

El

Mundo

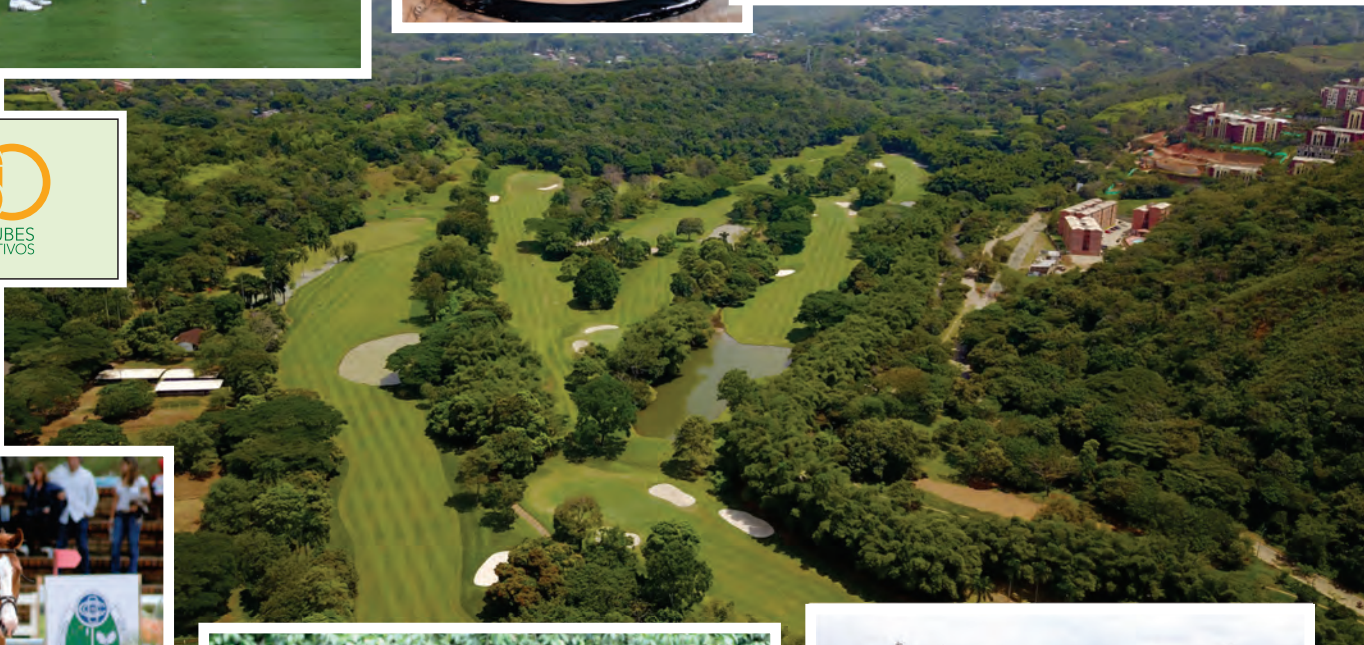
de los clubes

Magazine de la Cámara de Clubes Sociales y Deportivos



Club Campestre de Cali

CCSD
CÁMARA DE CLUBES
SOCIALES Y DEPORTIVOS



La Cámara de Clubes Sociales y Deportivos, CCCSD, tiene como práctica habitual llevar a cabo estudios de mercado y consultas técnicas que permiten visualizar el desempeño de los clubes del país. Estos ejercicios nos ofrecen la valiosa oportunidad de ubicarnos en un punto desde el cual podemos observar el desempeño de los distintos tipos de clubes, atendiendo variables tan importantes como son sus ventas y estructura de costos, planta de personal, número y tipos de socios, aportes tributarios y más, permitiendo identificar tendencias y facilitando la toma de decisiones.

Diversos ejercicios de este tipo realizados recientemente nos han aportado información relevante acerca del desempeño de un número representativo de clubes colombianos a lo largo del año 2021, demostrando que estamos muy cerca de alcanzar y superar el escenario que teníamos en 2019.

