

El

Mundo

de los clubes

Magazine de la Cámara de Clubes Sociales y Deportivos

REFORMA

TRIBUTARIA

2022

**¿Qué podemos anticipar
para nuestros clubes
y socios?**



Estimados socios de los clubes miembros de la Cámara de Clubes Sociales y Deportivos (CCSD), por honrosa designación del Presidente de la Junta Directiva de la Cámara y como Secretario de la misma me estoy dirigiendo a ustedes para compartir algunos asuntos que son de interés general para nuestra industria y, desde luego, del interés particular para los clubes sociales y deportivos que la integran.

El presente año, como todos los años en que hay un cambio de gobierno en nuestro país, y en particular en éste en que la mayoría del pueblo colombiano escogió una opción política con una visión de lo económico y lo social distinta de la de gobiernos anteriores, se presentan retos a la industria de clubes sociales y deportivos, pero también creemos que genera oportunidades, todo lo cual nos obliga como agremiación a estudiar, evaluar y estructurar estrategias para el beneficio de los afiliados.

Debe destacarse que la industria de los clubes sociales y deportivos del país desde hace varios años ha consolidado una posición de importancia en la economía de la nación por su aporte en el desarrollo y compras a proveedores nacionales; sus aportes al fisco nacional y a las tesorerías locales; la capacitación profesional de sus colaboradores y algo tan importante como el cumplimiento de su responsabilidad social, directamente o a través de las Fundaciones Sociales que, casi sin excepción, han sido promovidas por los clubes y se sostienen con los aportes voluntarios de los socios.

Mención especial merece el aporte que han hecho a través de su infraestructura física y organización cultural en el estímulo a deportes de alta competencia como la natación, el tenis, el golf, entre otros, promoviendo jóvenes deportistas que han sido dignos representantes del país en justas internacionales.

La CCSD y las realidades nacionales



José Francisco Chalela

Los clubes sociales y deportivos del país, que hoy en día son más de 70 de los cuales 26 son miembros de esta Cámara, con un total, -solamente en el caso de la CCSD-, de más de 20.000 familias asociadas y cerca de 8.000 empleos en todo el país, hace muchos años dejaron de ser espacios exclusivos, con cierto tinte elitista, como quizás lo fueron al principio desde finales del siglo XIX, por influencia de los cerrados clubes europeos que inmigrantes y prominentes colombianos, comerciantes e industriales, promovieron y fueron las raíces de la industria actual.

Conscientes de todo lo anterior, la Cámara entiende que no es momento para ser inferior en sus responsabilidades con sus clubes afiliados. Por esta razón, bajo la coordinación de la Presidencia y la Junta Directiva, nos hemos enfocado en el análisis y seguimiento de las grandes reformas que se anuncian, algunas de las cuales ya se debaten en el Congreso de la República y en los grandes temas nacionales. Por razones de espacio, nos referiremos aquí solamente a tres áreas temáticas.

El primero de ellos es la reforma tributaria. Se integró un Comité Tributario de altísimo nivel, coordinado por el doctor Oscar Darío Morales, Presidente del Club Colombia de Cali, quien con el grupo de expertos que lo acompañan hacen seguimiento y análisis a dicha ley, para poner sus conclusiones y sugerencias al servicio de los clubes afiliados.

En segundo lugar, la Directiva de la Cámara ha hecho énfasis en los aspectos jurídicos que afectan o puedan afectar esta industria. Temas de capital interés como los laborales, en especial ahora que se anuncia un proyecto de reforma; las políticas de manejo comercial común y varios otros para lo cual se designó un Comité Jurídico integrado por prestantes abogados, socios de clubes afiliados, que sirve como cuerpo consultor de éstos y asesor de la Junta para la implementación de estrategias que se ajusten rigurosamente a la ley.

Especial atención se ha dado a los temas ambientales. En este aspecto se vienen compartiendo las experiencias de manejo de los distintos clubes a través de intercambios de información, asesoría especializada y visitas a campo, con miras a mantener y mejorar el entorno ambiental, así como eventualmente beneficiarse de las políticas públicas, por ejemplo para quienes con su manejo contribuyen a reducir la huella de carbono.

