destacando los últimos dos ítems. Además, la investigación resuelve que la infraestructura por sí sola no puede tomarse como indicador de competitividad, dándole espacio a la gestión y uso de mediciones para ampliar las posibilidades de éxito y afianzar una posición competitiva en el mercado turístico.

Justificación

Investigar y dar finalmente con la manera eficaz de generar los recursos económicos suficientes para la consecución de los objetivos organizacionales, ha sido un problema troncal existente y persistente durante todas las dirigencias del Bureau hasta el día de la fecha. Es evidente que las alternativas clásicas y/o previsibles no alcanzan para la resolución de estos problemas económicos, es por ello, que este trabajo tiene como objetivo otorgar una propuesta fuera de lo convencional para darle fin a dicha situación: una transformación societaria rotunda, que cambie radicalmente el enfoque general de la organización hacia una de tipo comercial y empresarial, y continúe con un proyecto de inversión de un alojamiento sede del Bureau adaptado para todos los fines pertinentes a su actividad, el cual brindaría beneficios de diversa índole, pero lo más importante, la posibilidad en el largo plazo de reducir costos operativos que el mismo Bureau no puede afrontar.

Análisis de la situación

Descripción de la Situación

La organización se encuentra con escasez de fondos económicos para desenvolverse eficientemente en sus actividades operativas y en la consecución de sus objetivos institucionales, debido a las pocas alternativas con las que cuentan para generar dichos fondos. En la actualidad, se solventa operativamente con aportes de los socios mediante cuotas mensuales y algunos programas de fortalecimiento de bureaux del país otorgados por Inprotur, AOCA y algunas otras entidades provinciales, sin embargo, estos movimientos resultan insuficientes.

En primera medida, el Bureau está registrado como asociación civil sin fines de lucro. Su sistema de operaciones, autoridades, estatutos, convocatorias, visión y misión, riesgos económicos, corresponde a lo que una asociación de tal índole indica. Esta denominación societaria, si bien pueda parecer conveniente en términos de facilidad legal y la exención de grandes cargas impositivas como el IVA e Impuesto a las Ganancias, su razón de ser y existir no es la generación de recursos económicos propios ni la propia posición en el mercado turístico competitivo. No es menor mencionar, que los riesgos económicos de los miembros se limitan a los bienes patrimoniales de la organización y no responden frente a inconvenientes con sus propios patrimonios. Esto implica que posiblemente la causa de la falta de recursos económicos está dada desde su propia estructura constitutiva, adoptada desde el comienzo de sus actividades como organización y por ello que ninguna de las gestiones a lo largo de su historia ha podido encontrar la manera de confrontar una situación tan arraigada desde su constitución.

En segunda medida, la escasez de recursos deriva en un bajo número de contrataciones, generalmente habiendo un único empleado en relación de dependencia. Esto lleva a que haya poco espacio para un intercambio de pensamientos creativos dentro de la organización o para el surgimiento de planes de acción distintos u alternativas para diseñar diferentes estrategias con capital humano interno para la consecución de objetivos económicos propios. Consecuentemente, el Coordinador General forma parte de manera definitiva de cada equipo de trabajo o comisiones conformadas para las actividades de la organización. Las cotidianidades dificultan la visión macro de la institución que debe tener un administrador o persona con un cargo departamental o gerencial y las acciones que este mismo deba realizar como tal (H. Koontz & H. Weihrich, 2012). El constante planteamiento de nuevas estrategias organizacionales, el reposicionamiento, estar al tanto de la vanguardia y/o tendencias turísticas que resulten pertinentes para el sector turístico en el que se avoca la institución, son solo algunas de las acciones que pueden verse comprometidas al utilizar el tiempo de la persona a cargo de la coordinación general en actividades de campo cotidianas. También indica un bajo poder de toma de decisiones del mismo.

En tercera medida, la existencia de evaluaciones cuantitativas, cualitativas, de desempeño e institucionales es prácticamente nula. El Bureau cuenta únicamente con un documento cronológico de las acciones llevadas a cabo por período de actividad. Esto evidencia la falta de interés en la mejoría de los procesos internos, dado que, sin evaluaciones, ni consideraciones de resultados, ni controles de calidad, no es posible visualizar donde se encuentran los eslabones débiles de la organización, ni del personal que la compone. Teniendo esto en cuenta, es casi imposible identificar las debilidades o los puntos mejorables

atenientes a la búsqueda de más fuentes económicas y poder arribar a acciones concretas para la resolución de esta problemática.

Por último, su presencia en las redes sociales es con objetivos meramente comunicacionales, no así con fines competitivos o lucrativos. Si bien se encuentran en las redes de mayor importancia, la difusión de las acciones del Bureau es llevado a cabo de manera circunstancial y complementaria, no ven las redes como una herramienta importante para la captación de clientes. Data la era de la información actual, o también conocida como era digital, es vital ver las redes sociales no como un simple espacio para compartir noticias, sino como una herramienta de alto poder de exposición y captación. La gran mayoría de organizaciones utilizan esto a favor, sobre todo para el posicionamiento competitivo. Por supuesto que esto deriva en una imagen pública que roza lo invisible y un público conocimiento del Bureau casi nulo.