Una primera conclusión, la cual no generó mayores sorpresas, es la importante recuperación que tuvieron los clubes en el año 2021 frente a 2020. La eliminación de las restricciones a la movilidad, el nuevo apetito por disfrutar la práctica deportiva y los espacios abiertos y el incremento en el gasto de los hogares, se vieron reflejados en la demanda que atendieron nuestros clubes en 2021.

Algunas cifras que ilustran esta realidad son: la facturación total 2021 de los clubes consultados se incrementó en promedio un 29% frente a la registrada el año anterior, y en algunos segmentos particulares, como clubes sociales, en el 38%. Si nos remitimos a las ventas por concepto de A&B a socios, el incremento promedio registrado en 2021 frente a 2020 fue del 113%; facturación que llegó a representar el 87% de las cifras registradas en 2019.

Las cifras de los clubes sociales y deportivos se acercan a los niveles prepandemia



Sergio Saldarriaga Mesa

Igualmente casi la totalidad de los clubes consultados reportó en 2021 un número de vistas de socios igual o superior a las registradas en 2019. Estas visitas se tradujeron especialmente en demanda de servicios deportivos -como rondas de golf y utilización de canchas de tenis-; fenómeno que también se vio reflejado en otro tipo de servicios, como coworking.

Más allá de registrar estos incrementos de las cifras, debemos resaltar su trascendencia para los distintos grupos de interés que comprenden los clubes. Vemos con gran satisfacción cómo viene recuperándose la generación de empleo –presentando en el año 2021 un crecimiento del 20% frente al año anterior-, lo que incide de manera directa en la calidad de vida de muchas familias en múltiples ciudades y municipios del país. Igualmente, distintos proveedores, principalmente en el ramo alimentos, se vieron ampliamente beneficiados por el aumento en las compras de sus productos por parte de los clubes. También, los socios se encontraron con que sus clubes ahora son mucho más dinámicos. Casi todos fortalecieron su portafolio de servicios, y ahora están mejor preparados para ofrecer bienestar y experiencias inolvidables a sus socios y miembros del núcleo familiar.

Como consecuencia natural del crecimiento registrado, los tributos cuya causación es de naturaleza variable, como es el caso del Iva, también se incrementaron sensiblemente; hecho que aporta al fortalecimiento de las finanzas públicas.

El panorama descrito brevemente nos invita a pensar que estamos muy próximos a superar de manera definitiva el dramático escenario que se impuso a partir de marzo 2020 a causa de la pandemia. También, que el futuro ofrece condiciones que bien aprovechadas, fortalecerá las distintas corporaciones que comprenden esta industria, trayendo enormes beneficios a todas las partes involucradas. ■

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. 5 - Año 2
Mayo - Julio 2022
Bogotá - Colombia

Contenido

- Editorial
- Estrategias convergentes para continuar evolucionando.
Club Campestre de Cali
- ¿Cómo consiguen los clubes de primer nivel adelantarse a sus competidores y mantener ese liderazgo?
- Implementar un plan de marketing para cada punto de venta de A&B fortalece la marca y operación del club

Desde su fundación en 1930, el Club Campestre de Cali ha sido un actor social de la capital del Valle del Cauca que contribuye al bienestar de una comunidad integrada por socios, empleados, visitantes y proveedores. Declarado en el 2015 Reserva Natural de la Sociedad Civil, el Club tiene hoy la fuerza de una institución líder, que es reconocida por ser patrimonio ambiental y social de nuestra ciudad, en virtud de sus aportes al medio ambiente, con la generación anual de toneladas de oxígeno y la contribución que realizamos en nuestro entorno a través de la Fundación Club Campestre de Cali Cambiando Vidas.

