

El

Mundo

de los clubes

Magazine de la Cámara de Clubes Sociales y Deportivos



CCSD
CÁMARA DE CLUBES
SOCIALES Y DEPORTIVOS

Atendiendo el marco general y particular que caracterizará la gestión de los clubes en Colombia durante el presente año, podemos anticipar varios retos que pondrán a prueba nuestra capacidad de gestión e innovación.

En el plano general encontramos múltiples escenarios, todos complejos, que influirán de manera importante en la actividad económica nacional. Al menos durante los primeros meses, la pandemia de Covid -19 continuará generando un alto número de contagios que podrían retrasar la recuperación económica que empezamos a ver a lo largo del segundo semestre de 2021.

A pesar de lo anterior, vemos complacidos que la Oede proyecta un crecimiento de la economía colombiana del 5.5% para este año; proyección que de resultar acertada facilitaría los compromisos sociales que deberá atender el gobierno nacional y ubicaría a Colombia en una posición muy favorable frente al conjunto de países latinoamericanos. Este ambicioso crecimiento viene acompañado de una proyección de inflación que se ubicaría entre el 3% y el 4%, permitiendo un manejo razonable de la economía.

Al panorama descrito anteriormente debemos adicionarle las elecciones de Congreso y de Presidente de la República que se llevarán a cabo en marzo y mayo respectivamente. Estos comicios tendrán una gran trascendencia, pues es imperativo que el nuevo gobierno se caracterice por un manejo serio y austero de las finanzas, que le permita al país a partir de agosto y por los próximos años atender los complejos compromisos sociales que se derivan del escenario macroeconómico y mantenerse en la senda del crecimiento.

Los retos que veremos en el 2022



Sergio Saldarriaga Mesa

Al concentrarnos en nuestra industria encontramos grandes oportunidades, pero también, grandes retos. Los pronósticos acerca del futuro inmediato de los clubes -principalmente los deportivos- son bastante alentadores. Análisis adelantados por la CCSD a lo largo del segundo semestre de 2021 y estudios desarrollados por la National Club Association, permiten concluir que desde el punto de vista de demanda, gran parte de los clubes se han visto fortalecidos a causa de la nueva realidad forjada por la pandemia. Algunos de los efectos sociales generados por esta, como la necesidad de contar con espacios abiertos y seguros cercanos al lugar de residencia, han llevado a que los socios valoren de manera especial sus clubes. También, a que muchas personas que no pertenecían a un club hayan optado por vincularse a uno, generando en algunos casos listas de espera que no se veían desde hace mucho tiempo.

A pesar de lo anterior, en el presente año tendremos que lidiar con un incremento sensible de los costos de operación, que incidirán de manera directa en el consumo de nuestros socios y visitantes. Factores como el incremento del 10.07% aplicado al salario mínimo mensual, la entrada en vigencia del impuesto al consumo y los inconvenientes en las cadenas de suministros se verán reflejados principalmente en las cuotas de sostenimiento mensuales y en los precios de los platos de nuestros restaurantes.

Si bien el balance general nos permite ser optimistas, es claro que debemos ser sumamente cuidadosos y monitorear constantemente -unidos y con óptica gremial- la evolución de los acontecimientos, fomentando la flexibilidad y nuestra capacidad de ajustarnos a los cambios de la sociedad. En el corto plazo, el fortalecimiento de la industria dependerá de nuestra capacidad para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros grupos de interés; en el largo plazo, de nuestra habilidad para generar conciencia social que se traduzca en acciones concretas encaminadas a mejorar el nivel de vida de los distintos miembros de nuestras comunidades y favorecer el medio ambiente. ■

Un afectuoso saludo,

Sergio Saldarriaga Mesa
Presidente
Cámara de Clubes Sociales y Deportivos



Junta Directiva

Sergio Saldarriaga Mesa
Presidente

María Cristina Palau Londoño
Vicepresidenta

José Francisco Chalela Mantilla
Secretario

Lázaro Pardo Silva
Tesorero

Vocales

Guillermo Cabrera Falla
Country Club de Bogotá

Sergio Espinosa Posada
Club Lagos de Caujaral

Gonzalo De Oliveira Zambrano
Club Campestre de Cali

José Miguel Santamaría Uribe
América Tennis Club

Oscar Darío Morales Rivera
Club Colombia

Joaquín Rocha Tamayo
Director Ejecutivo

camaracsd@gmail.com

Magazine CCSD - No. 4 - Año 1
Febrero - Abril 2022
Bogotá - Colombia

Contenido

- Editorial
- Perspectiva económica para Colombia en 2022: mejor de lo esperado, pero con mayores riesgos
- Escenario actual de los clubes privados en Estados Unidos
- Membresía

Luego de un lento y tardío comienzo de la campaña de vacunación, Colombia consiguió ponerse al día con el resto de la región y superarla, lo que permitió una recuperación más vigorosa de lo esperado. En consecuencia, estimamos un crecimiento del PIB de 9.7% en 2021, lo que contrasta con el promedio de pronósticos de 4.7% un año atrás.