Análisis de Contexto (PESTEL)

Con todavía secuelas de los años de pandemia, el sector turístico en general sigue en proceso de recuperación. En los hechos más recientes y locales, a principios del mes de mayo del presente año, La Agencia Córdoba Turismo se hizo presente en la World Travel Market (WTM) de San Pablo, Brasil, conocida como una de las ferias turísticas más importantes de América Latina. En dicha feria hubo grandes avances entre la provincia de Córdoba y Brasil, para progresar en términos de conectividad aérea, estudios de mercado, asistencias técnicas y otros objetivos en común con el principal actor en el turismo receptivo de Argentina. Dentro de lo mencionado, lo más importante a destacar de estas reuniones en San Pablo es: diversas empresas de viajes aéreos que aunaron esfuerzos para recuperar el hub aéreo internacional

con el objetivo de facilitar los viajes de turistas brasileiros a la provincia de Córdoba y presentaciones y/o rondas de negocios programadas por la Agencia Córdoba Turismo a la par de municipios y organizaciones del sector privado en Uruguay y Paraguay en pos de la internacionalización de Córdoba como destino.

También hay optimismo desde el sector turístico privado por la firma del “Pacto de Mayo” en Córdoba, previendo una paulatina recuperación del turismo de negocios a niveles prepandémicos. Desde la segunda quincena de febrero y el mes de marzo, hay un incremento en los eventos corporativos e institucionales en la ciudad de Córdoba.

Políticos

Con un cambio político tan reciente en la nación argentina y las medidas drásticas de la nueva presidencia, la incertidumbre tanto en la población como de las empresas es grande. El enfoque gubernamental en la actualidad promete derribar malas prácticas que han estado ocurriendo en los últimos 12 años, regidos por la gestión anterior, pero esto todavía sigue por verse.

Desde marzo del año pasado, hubo también un cambio y renovación en las autoridades en el mismo Bureau para el periodo 2023-2024, encabezado por el gerente general del Windsor Hotel, Federico Ricotini, como nuevo presidente de la institución, acompañado por Alejandro Lastra de la Agencia Córdoba Turismo como 1° vicepresidente y Daniel Quinteros de B&Q Eventos como 2° vicepresidente, Marcelo Salas del Hotel Quinto Centenario como secretario, entre otros.

Económicos

La devaluación de la moneda argentina sigue su curso estándar como en años anteriores, solo que a paso más lento. Hay señales de leves mejorías desde la asunción de la última gestión, aunque esto no todavía no ha demostrado mantenerse en el poco tiempo transcurrido. El libre mercado como estrategia de la nueva presidencia para la recuperación de la situación económica del país, aumenta la competencia entre empresas del sector turístico y abre la ventana para el surgimiento de nuevas empresas.

También cabe mencionar que, desde la apertura del comercio internacional, se abrió la posibilidad de incrementar la internacionalización de Córdoba en el mundo, dejando una buena oportunidad para el Bureau de realizar sus actividades con mayor tranquilidad y eficiencia, como así también para la captación de nuevos clientes.

Socio-Culturales

Los hábitos de consumo de la población han disminuido significativamente. Dada la incertidumbre política, la devaluación de la moneda argentina y la constante inflación, el turista promedio realiza viajes austeros. Por supuesto que esto aplica también para los eventos y conferencias, que en épocas así se paralizan en gran medida o buscan alternativas virtuales o de bajo presupuesto. También se tiene en cuenta a viajeros de negocios, los cuales buscan reasegurarse aún más el aprovechamiento de tiempo y recursos.

Tecnológicos

La biometría sigue su curso en la todavía presente tendencia de seguir independizando al turista de utilizar documentación física, y brindándole aún más seguridad desde las reservas

hasta y durante las estadias. Así mismo, los eventos y conferencias se han adaptado para realizarse de manera virtual o un “híbrido” entre presencialidad y virtualidad en otros casos.

Ecológicos

En abril de este año, se realizó el segundo Foro del Plan de Gestión de Turismo Sostenible en la ciudad de Córdoba. Los diversos referentes del sector privado y académico han concordado en impulsar a todo el ejido municipal y no tan solo las zonas ya turísticamente reconocidas como el Centro Histórico, Nueva Córdoba, Güemes, etc., sino también diseñar proyectos turísticos barriales como la gastronomía en Villa Libertador o Manantiales, por ejemplo. Además, cabe mencionar el importante auge en la economía circular, que realiza un importante trabajo en lo referido a eliminación de residuos, circulación de productos y materiales en su valor más alto y regeneración de la naturaleza. Esto sugiere un importante atractivo para el Bureau y en lo que a captación de clientes se refiere, los cuales querrán participar más en una localidad que se encuentre activa en materia de sustentabilidad.