El Club es hoy el epicentro donde confluyen 1.688 socios titulares y vitalicios, que con sus familias, conforman una institución de 5.250 personas quienes encuentran en ella su máximo bienestar social, deportivo y cultural. 457 empleados y 485 beneficiarios de la Fundación (260 caddies y monitores de tenis, y 225 hijos de colaboradores) hacen parte también de la organización.

Queremos compartir con la Cámara de Clubes Sociales y Deportivos, las razones, motivaciones y logros que nos enorgullecen y nos dan la fuerza para seguir evolucionando como institución y trabajando en beneficio de la ciudad y la región.

1. Cultura Humanista

Estamos convencidos de que nuestro gran objetivo misional, de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros socios y sus familias, se logra a través de la consolidación de un equipo humano calificado y con alta disposición hacia el servicio. Lo primero se obtiene con capacitaciones permanentes; lo segundo, nos ha exigido romper esquemas, para conformar equipos que encuentren inspiración en sus labores diarias. Todos los esfuerzos en nuestra gestión han apuntado hacia el fortalecimiento de una CULTURA HUMANISTA según la cual nuestros trabajadores ejercen sus labores en ambientes y condiciones óptimas, mientras son tratados con respeto y dignidad. También trabajamos en la retención de nuestro equipo humano y paralelamente, en que encuentren en el

Estrategias convergentes para continuar evolucionando



Rolando R. Rojas
Gerente Club Campestre de Cali

Club la oportunidad de lograr sus metas personales y profesionales, sin dejar de lado las evaluaciones de desempeño y la medición permanente de indicadores de gestión, con el fin de garantizar productividad y eficiencia.

La anterior política fue reconocida por la firma internacional *Great Place to Work* (GPTW), la cual a través de sus mediciones ha certificado que el ambiente laboral del Club Campestre de Cali se encuentra en un estado sobresaliente, lo que nos posiciona como un empleador muy atractivo y ejemplo para el sector económico al que pertenecemos.



Así vivimos la Cultura Humanista:

- Gimnasio exclusivo para empleados con profesor especializado
- Seguro de vida colectivo
- Actividades para colaboradores y sus familias en las instalaciones del club para que disfruten los espacios donde ellos trabajan
- Área protegida con atención prehospitalaria
- Auxilio académico para profesionalización
- Jornadas anuales de salud
- Estabilidad laboral incluso en condiciones de crisis como la pandemia
- Fondo de empleados con programas de financiación y auxilios financieros
- Auxilio y préstamos para compra y mejora de vivienda
- Casino con alimentación balanceada
- Transporte para el personal

2. Planeación estratégica rigurosa, realizable y enmarcada en un modelo de escucha permanente

Cada año la Junta Directiva y la Administración realizan una planeación estratégica que parte de las necesidades y expectativas de nuestros socios,

cuya voz es escuchada permanentemente, gracias a un modelo de liderazgo en el cual cada miembro de la Junta Directiva, con base en sus conocimientos y experiencia, tiene a su cargo la responsabilidad de diferentes Comités Asesores. Actualmente el Club tiene 24 Comités que trabajan a diario en los temas jurídicos, financieros, tecnológicos, deportivos, culturales, de obras, medio ambiente, jóvenes, niños, mercadeo, comunicaciones y alimentos & bebidas.

En nuestra planeación, nos enfocamos en la generación de ingresos y el buen manejo de los gastos, amparados en una política de cero endeudamiento.

En virtud de lo anterior, para el periodo marzo 2021-marzo 2023, nuestra Junta Directiva trazó un plan de 48 compromisos para las diferentes áreas y servicios que requiere el Club. El primer año ejecutamos 68.3% de estos compromisos, los cuales hacen parte de un *Master Plan* a corto, mediano y largo plazo que se elaboró con una firma internacional experta, en 2019.