El consumo de los hogares lideró la recuperación, explicando 10.4 puntos porcentuales del crecimiento acumulado de 10.3% hasta el tercer trimestre, impulsado por: (i) un fuerte estímulo fiscal (el déficit fiscal se amplió el año pasado frente a 2020, a diferencia de lo que ocurrió en la mayor parte de las economías); (ii) tasas de interés históricamente bajas durante la mayor parte del año; (iii) inflación relativamente baja durante el primer semestre de 2021; (iv) un nivel récord de remesas del exterior; y (v) la desacumulación del elevado nivel de ahorro que se alcanzó a lo largo de 2020 como consecuencia de la pandemia. La notable mejora de los términos de intercambio y el hecho de que las nuevas olas del virus no condujeron a nuevas restricciones o confinamientos estrictos (en parte porque ya no eran políticamente viables en un país donde la informalidad laboral supera el 60%), también contribuyeron a impulsar el repunte económico.

Para 2022 esperamos un crecimiento económico de 5%, superior al promedio de las encuestas. Esperamos que el consumo privado se desacelere notablemente debido a una inflación promedio que superará la del año pasado significativamente, tasas de interés al

Perspectiva económica para Colombia en 2022: mejor de lo esperado, pero con mayores riesgos



Andrés Pardo Amézquita,
Jefe de Estrategia Macroeconómica para América Latina,
XP Investments.

alza, una alta base de comparación frente al año previo y una fuerte caída en el ahorro de los hogares en 2021 a niveles inferiores a los observados antes de la pandemia.

En contraste, esperamos que la inversión y las exportaciones ganen relevancia en comparación con 2021, mientras que el retiro moderado de los estímulos fiscales continuará dando un apoyo importante a la actividad económica. Nuestra visión optimista sobre el comportamiento de los precios del petróleo en 2022 y el positivo entorno empresarial que prevalecía antes de la crisis, el cual permitió que Colombia fuera una de las pocas economías de la región que se estaba acelerando hasta el inicio de la pandemia, continuarán impulsando la recuperación, especialmente en el frente de la inversión. Sin embargo, esta expectativa asume continuismo en la política macroeconómica del país, luego de las elecciones presidenciales en el segundo trimestre, y una desaceleración temporal de la inversión debido a la incertidumbre política en los meses previos a la elección.

Indudablemente, la política será clave para el desempeño económico este año y hay un riesgo no despreciable de que afecte la recuperación, al igual que las perspectivas de mediano plazo. Aunque el candidato de extrema izquierda, Gustavo Petro, está liderando cómodamente las encuestas, creemos que es demasiado pronto para sacar conclusiones ya que las coaliciones de centro-izquierda a centro-derecha apenas están tomando forma y una gran parte de los votantes sigue indecisa. Hay que recordar que algunas de las propuestas de Petro incluyen un mayor gasto social (en parte financiado por la impresión de dinero), más intervención estatal, una reforma fiscal progresiva, mayor proteccionismo, reducción de los precios de los alquileres, y apartar la economía del petróleo, el gas y la minería a un ritmo acelerado.

Una de las claves de la elección estará en la capacidad que tengan las nuevas coaliciones de centro para agruparse en torno a un candidato y forjar alianzas, en caso de una

segunda vuelta. Aunque ha habido ciertos avances en esa dirección, a juzgar por el hecho de que el amplio número de candidatos centristas se ha reducido a unas pocas coaliciones relativamente bien definidas, es poco probable que la contienda se reduzca lo suficiente hasta las consultas de marzo. Además, en caso de una segunda vuelta, que parece ser el escenario más probable en estos momentos, creemos que el centro tiene una alta probabilidad de vencer a Petro, especialmente considerando: (i) la gran proporción de votantes indecisos que son poco propensos a apoyar posiciones extremas; (ii) el hecho de que las nuevas coaliciones de centro han tratado de distanciarse de la extrema izquierda y la extrema derecha; y (iii) que el candidato de derecha que se escogió, Oscar Iván Zuluaga, es más moderado que los precandidatos con los que compitió, lo que significa que un candidato de centro podría estar más dispuesto a negociar su apoyo en una segunda vuelta.