Legales

Turista Protegido 2024, es un movimiento desarrollado por la Dirección General de Defensa del Consumidor y Lealtad Comercial de Córdoba, que tiene por objetivo “asistir, informar y acompañar a los turistas en sus relaciones de consumo”. Permite prevenir infracciones y malas prácticas al momento de que el turista contrata servicios gastronómicos y recreativos, alquilar viviendas, hace compras, utiliza tarjetas de crédito/debito, etc., y no se vea vulnerado en sus derechos como consumidor.

Diagnóstico Organizacional (FODA)

Fortalezas

- La ubicación y localización
- Grandes atracciones turísticas en las cercanías
- La gran cantidad de alianzas (ADEC, ProCórdoba, AHTRA, Agencia Córdoba Turismo, INPROTUR, AOCA, AHT, Circulo Médico de Córdoba, Universidad Blas Pascal, Universidad Siglo 21, Patronato de Turismo de Córdoba España, Iguazú Convention Bureau, Trelew Bureau de Eventos, San Rafael Bureau y convenios con municipios circundantes como Alta Gracia, Villa María, Río Ceballos)
- Exención de impuestos
- La consolidación como referente en materia de turismo de negocios frente a otras instituciones de su misma especie

Oportunidades

- Aprovechamiento del espacio a mejoría en la difusión, promoción y utilización de las redes para cambiar y/o resaltar la imagen del Bureau
- Posibilidad de aplicar evaluaciones cualitativas

Debilidades

- Fondos insuficientes para operar y funcionar
- Pocas alternativas de generación de fondos con su actual enfoque
- Falta de un lugar propio
- Espacios operativos limitados

- Bajo número de personal
- Denominación societaria limitante

Amenazas

- Poco conocimiento de la comunidad sobre la organización

Marco Teórico

En esta sección, se enmarca y define conceptos básicos y pertinentes que contribuyen al entendimiento del contexto en el que se encuentra este trabajo.

En primer lugar, es necesario entender qué es lo que se quiere decir cuando se utiliza el término *turismo de negocios*, el cual será abordado a continuación y se dejará de lado otras expresiones con las que frecuentemente es confundido como *viaje de negocios* (referido al desplazamiento del grupo o individuo profesional) o *turismo de reuniones* (las reuniones o *meetings* conforman una parte dentro del turismo de negocios). Dicho esto, se entiende entonces que el turismo de negocios abarca todas las experiencias que transita un turista que viaja por motivos de trabajo o índole profesional, permaneciendo como mínimo una noche fuera de sus residencias habituales. (J. Swarbrooke y S. Horner, 2001)

Esta ocupación es la principal actividad económica de un considerable número de establecimientos hoteleros y/o turísticos de las grandes urbes o destinos con una importante presencia de actividad industrial, avances en tecnología e innovación y un conjunto de valiosas atracciones turísticas. De estos establecimientos se destacan los *Convention and Visitors Bureaus*, que surgieron como respuesta al auge del turismo de negocios e incremento de la promoción de los recursos y atractivos de las ciudades para albergar eventos a finales

del siglo XIX y principios del siglo XX, y cuyo objetivo principal no es más que el fortalecimiento de ese mismo sector de la actividad. (Marques y Santos, 2017)

Alejándose un poco de definiciones dentro de la industria turística y adentrándose en un asunto que toda organización demanda para subsistir y funcionar, sea pública, privada o pública-privada, con o sin fines de lucro, es la gestión económica y financiera. Es correcto inferir que una de las nociones más básicas a tener en cuenta en el campo económico de una organización es la *solvencia financiera*. Aquí se encuentran dos palabras que no necesariamente van en conjunto, por ello se definirá primero que significa *solvencia* para luego abordar la definición del anterior concepto. Se entiende por *solvencia* entonces a:

(...) la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe. (Chagolla Farias M. A., 2010, p. 195)

Luego realiza una breve explicación acerca de la *solvencia o estabilidad financiera*:

Se refiere al exceso de activos sobre pasivos y, por tanto, a la suficiencia del capital contable de las entidades. Sirve al usuario para examinar la estructura del capital contable de la entidad en términos de la mezcla de sus recursos financieros y de la habilidad de la entidad para satisfacer sus compromisos a largo plazo y sus obligaciones de inversión. (Chagolla Farias M. A., 2010, p. 195)

Se puede inferir entonces que la solvencia por si sola no implica una estabilidad o solvencia financiera, y que la diferencia principal se encuentra en la distancia temporal entre una y otra para hacer frente a las obligaciones financieras, confiriendo un estado de mayor soltura y excedentes económicos en la última definición.