3. Indicadores de gestión claros y con permanente seguimiento

Planeación, sin unos indicadores de gestión claros, puede derivar en escenarios irreales y confusos. Periódicamente, con diferentes Comités y el equipo directivo hacemos seguimiento a los indicadores de gestión establecidos en nuestro *Balanced Scorecard* y sus cuatro perspectivas: financiera, cliente, infraestructura y procesos, aprendizaje y crecimiento.

Les compartimos los siguientes resultados operativos, que representan la gestión del 2021:

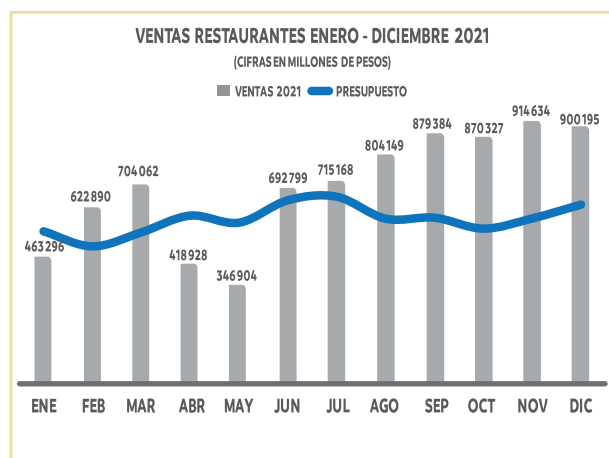
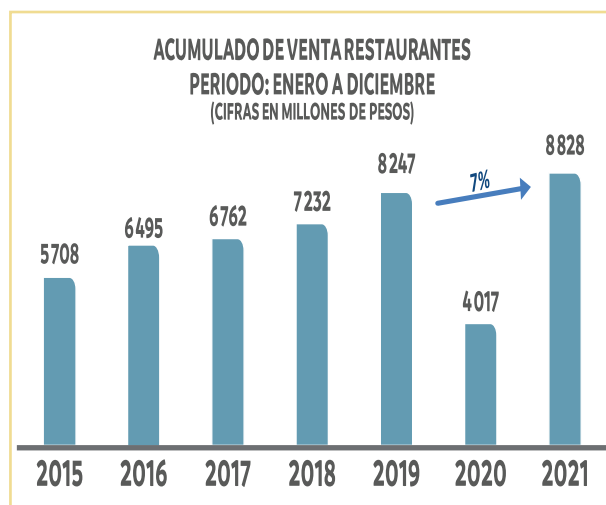




Otros indicadores:

- Acciones disponibles en tesorería: 0
- % de cartera con vencimiento superior a 30 días: 4,06%
- Índice de Liquidez: 170%
- Ocupación consolidada del hotel: 52,4%

Crecimiento en ventas de restaurantes vs 2020: 120%



- Eventos Corporativos: 150
- Número de bodas en diferentes espacios del Club: 19
- Eventos sociales y banquetes: 425

Experiencias Memorables

- 91 eventos deportivos
- 381 niños en academias deportivas
- 26 presentaciones musicales y conciertos
- 12.287 dispositivos conectados en Campestre Virtual
- 26 emisiones del noticiero Noticampestre TV

4. Visión y modelo administrativo creado a la medida de nuestra institución

Nuestro modelo administrativo es dinámico y se adapta a las realidades que impactan a nuestro Club y nos llevan a realizar cambios en la institución. El Covid-19 es el mejor ejemplo de lo anterior. La pandemia no solo nos trajo nuevas realidades, como la obligatoriedad de adoptar protocolos de bioseguridad en nuestro Sistema de Gestión. También nos llevó a desarrollar otro Club: Campestre Virtual, lo que nos permitió estar cerca del corazón de la comunidad, a pesar del cierre temporal de nuestras instalaciones. Hoy, Campestre Virtual continúa con una parrilla diaria de programación. De enero a diciembre de 2021, realizamos 283 actividades vía zoom: cineforo, charlas de arte, historia y salud; conciertos, clases de cocina y de deporte.