Al mismo tiempo, esperamos cambios importantes en la composición del Congreso, pero creemos que la mayoría permanecerá en manos de partidos de centro y centro-derecha, mientras que la participación de partidos de izquierda será muy limitada. La composición del Congreso será particularmente importante en caso de que sea elegido un candidato con propuestas radicales como Petro, pues tendrá un rol de contrapeso preponderante en donde el Ejecutivo se vería forzado a negociar intensamente y, muy posiblemente, moderar sus propuestas.



En cuanto a la dinámica de precios de la economía, similar a lo que ha venido ocurriendo en el resto del mundo, la inflación se ha disparado debido a los altos precios de las materias primas, los cuellos de botella en las cadenas globales de suministros y una recuperación económica más acelerada de lo esperado. Sin embargo, hasta el momento, este repunte inflacionario ha sido un poco menos intenso en comparación con lo observado en otras economías de la región. De hecho, al cierre de 2021 la inflación subyacente (excluyendo los alimentos y los bienes y servicios regulados) todavía se ubicaba por debajo de la meta de 3% del Banco de la República, en niveles de 2.5%.

Hay dos factores principales que explican este comportamiento: (i) el incremento en los cánones de arrendamiento en Colombia están limitados a la inflación causada del año previo, por lo tanto, este rubro, que pesa 25.2% en el IPC y 37.2% en el IPC sin alimentos ni regulados, solo aumentó 2% el año pasado; y (ii) los precios de los combustibles en Colombia se fijan mediante una fórmula definida por el gobierno que los ha mantenido significativamente por debajo de sus niveles de paridad internacional (aumentaron solo 11.3% en 2021), pero a expensas de las cuentas fiscales, lo que significa que el Fondo de Estabilización de Precios de los Combustible (FEPC) arrojará un déficit cercano a 1% del PIB en 2021 y a 0.5% del PIB en 2022, según nuestras estimaciones.



Creemos que la inflación alcanzará su punto máximo entre marzo y abril, seguido de una trayectoria descendente hacia finales de 2022, pero se mantendrá por encima de la meta de inflación durante todo el año. No obstante, el aumento de la inflación ha ido afectando gradualmente las expectativas y es probable que esta situación se intensifique en el corto

plazo debido a la activación de mecanismos de indexación durante los primeros meses del año. En particular, un factor que podría incidir notablemente en este comportamiento será el incremento del salario mínimo de 10% para 2022. Por ejemplo, muy seguramente los precios de los arrendamientos, que tienen un elevado peso en el IPC, aumentarán con fuerza este año para reflejar una inflación más alta al cierre de 2021 (5.6%) en comparación con la de 2020 (1.6%). Esperamos que la inflación aumente aún más durante el primer trimestre, alcanzando un máximo de al menos 6.5%, antes de caer gradualmente a 4.1% al cierre de año, pero aún por encima del rango meta del Banco de la República (2% a 4%), gracias a unas bases anuales de comparación favorables (especialmente a partir de mayo), a una importante reducción en las presiones causadas por los precios de las materias primas, y a la moderación de los problemas en las cadenas de suministros hacia mediados de 2022. Sin embargo, esperamos que la inflación promedie casi 5.5% este año, frente al 3.5% de 2021.



En consecuencia, esperamos que el Banco de la República continúe aumentando su tasa de interés de referencia a un ritmo de entre 50 y 75 puntos básicos en las primeras tres reuniones del año, seguidas de un ritmo más moderado de incrementos hasta llegar a 5.50% hacia el tercer trimestre del año. La preocupación sobre el amplio déficit de la cuenta corriente y sus fuentes de financiamiento, particularmente en un año en el que el Banco de la Reserva Federal en EEUU comenzará a subir sus tasas de interés,

es otra razón detrás de nuestra expectativa de subida de tasa de interés del Banco de la República mayor al estimado por el consenso de los analistas. Esperamos un déficit de la cuenta corriente de 5.7% del PIB al cierre de 2021 y una disminución a 4.7% del PIB en 2022, nivel que todavía seguirá generando preocupación.