Por último y para concluir, otro aspecto no menor de las realidades organizacionales son los marcos regulatorios legales del municipio, provincia y nación en donde se encuentran emplazadas estas organizaciones. Estos delimitan y confieren estructura y fundamento a toda organización que se conformare para realizar actividades de cualquier índole. Cabe destacar, que no es inusual la existencia de vacíos legales en las leyes de cualquier país que posibilite o impida el funcionamiento y/o acciones organizacionales puntuales, dejando lugar a múltiples escenarios posibles y realidades que pueden ser reestructuradas en favor o en contra de las organizaciones. Dado este hecho, se define una herramienta legal que tiene la fuerza e intención de cambiar rumbos y direcciones institucionales, la *transformación societaria*. La ley de sociedades comerciales en Argentina dice expresamente lo siguiente: “hay transformación cuando una sociedad adopta otro de los tipos previstos. No se disuelve ni se alteran sus derechos y obligaciones”. (Ley General de Sociedades N° 19.550, T.O. 1984, Capítulo 1, Sección X, De la Transformación, Concepto, Licitud y Efectos, Artículo 74)

En su siguiente artículo también menciona lo siguiente “la transformación no modifica la responsabilidad solidaria e ilimitada anterior de los socios, aun cuando se trate de obligaciones que deban cumplirse con posterioridad a la adopción del nuevo tipo, salvo que los acreedores lo consientan expresamente”. (Ley General de Sociedades N° 19.550,

T.O. 1984, Capitulo 1, Sección X, De la Transformación, Responsabilidad Anterior de los Socios, Artículo 75)

Diagnóstico y Discusión

Como ya se ha abordado apartados anteriores, el Bureau se encuentra en una situación en la cual no puede solventarse económicamente de manera óptima y opera con los recursos mínimos para seguir realizando sus actividades. Esto lo pone en peligro frente a un contexto de cambio abrupto y reciente en la política argentina, una población desconcertada y cada vez con menos poder adquisitivo, y una economía nacional incierta.

Encontrar una alternativa para la realidad y el destino poco cierto por el que navega la organización en este momento, resulta de alto interés no solo para la industria turística, hotelera u otras organizaciones gubernamentales o no gubernamentales que deseen sortear recortes o problemas económicos, sino que los resultados que puedan devenir de la implementación exitosa de una alternativa innovadora y estratégica como la que aquí se presenta y para una organización de gran alcance como el Bureau, puede significar un antes y después para la realidad de otras organizaciones que se encuentren en el mismo problema, que dado el contexto general del país en este momento, no son pocas.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el análisis de situación antes visto, hay todavía situaciones a nivel país las cuales se presentan en su gran mayoría como incógnita, pero no quiere decir que no hay espacios aprovechables para realizar acciones operacionales u organizacionales que resulten favorables para el sector turístico. La participación en ferias turísticas internacionales, la apertura del comercio exterior y la libre participación de

mercado, la adaptación a las nuevas tecnologías y la virtualidad como un concepto que sigue en auge, el avance en materia de sustentabilidad y economía circular, son solo algunos de los ejemplos que indican de que aun en tiempos de incertidumbre política, económica o social, existen alternativas convenientes y hasta fomenta el pensamiento creativo.

Las principales fortalezas de la organización son su localización, grandes atracciones turísticas cercanas, alianzas con importantes entes del sector turístico, hotelero y gastronómico y una trayectoria en materia de turismo de negocios muy considerable. Las debilidades principales son la falta de alternativas para la generación de fondos, espacios físicos reducidos y personal disponible escaso. El problema detectado afecta directamente a la gran mayoría de las fortalezas, ya que resulta difícil el aprovechamiento de estas mismas con la insuficiencia de recursos. Además, se vincula directamente con las debilidades de la organización, que a causa de la misma es que subyacen las demás debilidades aparte de lo económico.

En caso de decidir no aplicar la propuesta expuesta en este trabajo, implicaría que la organización siga expuesta a la incertidumbre de no tener control en cuanto a su porvenir financiero y, por ende, en los demás ámbitos de la organización, ya que este problema existe y se mantiene desde el inicio de su actividad y no ha habido ninguna solución ni alternativa encontrada para salir de dicho problema hasta la actualidad. La propuesta es una oportunidad de redireccionar la organización, cambiar de enfoque para un bien económico dentro de lo conseguible y de utilizar una ventaja competitiva primordial que es nada más ni nada menos que la misma trayectoria y experiencia en el sector turístico con la que la organización cuenta de antemano. No solo está en juego la organización en sí misma, también debe considerarse

el impacto que la aplicación de la propuesta puede en la atracción de Córdoba como destino y la posible captación y atención de países de distintos puntos del mundo.