6. Gestión ambiental y sostenibilidad consecuentes con la declaratoria de Reserva Natural de la Sociedad Civil

El 2015 dividió la historia ambiental del Club en dos. La declaratoria de nuestras 125 hectáreas, como Reserva Natural de la Sociedad Civil de Carácter Privado, nos llevó a estructurar un Plan de Manejo Ambiental para definir y asegurar el uso y conservación de la Reserva. Compartimos estos logros que ratifican nuestro compromiso con la sostenibilidad ambiental.

Para 2021, se realizó la medición de la Huella de Carbono, un proceso que comenzamos a hacer desde el 2019. El reporte indica la captura de 2.288 toneladas de CO2 anuales de la atmósfera y la generación de 1.316 toneladas de oxígeno por año, contribuyendo al mejoramiento de la calidad del aire de la región. Las siguientes acciones han aportado a este resultado:

- Instalación de paneles solares en las cubiertas del edificio de Casa Club y Picadero.
- Transición a equipos tecnológicos ahorradores de energía en aires acondicionados e iluminación led de áreas sociales, oficinas y escenarios deportivos.
- Gestión de consumo eficiente de abonos y fertilizantes en los escenarios deportivos y zonas verdes.
- Gestión integral de residuos

Otras estrategias importantes

7. Desarrollo permanente de nuevos servicios y productos innovadores

Los Clubes son “seres” dinámicos que exigen innovaciones y proyectos para garantizar comodidad, eficiencia y bienestar para nuestra comunidad. Les compartimos las siguientes innovaciones que han contribuido a ser motores para la transformación.

Algunas innovaciones

- Club 7-24: el Club abre de lunes a lunes
- Noticiero de Televisión como una manera más efectiva de comunicar

5. Gestión social en el entorno: una gran labor de nuestra fundación

Nuestra filosofía social se basa en una premisa: para que el Club y todos sus grupos de interés estén bien, es indispensable cuidar el entorno. La Responsabilidad Social, que se ejecuta a través de la Fundación Club Campeste de Cali, Cambiando Vidas, hace parte del ADN institucional, y ha permitido no solo cambiar las vidas de nuestros colaboradores y beneficiarios, sino la de los habitantes de la Comuna vecina. Hace siete años el Club logró traspasar las fronteras de sus 125 hectáreas para consolidarse como un actor social de la capital del Valle, que impacta a miles de personas que habitan en la Comuna 18, una de las más vulnerables de Cali y en la cual viven muchos de nuestros colaboradores.



- Instalación de 1400 paneles solares que nos han permitido generar el 25% de nuestra demanda energética con este medio y contribuir con la sostenibilidad ambiental
- Nuevos deportes: bádminton, *skateboarding*, ajedrez y actividades acuáticas
- Conciertos magistrales mensuales con la Filarmónica de Cali y la Banda Departamental
- Club Jóven: atractivas actividades culturales y deportivas para desarrollar el Club de los jóvenes
- Gastronomía infantil

8. Tecnología y modernización de infraestructura, sin perder la esencia ni la tradición

- Wi- Fi en las 125 hectáreas del Club
- Espacios para *coworking* y *costudying*
- Alianza con Canal Clima para seguimiento permanente de las condiciones climáticas
- Soluciones tecnológicas para la atención en restaurantes
- Iluminación nocturna en escenarios deportivos
- Internacionalización de escenarios para competencias de alto nivel

9. Aceptación del “error” como el mejor maestro del aprendizaje y desarrollo

“Si no estás cometiendo ningún error, no estás innovando. Si estás cometiendo los mismos errores, no estás aprendiendo”. Esta cita del escritor Rick Warren resume nuestra disposición a entender que el error enseña, nos ayuda a crecer, a ser más creativos y a discernir entre lo bueno, lo malo y lo mediocre. Nuestros colaboradores saben que así pensamos en el Club y por ello se atreven a proponer ideas y a implementar soluciones, sin temor a ser juzgados. Muchas de nuestras innovaciones han salido de las mentes de nuestros empleados, quienes son los que enfrentan el servicio al cliente en el día a día.