En el frente fiscal, el próximo gobierno enfrentará un panorama altamente retador. Es probable que el déficit fiscal haya cerrado alrededor de 7.8% del PIB el año pasado, sustancialmente por debajo de la estimación del gobierno de 8.6%, y la meta de este año también parece estar muy al alcance pues no implica un fuerte ajuste ante la permanencia de una parte del gasto extraordinario relacionado con la pandemia. Esperamos que el déficit fiscal caiga a 6.7% del PIB en 2022, aunque esta cifra requiere privatizaciones por un valor de 0.6% del PIB, que son factibles, pero aún no se han concretado. Esta moderada disminución del déficit fiscal en 2022 seguirá contribuyendo a que el PIB crezca por encima de su nivel tendencial.

El verdadero problema radica en cómo se preparará el nuevo gobierno para un fuerte ajuste fiscal de 3% del PIB en 2023. Según nuestras estimaciones, la reforma tributaria que se aprobó en el segundo semestre del año pasado, contribuirá a reducir el déficit fiscal en 2023 en 1.3% del PIB, mientras que el crecimiento de la economía y los precios del petróleo podrían contribuir en 0.7% del PIB del ajuste requerido. Sin embargo, quedaría faltando 1% del PIB de mayor ajuste para cumplir con la nueva Regla Fiscal en 2023, mientras que el déficit acumulado en el Fondo de Estabilización de Precios de los Combustibles (FEPC) en 2021 y 2022 es un riesgo adicional para las cuentas fiscales en el futuro. En consecuencia, vemos una alta probabilidad de que se discuta una nueva reforma tributaria en el segundo semestre del año, una vez se posea la nueva administración.

Finalmente, en el frente cambiario nuestros modelos continúan mostrando que el peso colombiano está ampliamente subvaluado. Creemos que este desajuste se debe a una alta prima de riesgo político que no solo refleja la incertidumbre relacionada con la elección presidencial, sino también la presencia de fuertes tensiones sociales que se hicieron

evidentes durante el estallido de nuevas protestas en el segundo trimestre del año pasado, y para las cuales aún no ha habido una solución institucional. En efecto, el diferencial entre el precio del dólar y el de nuestros modelos aumentó significativamente desde las protestas de mayo y junio pasados. Esperamos que la prima de riesgo política aumente aún más en los próximos meses, antes de las elecciones, lo que se traducirá en un mayor grado de volatilidad cambiaria y llevará la tasa de cambio a rebasar niveles de 4.200 pesos por dólar temporalmente.



Sin embargo, antes nuestro escenario base de continuidad en la política macroeconómica, vemos un espacio sustancial de apreciación del peso colombiano en la segunda mitad del año. Proyectamos un dólar de 3.500 pesos para fines de 2022 gracias a: (i) un comportamiento positivo en los precios del petróleo; (ii) una disminución de los déficits comerciales y de la cuenta corriente (aunque este será un factor que mantendrá al peso colombiano como una de las monedas de mayor volatilidad en la región, especialmente a medida que se aprieten las condiciones financieras en EEUU); (iii) nuestra expectativa de subida de tasa de interés del Banco de la República más agresiva de lo que anticipa el promedio de los analistas; y (iv) nuestra visión de un proceso de normalización monetaria parsimonioso en EEUU, pues creemos que la inflación en ese país revertirá su tendencia alcista más rápido de lo que actualmente esperan los mercados financieros. ■



Escenario actual de los clubes privados en Estados Unidos

Introducción

El 16 de noviembre de 2021 sostuvimos una amena charla con el señor Henry Wallmeyer, Presidente y CEO de la National Club Association (NCA). Dicha reunión tuvo como objeto conocer entre otros, el escenario actual de los clubes privados -tanto deportivos como sociales de ese país- luego de 20 meses de pandemia Covid - 19, su futuro de corto plazo y los procesos de innovación que vienen implementando.

A continuación compartimos algunos de los análisis y opiniones expuestas por el Sr. Wallmeyer a lo largo de su intervención.

Efectos de la pandemia Covid - 19

La pandemia ha generado durante los últimos 18 meses un escenario muy complejo afectando a todos los estamentos de la

sociedad. Si la vemos cómo el fenómeno global que ha sido, ciertamente ha hecho mucho daño a la población y economía mundial, transformando la vida de las personas, y de la mayoría de las instituciones. A pesar de ello, hoy podemos decir que para la industria de los clubes privados de naturaleza deportiva, ha traído varios beneficios.