Plan de Implementación

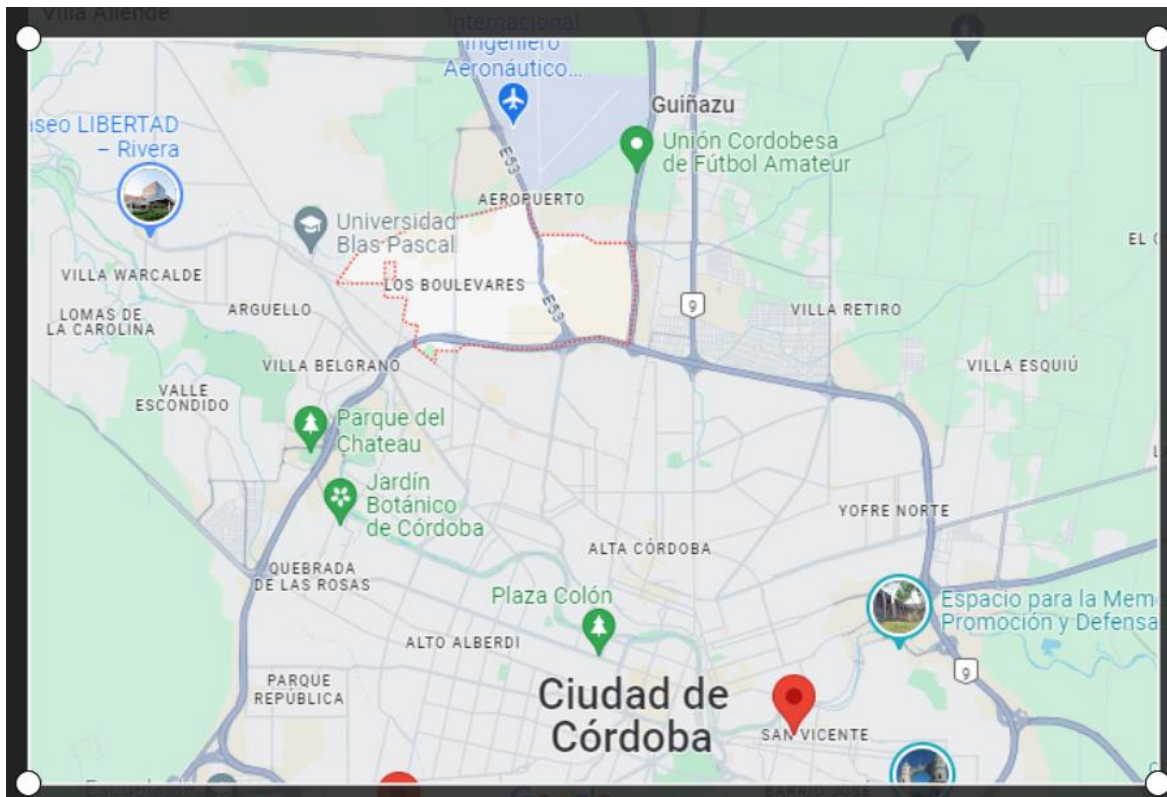
Alcance

La propuesta consiste en 2 (dos) fases. La primera en donde ocurre el cambio de denominación societaria y la segunda donde, mediante la consecución de la primera, se planifica un proyecto de inversión que resuelva a largo plazo el actual problema económico del Bureau.

Para verificar la viabilidad de la primera fase de la propuesta, se investigó en profundidad las leyes establecidas hasta la actualidad sobre asociaciones civiles y la ley de sociedades comerciales N° 19.550. En dicha investigación se encontró que es posible la transformación de asociación civil sin fines de lucro a una sociedad comercial del tipo de los previstos en la ley 19.550, dando la posibilidad de continuar con el desarrollo de la segunda fase de la propuesta sugerida (Ley General de Sociedades N° 19.550, T.O. 1984, Capítulo 1, Sección X). La segunda fase consiste en la planificación y realización de un proyecto de inversión de un alojamiento con características, prestaciones y espacios físicos convenientes e indispensables para el eficiente desenvolvimiento del Bureau.

En cuanto a la dimensión espacial, se recomienda el emplazamiento del proyecto de inversión planteado en el barrio industrial “Los Boulevares”, dada su gran proximidad al aeropuerto internacional de la ciudad de Córdoba, donde también se encuentra el “Hotel Quorum” como gran referente y exitoso negocio hotelero de la zona. En la siguiente imagen

se resalta con un sombreado e interlineado de color rojo, su localización geográfica en la ciudad de Córdoba.



El tiempo previsto para ambas fases de la presente propuesta es de un estimado de 6 (seis) meses para la primera fase de transformación societaria y de 1 (un) año para la consecución de la segunda fase, en donde se contempla el proyecto de inversión, dando un total de un año y seis meses para ejecutar la totalidad del plan de implementación propuesto.

Las áreas y personas involucradas en esta propuesta son la totalidad de los socios/miembros y empleados directos e indirectos del Bureau, accionistas y en especial la Comisión Directiva del Bureau, en conjunto con terceros como asesores legales y empresas de construcción.

Objetivos

Objetivo General: Generar fondos suficientes para el funcionamiento óptimo de la organización mediante una transformación y reestructuración jurídica que permita proyectar un alojamiento hotelero que supla las necesidades y características de la actividad del Bureau.