En fin, son muchos y variados los frentes de trabajo. Como decía al principio, somos conscientes que hay retos y quizás dificultades, pero también pueden surgir oportunidades en áreas que tal vez anteriormente no registrábamos. Nuestra función en la Cámara viene siendo y será identificar unos y otros para asistir a los afiliados en la preservación de los intereses de una industria de señalada importancia en la vida social y económica del país. ■

Reciban un cordial saludo

JOSÉ FRANCISCO CHALELA
Secretario - Junta Directiva
Cámara de Clubes Sociales y Deportivos



Junta Directiva

Gonzalo de Oliveira Zambrano
Presidente

María Cristina Palau Londoño
Vicepresidenta

José Francisco Chalela Mantilla
Secretario

Lázaro Pardo Silva
Tesorero

Vocales

Camilo Abello Vives
Country Club de Barranquilla

Federico Escobar Benavides
Club Campestre de Medellín

Guillermo Cabrera Falla
Country Club de Bogotá

Juan Manuel Villegas Vanegas
Club El Rincón

Oscar Darío Morales Rivera
Club Colombia

Joaquín Rocha Tamayo
Director Ejecutivo
camaracsd@gmail.com

Magazine CCSD - No. 7 - Año 2
Noviembre 2022 - Enero 2023
Bogotá - Colombia

Contenido

- Editorial
- Reforma Tributaria 2022
- La Pradera: un refugio de biodiversidad y calidad de vida.
- Club Campestre Farallones.
Un lugar privilegiado,
una experiencia de vida completa.
- ¿Cómo establecer objetivos que permitan obtener los mejores resultados?

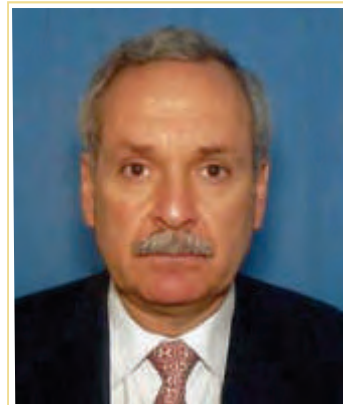
Al momento de preparar este artículo la Reforma Tributaria ya aprobada y conciliada por la Cámara de Representantes y el Senado se encuentra sin sanción formal de la Presidencia de la República. Este tema es importante pues pudieran existir cambios de fondo o de redacción que le den alguna interpretación distinta a la que, hasta ahora en su mayoría, se ha debatido por los juristas expertos en esta materia.

Reforma compleja, buscando obtener ingresos de todos los frentes de contribuyentes que son declarantes o potenciales declarantes, buscando, aunque no lo lograron del todo, eliminar exenciones en algunos sectores que llevan más de 20 años disfrutando de estos beneficios que muchas veces reclamamos se deberían acabar o al menos disminuir.

Reforma que en sus definiciones y redacciones dejan muchos vacíos que seguramente serán interpretados por las autoridades fiscales y/o las altas cortes dejando así que sean otros órganos los llamados finalmente a reafirmar, variar o eliminar algunos de los impuestos o decisiones que la reforma trae. Este tema siempre ha sido recurrente en casi todas las reformas aprobadas anteriormente, pero creo que en esta ocasión la redacción y organización es más confusa y repito, difícil de interpretar.

En esta reforma se generarán mayores costos a todas las personas naturales como últimos afectados de los nuevos impuestos que paguen las personas jurídicas, vía los impuestos directos como: la renta, el impuesto al patrimonio, los dividendos, las ganancias ocasionales o los impuestos indirectos decretados, como son los impuestos a los alimentos ultra procesados o que tienen contenido de azúcares; a los plásticos, al carbono vía sobretasas al carbón, petróleo, diésel, gas, entre otros,

Reforma Tributaria 2022



Oscar Darío Morales R.

impuesto de timbre a la venta de inmuebles, a la eliminación de muchísimos costos o deducciones a que teníamos derecho bien sea las personas naturales o jurídicas. En otras palabras, tenemos una reforma que nos generará a los colombianos un incremento muy importante en la tributación.

Esperamos que estos recursos sean bien invertidos y no terminen, como ha sucedido siempre, siendo mal utilizados en programas que no cumplen con el compromiso de mejorar la calidad de vida del colombiano y solo sirven para que pocas personas se enriquezcan mediante procesos corruptos que esperamos algún día al menos disminuyan, y de verdad se usen para lo que tanto se promete, inclusive en el mismo articulado de la reforma.

Si pensamos en nuestras entidades, los clubes sociales, la mayoría hoy contribuyentes del impuesto a la renta, tendremos importantes incrementos en la tasa de renta pues han limitado algunos beneficios como: eliminar el descuento del impuesto de industria y comercio y dejarlo solo como deducción; nos incluyen un límite del 3% sobre la renta líquida a las rentas exentas, deducciones especiales, ingresos no constitutivos de renta; nos limitan algunas deducciones en gastos de representación; nos ponen una tasa efectiva de tributación mínima del 15%; nos incrementan las tarifas de ganancias ocasionales en un 50%, pasando del 10 al 15%; nos gravan con un impuesto de timbre del 1.5% al 3% si vendemos inmuebles por encima de 480 millones.

Adicionalmente, un incremento en los costos de operación de los clubes como consecuencia de impuestos a los plásticos, a las bebidas con contenido de azúcares, a los alimentos ultra procesados, a los combustibles como gasolina, gas y diésel.