Dentro de los aspectos positivos que hemos registrado en los meses recientes de pandemia, podemos mencionar los siguientes:

Comportamiento de la demanda

Clubes deportivos

El encierro al cual se ha visto sometida la población, la ha llevado a valorar de manera especial la posibilidad que ofrecen los clubes de contar con amplios espacios abiertos y la práctica deportiva; especialmente golf y tenis. Durante los meses más agudos de pandemia,

las personas quedaron confinadas a sus hogares, con pocas posibilidades de recreación o ejercicio, distinto a caminar por las vías de sus conjuntos residenciales. Quienes contaban con la posibilidad de visitar un club, encontraron en ellos un oasis: un lugar seguro, con una infraestructura ideal para practicar deporte y/o estar al aire libre, contando con múltiples servicios que les permitieron salir de la rutina, disfrutar de un merecido descanso y gozar de experiencias que generan bienestar.

Adicionalmente, el hecho de trabajar desde casa redujo drásticamente el número de horas que las personas destinaban para desplazarse entre ese punto y los lugares de trabajo, incrementando sensiblemente el tiempo libre, parte del cual lo han capitalizado los clubes.

Estos fenómenos se han acentuado de tal forma, que en la actualidad muchos clubes cuentan con lista de espera para la adquisición de derechos. También se han visto obligados a regular el uso de sus instalaciones de manera que todos los socios y sus familiares puedan tener acceso a las mismas.

Las nuevas condiciones de demanda generadas por los socios, más la reducción de algunos costos y gastos, ha compensado la falta de grandes eventos sociales y la realización habitual de eventos deportivos, como torneos de golf. El resultado de ello ha sido que la mayoría de clubes deportivos cuentan hoy con una posición financiera más favorable que la que tenían en 2019.

Clubes sociales urbanos

Este tipo de clubes ha corrido una suerte muy distinta. La pandemia los golpeó fuertemente debido a que la mayor parte de su oferta se concentra en servicios de A&B y espacios cerrados.



Henry Wallmeyer

La demanda de los servicios que venían ofreciendo se desplomó. Esto los llevó a diseñar complejas estrategias que les permitieran sobrevivir, lo que la mayoría de ellos viene logrando. Entre las acciones más comunes implementadas están la no reducción de sus cuotas de sostenimiento, reducción de sus plantas de personal, venta de alimentos para llevar, y actividades virtuales (conferencias, cursos, ejercicio, etc.).

Ampliación de la oferta de servicios

El uso frecuente de los clubes deportivos por parte de los socios y su núcleo familiar ha llevado a que estos amplíen el abanico de servicios que ofrecen, llegando a cada rango de edad y preferencias. Ejemplos de esto son:



Oferta deportiva

La mayoría de los clubes deportivos han puesto en funcionamiento canchas de pickleball, el deporte de mayor crecimiento actualmente en los Estados Unidos. En algunos casos, estas canchas deportivas han sido adecuadas en espacios originalmente diseñados para otros fines. También se está volviendo común el incremento del número de canchas de paddle - tennis, la implementación de infraestructura para la práctica del padel, deporte de gran demanda en Europa, y de croquet.

Servicios virtuales

Cada día es más común la oferta de ayudas tecnológicas para la práctica deportiva, en especial las relacionadas con golf. Un gran número de clubes han inaugurado "Centros virtuales de práctica de golf" (Golf Performing Centers) donde el socio puede practicar su swing, medir la fuerza del golpe, la altura que alcanza la bola, la distancia que recorre, y más. También se cuenta en algunos casos con tecnologías similares relacionadas con el fútbol y el hockey.

A & B

Esta línea de servicio ha evolucionado mucho en los últimos años, no solo desde el punto de vista de los menús, sino también de la infraestructura y procedimientos. El factor predominante es la alimentación saludable en un entorno cada vez más informal.

Las cenas formales (Formal dinning) que eran tan comunes hace unos años en los clubes se han eliminado o reducido a tres o cuatro días de la semana -jueves a sábado-, y con frecuencia los

salones destinados para ofrecer este tipo de servicio han sido destinados a cumplir nuevas funciones.

Lo que encontramos hoy en día es un número plural de tabernas, cafeterías y puntos de autoservicio, donde los socios disfrutan de un ambiente descomplicado, con una barra central, grandes televisores y acogedores espacios. También se han popularizado las mesas comunes, que acogen a doce o más comensales, facilitando la socialización entre los socios.

Una tendencia generalizada es la del aprovechamiento de los espacios exteriores. Los clubes de hoy cuentan con amplias terrazas, las cuales se incorporan a los restaurantes y cafeterías recurriendo a puertas de vidrio que se recogen.