Objetivo Específico 1: Lograr exitosamente la transformación jurídica de asociación civil sin fines de lucro a sociedad comercial.

Objetivo Específico 2: Diseñar, planificar y crear un alojamiento competitivo que atienda las necesidades propias de la actividad de la organización.

Presupuesto

El siguiente presupuesto fue elaborado en junio del 2024 y llevado a dólares estadounidenses (USD), para brindar al lector una mejor comprensión del valor financiero que conlleva cada ítem del diagrama, ya sea que se encuentre leyendo este trabajo próximo o distante a dicha fecha. Cabe destacar que algunos de estos ítems son presupuestados con total exactitud al mes presente, mientras que otros son aproximaciones extraídas a través de investigaciones en la web y/o directamente obtenidos de locales comerciales de la ciudad. Los ítems que no presenten costo, son acciones no presupuestables, es decir, no incurren en ningún tipo de gasto estrictamente financiero.

- Presupuesto para la *primera fase* de la propuesta: 1.360 USD (Mil trescientos sesenta dólares estadounidenses)
- Presupuesto para la *segunda fase* de la propuesta: 2.314.740 USD (Dos millones trescientos catorce mil setecientos cuarenta dólares estadounidenses)

Indicadores

- **Retorno de inversión:** es un indicador que permite medir los beneficios obtenidos en relación a una inversión realizada. Ésta se obtiene de la resta de la utilidad total obtenida al cierre del ejercicio anual con la inversión total inicial. Se recomienda realizar esta medición anualmente.

Para obtener una proyección futura en cuanto al resultado obtenido de este indicador, se contemplan dos escenarios posibles en donde uno de ellos es *optimista* y el otro *pesimista*. En primer lugar, se define un escenario optimista a un retorno anual del capital de un 15% de los ingresos totales. Por otro lado, se define un escenario pesimista a un retorno anual del capital de un 10%. Por segundo, la inversión total resulta de la suma total del presupuesto antes mencionado.

[illegible]

Aquí vemos que, en el escenario optimista, el recupero del capital y situación de superávit se da en el segundo año de actividad, mientras que, en el pesimista, se da al tercer año.

- **Revenue Management (RM):** se basa en la aplicación de técnicas singulares las cuales buscan maximizar los ingresos de un hotel. Para esto, se aprovechan los productos disponibles para venderlos a la mejor tarifa posible de un momento de mercado determinado y al cliente adecuado (Menna Leonel, 2018). A partir de este concepto, se adapta el mismo para considerarlo como un indicador de proceso en el cual se toma

el grado de éxito o fracaso de las técnicas aplicadas como parámetro para identificar el estado general del hotel y la verificación de la consecución del objetivo principal de la propuesta. Para explicar esto de manera entendible, al ser el RM un *maximizador de ingresos*, solo es aplicable en un hotel funcional y que efectivamente *produzca ingresos*, el cual es el objetivo principal de este plan de implementación en sí, por lo que si este indicador planteado es favorable, indicaría que el hotel es evidentemente funcional y que está cumpliendo con el objetivo buscado y, si fuera desfavorable, lo contrario.

Para ello utilizaremos 4 (cuatro) fórmulas de medición cuantitativas del RM basada en la obtención de información de la competencia para medir la eficiencia interna del hotel. Estas son:

- Participación Porcentual de Habitaciones en el Mercado o “Fair Share”: indica el porcentaje de participación de los hoteles (en habitaciones disponibles). Su fórmula es $(\text{Nro. De habitaciones disponibles de cada uno de los hoteles} / \text{Suma total de las habitaciones disponibles del grupo de estudio})$, donde se considera *favorable* si por lo menos supera la participación de 1 (un) hotel del grupo elegido y *desfavorable* si no supera la participación de ningún hotel del grupo.
- Comparativa de Ventas en el Mercado o “Market Share”: indica el porcentaje de noches de habitación vendidas por cada uno de los hoteles, en relación con el total de las habitaciones vendidas por el grupo. Su fórmula es $(\text{Nro. De habitaciones ocupadas de cada uno de los hoteles} / \text{Suma total de las habitaciones ocupadas del grupo de estudio})$, donde se considera *favorable* si

por lo menos supera las noches de habitación vendidas de 1 (un) hotel del grupo y *desfavorable* si no supera las noches de habitación vendidas de ningún hotel del grupo.

- Índice de Penetración o “Market Penetration Index (MPI)”: indica cuál ha sido la capacidad de penetración en el mercado de cada uno de los hoteles, en relación con el grupo de estudio. Su fórmula es $(\text{Market Share} / \text{Fair Share})$, donde por encima de 1 es *favorable* y por debajo de 1 es *desfavorable*.
- Índice de Ventas o “Revenue Generation Index (RGI)”: indica cuál ha sido la capacidad para generar ingresos por habitación disponible, en relación con el grupo. Su fórmula es $(\text{REVPAR de cada uno de los hoteles} / \text{REVPAR del grupo})$, donde por encima de 1 es *favorable* y por debajo de 1 es *desfavorable*. (Revenue Per Available Room o “REVPAR” es el ratio que nos indica los ingresos generados por habitación disponible de un período. Se calcula tomando el total de ingresos de un período, ya sea día, mes o año, dividido por la cantidad de habitaciones disponibles del hotel).