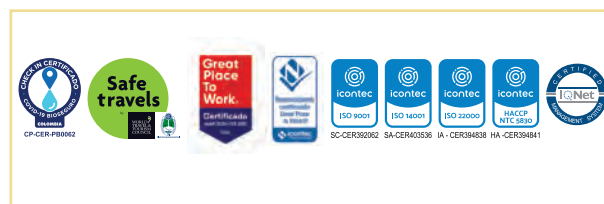
10. Socialización de logros, estrategias y retos con toda la organización

Una comunidad informada, es una comunidad que avanza unida y con eficiencia hacia el logro de los objetivos institucionales. Periódicamente los Informes de Gestión, nuevos servicios, noticias, logros, decisiones y las oportunidades de

mejora, son informados a los integrantes del Club, de manera abierta y transparente. Esta permanente socialización se apoya en diferentes medios de comunicación que se han convertido en herramientas efectivas para llegar a todos los públicos.

11. Un club certificado

El Club Campestre de Cali cuenta actualmente con las siguientes certificaciones:



12. Código de Convivencia y Buen Gobierno

Las instituciones avanzan mejor cuando las estrategias y acciones que ocurren en su interior se dan en medio de una sana convivencia. En el 2019 lanzamos el Código de Convivencia y Buen Gobierno, un instrumento que nos permite orientar con firmeza y transparencia las actividades y decisiones relacionadas con el respeto de los objetivos, valores, prácticas y políticas de la organización, garantizando la armonía de los diferentes grupos de interés. El tener normas y lineamientos claros en nuestra comunidad, asegura armonía y buena convivencia.

Como se puede observar, un modelo de gestión empresarial conformado por múltiples estrategias es viable y poderoso, siempre y cuando las diferentes iniciativas apunten al lugar estratégico definido por la organización, permitiéndole evolucionar a buen ritmo y superar momentos difíciles y de crisis, como los que hemos tenido que afrontar en los últimos dos años, como consecuencia de la pandemia y las situaciones de orden público. ■

Rolando R. Rojas
Gerente Club Campestre de Cali
Informe de Gestión 2021 del Club Campestre de Cali
link: <https://campestrecali.com/informe-de-gestion-del-club-campestre-de-cali-2021/>

Si usted es líder de un club privado de primer nivel (o de un club que aspira a ser de primer nivel), entenderá que la relevancia no es sólo una palabra de moda; es la clave del éxito a largo plazo. Además de la relevancia, los clubes más saludables del sector comparten una característica común que denominamos "pensamiento global". Sus juntas directivas se concentran en la planificación del futuro y en la ejecución de los planes que se derivan de ello, sin distraerse con cuestiones operativas. Sus socios se reconocen a sí mismos como propietarios y como tal, invierten de forma voluntaria y continua en la planta física del club.

Esa conciencia de invertir es importante. Mantener el club relevante y competitivo en un mercado dinámico implica esfuerzos financieros constantes. No es exagerado suponer que durante la próxima década, los socios del club tendrán que invertir un mínimo de 10 millones de dólares en modernización y mejoras de infraestructura. He aquí el motivo:

- Con una depreciación del orden de más de un millón de dólares al año para muchos de los clubes de primer nivel, es probable que tengan que invertir 10 millones de dólares en el transcurso de la próxima década sólo para mantener su valor actual (es decir, el mantenimiento diferido). Proteger y mantener los activos físicos del club es una responsabilidad primordial de los miembros de la junta directiva del club.
- Es prudente tener presente que sus competidores están trabajando activamente para mejorar su oferta. Al igual que usted, entienden que el abanico de servicios que ofrece el club, y la funcionalidad y calidad de sus instalaciones son más importantes que nunca. Cuanto más tarde en empezar, más ventaja le tomará su competencia.