Este panorama para nuestros clubes no es el mejor en estos momentos que tenemos altos índices de inflación, tasa de cambio alta con fuertes variaciones, altísimos costos financieros que no solo nos afectan a nosotros sino a nuestros socios.

En lo que respecta a los socios y sus familias tenemos importantes incrementos en impuestos que pueden llegar a ser del 45 hasta el 50%; los más importantes efectos están en:

1. Reducción de los beneficios de descontar rentas exentas del 25% y colocar niveles mínimos igual para las deducciones por otros conceptos que teníamos para llegar al 40%; los niveles que se redujeron subirán la tasa efectiva.
2. Gravan los dividendos a la tasa del 20% (tasa de tributación incluidos todos los ingresos gravados menos descuento tributario del 19%), con retención del 15%.
3. Suben la ganancia ocasional al 15%; incremento del 50%.
4. Crean de manera permanente el Impuesto al Patrimonio con tasas entre 0.5% a 1.5% hasta el año 2027 y luego se baja al 1%. Nos aceptan una reducción menor por casa de habitación o

casa rural y se incrementa la base para los que poseen acciones no inscritas en Bolsa. Estas se deben de indexar, su valor de compra, con IPC desde su compra o año 2006 si fue anterior a esa fecha.

5. Limitan al 3% de la renta líquida las rentas exentas, deducciones especiales e ingresos no constitutivos de renta.
6. En una sola bolsa se incluirán rentas líquidas de salarios, rentas de capital, ingresos no laborales y dividendos. Solo quedan por fuera pensiones y ganancias ocasionales, para que sumadas se consulte la tabla progresiva que tenemos las personas naturales que va hasta el 39% y así se determine el impuesto pudiendo descontar de dichos valores solamente el 19% de los dividendos recibidos.

Todo lo anterior nos lleva a incrementar, como lo comenté antes, de manera muy importante el impuesto a la renta a pagar. Además, suben las retenciones mensuales que nos harán dentro del año.

Como se anotó, los precios de muchos alimentos y servicios producto de los impuestos indirectos a los plásticos, a las bebidas con contenido de azúcares, a los alimentos ultra procesados y sobretasas a diferentes sectores generaran mayores costos a las personas naturales.

Para terminar este artículo me gustaría mostrar quien va a pagar esta reforma, estimación realizada por expertos de la universidad Javeriana: personas naturales 2.8 billones (14%), personas jurídicas 4 billones (20%), impuesto a minería y petróleo 11 billones (55%), impuestos saludables 0.8 billones (4%) y otros impuestos 1.4 billones (7%). Como se puede ver todos ponemos, nadie se libra.

Estamos ahora esperando la reforma a los impuestos municipales donde como clubes podemos ser muy afectados, especialmente en predial e ICA.

En los próximos días cuando tengamos la reforma sancionada, seguramente por intermedio de los presidentes y gerentes de los clubes, compartiremos una presentación más detallada. ■

En La Pradera trabajamos constantemente en evaluar, mitigar y compensar el impacto de nuestras actividades en el medioambiente. Generamos conciencia en nuestros grupos de interés y le apostamos a construir un mejor futuro para la región desde el desarrollo sostenible.

El cuidado por el medio ambiente siempre ha sido una preocupación de los Órganos de Dirección y la Administración; es por eso que a lo largo de los años y con la colaboración de muchos de nuestros socios hemos construido una hoja de ruta que nos lleve a cumplir con uno de nuestros pilares: *la generación de valor superior sostenible*.

Autor: Alejandro Alvarado - Título: Planes
Conservación de Ecosistemas Flora y Fauna La Pradera

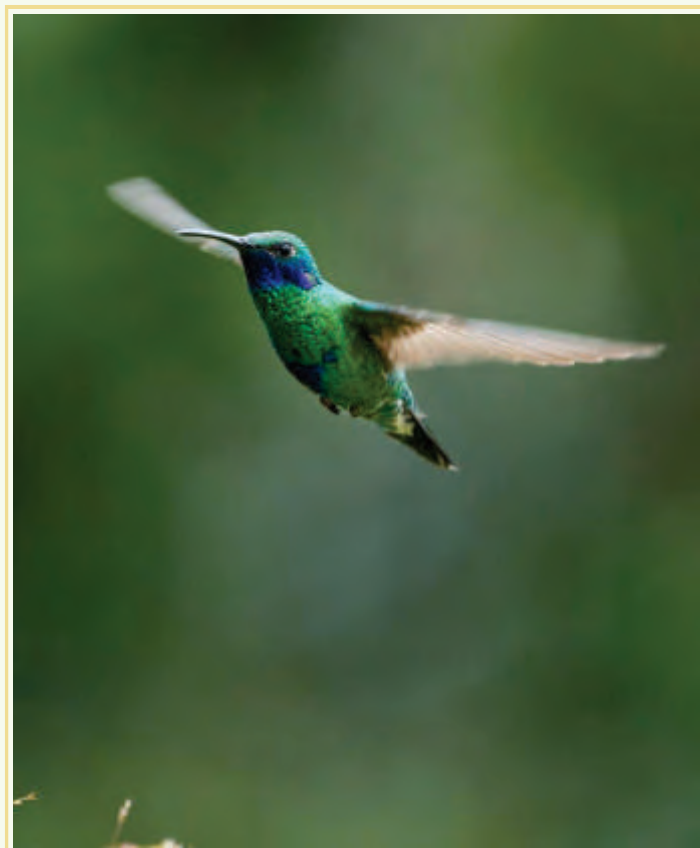
Nuestra gestión se ha enfocado en tres ejes de acción en línea con el Propósito Pradera y con la agenda nacional para hacer frente al cambio climático.