Por último, para medir la eficiencia del proceso del plan, se sugieren las siguientes denominaciones según la cantidad de resultados favorables o desfavorables:

- 4 (cuatro) favorables: “Muy Satisfactorio”
- 3 (tres) favorables y 1 (uno) desfavorable: “Satisfactorio”
- 2 (dos) favorables y 2 (dos) desfavorables: “Suficiente”
- 1 (uno) favorable y 3 (tres) desfavorables: “Insuficiente”
- 4 (cuatro) desfavorables: “Insatisfactorio”

Se recomienda realizar esta medición mensualmente, haciendo hincapié en la recopilación de datos e información de la competencia cada semana, ya que dichos datos servirán posteriormente para ejecutar los cálculos pertinentes en dicha medición.

Conclusiones

El problema principal del Bureau es de índole financiera, aunque no se atañe estrictamente a lo económico. Este obstáculo afecta a múltiples partes de la institución, que hacen que no se pueda desarrollar de manera eficiente o deseable. La principal causa de dicho problema, ha sido una búsqueda ineludible en todas las gestiones directivas de la organización, las cuales no han podido encontrar el origen del problema ni mucho menos solucionarlo. Es evidente que la causa no se encuentra fácilmente, lo que lleva a concluir que la causa viene de raíz: la conformación inicial de la organización como una entidad sin fines de lucro.

En Argentina, no es noticia nueva los problemas que atraviesan la gran mayoría de entidades de este tipo, teniendo que sobrevivir de los programas del Estado y/o con aportes de capital de los socios. Esto evidentemente no es sostenible en el tiempo y la actividad económica propia del Bureau se ve afectada y limitada a operar con bajos recursos. Estos hechos requieren de tomar decisiones drásticas y desde un ángulo diferente, un ángulo en donde se contemple la actividad económica de manera más activa y donde se eliminen los obstáculos que presenta la tipología jurídica en la cual se encuentra hoy.

Es por ello que la propuesta aquí expuesta sugiere en primer lugar la transformación societaria y un cambio de enfoque organizacional hacia uno de tipo comercial. A partir de

esto, se abre un abanico de posibilidades comerciales en las cuales se contempla la resolución del problema. De aquí que se presenta la segunda parte de la propuesta que agrega un proyecto de inversión el cual consiste en un alojamiento de índole corporativa, que resuelve a mediano/largo plazo el histórico problema económico de la organización.

Las fortalezas de este plan es que el Bureau ya cuenta con una trayectoria importante en materia de turismo, en especial en el de negocios, el cual le dará una ventaja inicial importante. A su vez, cuenta con la experiencia de varios profesionales con sus propios negocios hoteleros/turísticos y ya tiene afianzadas las mejores alianzas locales y nacionales del rubro y clientes fidelizados producto de su trayectoria. Esto le confiere una probabilidad mucho más alta de éxito que si se tratase de una sociedad conformada para el negocio lucrativo sin o con poca experiencia previa en el sector.

Recomendaciones

Una sugerencia importante del plan de implementación, es para el apartado de indicadores. Para que el resultado de la medición del “Revenue Management” sea lo más real posible, se recomienda elegir el grupo de la competencia de estudio que cuente con la mayor cantidad de características similares al hotel objeto de esta medición, teniendo en cuenta categoría, localización, tipología de productos y servicios, tipología de clientes, marca, cantidad de habitaciones, capacidad de salones y tecnologías a disposición de los clientes, por nombrar algunos ítems.

Algunos de los aspectos no contemplados en el planteamiento del problema, son los activos actuales del Bureau, los cuales no se encuentran comprendidos en la ley argentina

actual en cuanto a la destinación total de los mismos en caso de transformación societaria, por lo que queda sujeto a una investigación de mayor profundidad la viabilidad del uso y aprovechamiento de este capital o patrimonio para la conformación de una nueva sociedad comercial.

Por otro lado, la tasa de retorno presentada, es una proyección estimativa conforme al “Quorum Cordoba Hotel”; hotel corporativo de 4 (cuatro) estrellas, con 104 habitaciones con un rango de precio entre \$90 y \$230 USD por noche al mes actual (junio del 2024), con restaurant, centro de convenciones y otros servicios. Este hotel tiene las características deseables para este proyecto de inversión y sirvió como modelo a seguir para el desarrollo del mismo. Además, se estimó una ocupación del 80% mensual para realizar dichos cálculos.