¿Cómo consiguen los clubes de primer nivel adelantarse a sus competidores y mantener ese liderazgo?



David Duval



Joe Abely



- La inversión de capital debe entenderse como un proceso continuo e interminable. Dentro de 10 años, la "nueva" sede del club, la piscina, el gimnasio, el spa o cualquier otro proyecto ambicioso que esté construyendo en este momento, comenzará a verse desactualizado.
- El retiro anual de socios por distintos motivos es del orden del 4 al 7%, lo que significa que en la próxima década tendrá que sustituir a cerca del 50% de ellos. Dado que el promedio de edad de los nuevos socios que se vinculan a un club es 42 años – y aproximadamente 60 para el caso de los clubes ubicados en comunidades residenciales para jubilados-, los perfiles de esos nuevos socios serán muy diferentes de los que se retiraron. Los gustos e intereses de los consumidores evolucionan constantemente.

La mentalidad de los clubes de primer nivel

Entre los clubes de primer nivel más exitosos, la tendencia en cuanto a oferta de servicios incluye spas de lujo, gimnasios y lockers, espacios amigables para los niños, más puntos de servicio y restaurantes informales para cenar y socializar, más opciones de deportes de raqueta, estudios de yoga y pilates, centros de entrenamiento y simuladores de golf, espacios exteriores para la práctica de juegos y muchos otros servicios innovadores.

Para financiar esta infraestructura y mejoras, los clubes dependen de que los socios piensen y actúen como propietarios, y contribuyan

voluntariamente con parte del capital requerido para atender las necesidades de actualización o reposición; idealmente a través de cuotas periódicas. Otras fuentes para estos propósitos son la venta de derechos y el endeudamiento. Las inversiones de capital deben planificarse de forma exhaustiva y precisa, y de manera separada de los fondos operativos. Estas inversiones exigen un pensamiento coherente a largo plazo y una cuidadosa planificación. También es fundamental pensar en términos de un plan a largo plazo, antes que en un enfoque de proyecto por proyecto. Y recuerde que la implementación exitosa de un plan de inversión a gran escala casi siempre aumentará los costos operativos. Los presupuestos operativos a largo plazo deben elaborarse por separado y de manera simultánea.

La visión estratégica a largo plazo del club debe ser clara, estar bien documentada, y contar con un firme compromiso que asegure su financiación. A medida que nuevos socios se incorporan a la junta directiva es importante que se familiaricen con las finanzas del club, y comprendan que los fondos para las inversiones forzosas de capital o el servicio de la deuda no provendrán ni deben provenir de los excedentes operacionales. Demasiados clubes han visto frustrados sus planes a largo plazo por no tener claro este principio básico de las finanzas del club.

Los clubes de primer nivel piensan a gran escala y a largo plazo. No pierden de vista el horizonte y piensan estratégicamente en lo que se necesita para convertirse en el club que atraerá la próxima generación de socios. ■

David Duval y Joe Abely son consultores ejecutivos de Club Benchmarking. dduval@clubbenchmarking.com y jabely@clubbenchmarking.com. Impreso con autorización de la National Club Association.

Implementar un plan de marketing para cada punto de venta de A&B fortalece la marca y operación del club

Un análisis de cualquier área metropolitana suele revelar la existencia de un grupo de clubes privados que ofrecen muchos de los mismos servicios y ventajas -golf de primera categoría, deportes de raqueta, gimnasio, natación, programas sociales, eventos, restaurantes y mucho más-, además de características individuales relacionadas con su ubicación, historia y cultura. Aunque cada club se esfuerza por mostrarse único, a los socios potenciales les puede resultar difícil identificar cualquier diferencia cuando los observan desde afuera. A menudo, sin saberlo, se basan en la marca para diferenciar entre los clubes a la hora de tomar la decisión de vincularse a uno de ellos; igualmente, la fidelidad de los socios también suele verse influenciada por la marca.