Las normas de comportamiento que aplican en estos espacios también se han flexibilizado. Hoy existen muy pocas áreas en los clubes donde se exija un vestuario formal. Igualmente, es común que los socios puedan utilizar libremente sus equipos electrónicos, como portátiles o celulares.

Coworking

Los clubes han entendido que los socios que ya no trabajan regularmente desde sus oficinas, buscan espacios -además de sus hogares- para llevar a cabo sus labores profesionales. Este fenómeno les ha llevado a crear áreas de coworking, dotadas con puestos de trabajo comunes o privados e infraestructura tecnológica de primer nivel. También se han hecho más populares los "cafés", que consisten en espacios muy cómodos e informales, donde el socio puede pasar algunas horas trabajando en su portátil y contar con algunos servicios de A&B como refrigerios, sandwiches, otros. ■

Membresía

Estamos experimentando una importante demanda de nuevos socios y un alto nivel de uso.

Algunos miembros de la junta directiva hablan de reducir el número de socios. ¿Es esta una buena idea?

Hace unos 18 meses, sólo uno de cada cinco clubes tenía una lista de espera de socios. Los demás vivían diseñando campañas de captación basadas en incentivos y descuentos. Muchos clubes deportivos se encuentran ahora en un escenario muy distinto: escuchan a los socios decir que en su club "la ocupación es demasiado alta" o que "tenemos demasiados socios". Esto les lleva a reevaluar sus números tope de socios y a debatir cómo gestionar una lista de espera. Después de 20 años de reducción del sector y de disminución del número de socios, vemos un nuevo escenario.

En el entorno actual, algunos dirigentes y socios de los clubes piden que se reduzca el número de socios y se incrementen las cuotas. Hay muchas razones para cuestionar esta línea de pensamiento. En primer lugar, la mayor parte del uso del club proviene de un pequeño grupo de socios. La regla del 80-20 puede ser un poco exagerada, pero no está muy lejos. Para los socios más apasionados una estrategia de precios elevados y número reducido de socios seguramente no los alejará, pero este no es el caso de los usuarios marginales que pagan una cuota de sostenimiento para tener acceso ocasional. Otro factor en juego es que los clubes más grandes registran mayores niveles de satisfacción por parte de sus socios. No sólo cuentan con los recursos necesarios para ofrecer más programas y mejores instalaciones, sino que también tienen más energía. Pueden atraer jugadores suficientes para llenar el campo de golf durante un torneo, conformar sobradamente sus equipos de tenis y natación o tener comedores activos. Son divertidos y animados.

También es importante reconocer que, si bien el desgaste puede disminuir durante las épocas de auge, no desaparece. En los clubes más exclusivos casi todos los retiros anuales -aproximadamente entre el 4% y el 6% de su población- se debe a



Frank Vain

factores incontrolables como la muerte, enfermedad y traslado de sus socios. En un club de 500 socios, eso significa que se generarán en promedio entre 20 y 30 vacantes al año, aproximadamente 2 al mes. Esto puede hacer que la lista de espera se agote rápidamente.


Si se encuentra debatiendo este tipo de temas, profundice en los perfiles de los usuarios, privilegios y políticas de los socios y los requisitos financieros implicados. En conversaciones recientes con dirigentes de clubes que se lamentaban por las dificultades de los socios para acceder al campo de golf, descubrimos que aún no habían actualizado sus políticas desde los tiempos de "vacas flacas". Esto incluía permitir a socios junior y senior, o twosomes jugar en horas pico, también políticas excesivamente generosas para invitados, y otras prácticas cuestionables. Antes de cortar la sangre vital del club -esas cuotas de sostenimiento tan esenciales- asegúrese de haber validado también su misión, escudriñado sus políticas y desarrollado un plan financiero integral. En estos momentos tan emotivos, deje que los datos le ayuden a tomar la decisión adecuada. ■

*Frank Vain es presidente del Grupo McMahon
fvain@mcmahongroup.com.*

*Impreso con autorización de Club Director, Otoño 2021,
publicado por la National Club Association.*



CÁMARA DE CLUBES
SOCIALES Y DEPORTIVOS

- 
- 20 clubes miembros que comprenden más de 14.000 socios.
 - Una gestión dinámica que abarca 3 grandes líneas de servicio:
 - Gestión gremial
 - Información
 - Capacitación
 - Apoyada en una estructura funcional concebida para beneficiar a sus miembros e industria:
 - Capítulo Clubes / Presidentes
 - Capítulo Gerentes
 - Capítulo Equidad y Apoyo Social (Fundaciones)
 - Capítulo Gestión Ambiental

camaracsd@gmail.com