Otra problemática que no se tocó es la ausencia de evaluaciones institucionales o de desempeño. Se recomienda adicionar las mismas a la par de la consecución del nuevo alojamiento en base a los resultados organizacionales buscados y expectativas del personal esperados. Esto servirá como una herramienta de medición y control extra, como así también para encaminar los esfuerzos humanos de manera conjunta y hacia el mismo horizonte.

Bibliografía

Agencia Córdoba Turismo (2024). Recuperado en mayo de 2024, de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/>

Bernardy, R., Bortoluzzi, E., Zuanazzi, J. y Migliorini, S. (2012). Procedimientos Metodológicos para el desarrollo del turismo de negocios y de intercambio de emprendimientos empresariales. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(2), 533-546. Recuperado en 15 de Julio de 2024, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000200015

Chagolla Farias, M. A. (2010). *Análisis e Interpretación de la Información Financiera*, p. 195, Morelia, México. Recuperado en 15 de Julio de 2024, de <https://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/10%20razones%20financieras.pdf>

Cordoba Convention & Visitors Bureau (CCVB), (2024). Recuperado el 2024, de <https://cordobabureau.com.ar/>

DGEyC, (2024). *Costo de la construcción en Córdoba en 2024*. Recuperado en mayo de 2024, de <https://www.metroobra.com/costo-de-la-construccion-en-cordoba/>

Gil, V., Lusto, L. y Arocena J. (2018). Fortalecimiento de Bahía Blanca como destino sede del Turismo de Reuniones. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 16(1), 144-156. Obtenido de <https://revele.uncoma.edu.ar/index.php/condet/article/view/2008/58454>

Hinojosa-Galván, H. S., y Feria-Cruz, M. (2016). Innovación en la Industria Hotelera: un Estudio de Caso en Hoteles de 4 y 5 Estrellas en la Ciudad de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, (51), 32-37. Recuperado en 15 de Julio de 2024, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94446004005>

INDEC (2024). *Turismo*. Recuperado en mayo de 2024, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-13>

Infonegocios, (2023). *Renovación de autoridades en el Córdoba Bureau*. Recuperado en mayo de 2024, de <https://infonegocios.info/infogerentes/renovacion-de-autoridades-en-el-cordoba-bureau>

Izarra, J. I., (2023). *Córdoba presentó el Plan de Marketing Turístico Internacional del Destino*. Recuperado en mayo de 2024, de <https://argentina.ladevi.info/cordoba/cordoba-presento-el-plan-marketing-turistico-internacional-del-destino-n59488>

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México, D. F: McGraw-Hill.

La Voz, (2024). *Córdoba promociona su oferta turística en el mercado brasileño*. Recuperado en mayo de 2024, de <https://www.lavoz.com.ar/tendencias/cordoba-promociona-su-oferta-turistica-en-el-mercado-brasilero/>

Ley General de Sociedades N° 19.550, T.O. (1984). Capítulo 1, Disposiciones Generales, Sección 10, De la Transformación, Art. 74-75.

Llobet, M. (2024). *Córdoba se posiciona internacionalmente y será sede de un evento de la OMT*. Recuperado en mayo de 2024, de <https://argentina.ladevi.info/cordoba/cordoba-se-posiciona-internacionalmente-y-sera-sede-un-evento-la-omt-n61870>

Marques, J. y Santos, N. (2017). Desarrollo del turismo de negocios: una perspectiva portuguesa. *Cuadernos de turismo*. 423-437. <https://doi.org/10.6018/turismo.40.310051>

Menna L. (2018). *Operación de Hoteles: Rooms Division*. Córdoba, Argentina: Hotel & Spa Management Ediciones.

Millán-García, C. H., Gómez-Díaz, M. del R. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium*, (21), 40. Recuperado en 15 de Julio de 2024, de <https://www.redalyc.org/journal/880/88055200021/html/>

Moragues, P. (2024). *El turismo de reuniones en Córdoba quiere recuperar el nivel de la prepandemia*. Recuperado en mayo de 2024, de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/el-turismo-de-reuniones-en-cordoba-quiere-recuperar-el-nivel-de-la-prepandemia/>

Noticias, Gobierno de Córdoba, (2023). *En Córdoba los turistas tienen protegidos sus derechos como consumidores y usuarios*. Recuperado en mayo de 2024, de <https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/en-cordoba-los-turistas-tienen-protegidos-sus-derechos-como-consumidores-y-usuarios/>

Peñalver, J. L. (2024). *Biometría: estos son los cambios que veremos este año*. Recuperado en mayo de 2024, de https://www.hosteltur.com/163393_biometria-estos-son-los-cambios-que-veremos-este-ano.html

Swarbrooke, J. y Horner, S., (2001). *Business Travel and Tourism*. Oxford: BH.

Velasco P. V., D. M. (2023). La transformación de las Asociaciones Civiles a Sociedades con Fines de Lucro en el Perú y el Destino de su Patrimonio. *Memorias Forenses*, (7), 29-58. doi: [10.53995/25390147.1467](https://doi.org/10.53995/25390147.1467)