Lo mismo ocurre con el marketing de alimentos y bebidas (A&B). De hecho, el marketing tiene todo que ver con la marca y muy poco con A&B. El componente más importante para el éxito del marketing de alimentos y bebidas en un club privado es comprender la identidad y la visión del club y luego, transmitirlos a través de su promesa de marca.

La oferta de A&B cada día cobra más trascendencia para el reconocimiento de la marca de un club y la experiencia de sus socios, especialmente desde que las prioridades de los socios han cambiado hacia una visión holística del estilo de vida que debe ofrecer un club. La marca comprende su oferta de A&B, y el marketing de esta comprende aspectos tan variados como lo que incluye la carta, cómo se diseñan y ofrecen los platos, comunicación con los socios, herramientas tecnológicas, presentación del personal y tipo de eventos que se atienden.

Con el club como marca principal y cada restaurante como sub-marca, un club puede crear un ecosistema de marcas que trabajen juntas de forma armoniosa. Diseñar un plan de marketing único para cada restaurante es una actividad que fortalece las operaciones. Este ejercicio anual comprende no solo una hoja de ruta hacia el futuro, sino también, proporciona al equipo un objetivo común y parámetros a partir de los cuales trabajar para alcanzarlo.

Los detalles son importantes

- Rompa el molde. Los profesionales de marketing y los responsables de A&B deben trabajar juntos para encontrar un equilibrio entre lo que se comunica y el modo y frecuencia con que se hace. Entre más sencillo, mejor. Sobre todo cuando se comunican cambios operativos.
- Establezca una sola voz que identifique la marca. Así garantizará que todas las comunicaciones del club -no sólo las de A&B- se transmitan con una voz particular que ayude a mantener la coherencia de la marca.
- Las actividades comerciales requieren de respuestas

rápidas, especialmente para las consultas relacionadas con eventos. El tiempo y el dinero invertidos en la generación de clientes potenciales pueden perderse rápidamente cuando la atención de las consultas no es ágil. Por el contrario, cuando se reduce el tiempo de respuesta, la generación de negocios aumenta exponencialmente.



Ed Doyle

- Los menús son herramientas de marketing, tanto en su presentación física, como en su versión digital. Un menú debe ser una pieza singular que narre la historia de la experiencia gastronómica. Asegúrese de que sea preciso, consistente y coherente, y naturalmente sin errores gramaticales u ortográficos. Piense más allá de la comida, e incluya bebidas y cocteles que reflejen tendencias y temporadas.
- Refuerce la marca de A&B del club invitando -cuando sea apropiado- a los líderes que están detrás de bambalinas a reunirse y mezclarse con los socios.
- Las degustaciones de menús para bodas y otro tipo de eventos no son solo una buena práctica de ventas, sino también una oportunidad para fortalecer la marca. Aprovechélas como una forma de mostrar la experiencia del chef, las habilidades del personal de servicio y la capacidad del club para atender este tipo de eventos.
- Haga de la fotografía y el vídeo una prioridad. La comunicación actual es más visual que escrita.
- Utilice la tecnología para mejorar las operaciones y mantener la relevancia. La atención de reservas y pedidos en línea, la firma electrónica de facturas y las aplicaciones móviles agilizarán las interacciones y mejorarán la experiencia de los socios.
- Cuando las operaciones de alimentos y bebidas funcionan de manera sincronizada con la identidad y la visión global del club, cada punto de servicio (restaurante) se convierte en una oportunidad de marketing que refuerza el mensaje global y la marca del club. ■

Ed Doyle es presidente de RealFood, Hospitality, Strategy and Design, de Troon Company. eddoyle@rfhsd.com.
Impreso con autorización de la National Club Association

Nuevo miembro

Damos una muy cordial bienvenida al



CLUB CAMPESTRÉ[®]
DE BUCARAMANGA



CÁMARA DE CLUBES
SOCIALES Y DEPORTIVOS

camaracsd@gmail.com