1. Velar por la conservación de la biodiversidad de La Pradera

Nuestro entorno conecta con los cerros orientales de Bogotá y el Parque Natural Nacional Chingaza convirtiéndonos en un corredor biológico rico en especies de flora y fauna, es por eso, que nuestra gestión se ha basado en diseñar estrategias y políticas que protejan la biodiversidad que habita en La Pradera.

Uno de nuestros programas que busca generar conciencia en torno al cuidado y protección del medioambiente es el *Inventario participativo en la Plataforma iNaturalist*. Con esta iniciativa involucramos a nuestros grupos de interés en la actualización de un inventario en la web con imágenes propias de especies encontradas en La Pradera, y de esta forma, dar a conocer de manera rápida y directa la biodiversidad que hoy nos acompaña.

La Pradera: un refugio de biodiversidad y calidad de vida



A la fecha tenemos 309 especies identificadas con 786 observaciones.

Especies nativas inventariadas:



Adicional es este programa, trabajamos constantemente en ofrecer a nuestra membresía una amplia oferta de experiencias ambientales que los acerque de manera consciente y responsable a la naturaleza. Para cumplir con este objetivo realizamos actividades como: primeros auxilios en jardinería, talleres de huerta orgánica, avistamiento de aves, caminatas ecológicas, concursos de fotografía de biodiversidad, campañas de preservación de fauna y flora, siembra de árboles, talleres para niños en diferenciación de especies y otras que nos ayudan a fortalecer el amor por las plantas y los animales.

2. Manejar de forma sostenible los recursos naturales renovables y no renovables

En línea con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), específicamente el número 6 - AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO, gestionamos de forma consiente nuestros recursos hídricos desde la creación y la ejecución de actividades, productos y servicios.

La Pradera cuenta con 25 lagos artificiales que funcionan como amortiguador de posibles inundaciones y como habitat para aves de humedal como: tinguas bogotanas, fochas, garzas, guacos, patos zambullidores y otros; también tenemos el paso del Río Teusacá con una extensión de 1,5 kilómetros, y nos acompañan tres quebradas: La Pradera, El Asilo y La Granada.



Pensado en la protección de estos cuerpos de agua, hemos diseñado el + Vida al río con el que restauraremos 8 hectáreas de bosque nativo andino. Este proceso conlleva la siembra de 8.100 árboles, 2.000 arbustos y 10.000 plantas de vegetación pequeña como: flores, trepadoras y gramíneas.

Otra iniciativa pensada para garantizar el agua para generaciones futuras y seguir con nuestro propósito de auto sostenibilidad, fue construir junto con expertos un *acueducto propio* que suministrara este importante recurso tanto al Club como a la Copropiedad, el cual está en funcionamiento desde el año 2015. Acueducto que no utiliza fuentes hídricas superficiales sino que está construido con un pozo profundo como base, el cual hace el proceso de potabilización más eficiente y además ayuda a conservar los ecosistemas sin afectar el medioambiente.

Adicional a esto, contamos con una *PTAR (Planta de Tratamiento de Aguas Residuales)* en donde manejamos procesos estrictos para garantizar que los vertimientos cumplan con los parámetros establecidos y que, además, superen la calidad del agua del Río Teusacá.

3. Convertir a La Pradera en un modelo replicable de buenas prácticas ambientales

Este indicador cuenta con cuatro ejes de acción que impactan directamente a todos nuestros *stakeholders*, entre ellos las autoridades locales, empresas del sector y comunidad de nuestra región.

Educación

Con nuestro propósito de generar conciencia creamos estrategias para nuestros diferentes grupos de interés, en los que contamos con una agenda robusta de talleres y actividades vivenciales. Una de ellas es la *Alianza Guardianes del Bosque*, en la que los participantes durante una caminata ecológica conocen temas como: identificación y reproducción de plantas nativas, orquídeas silvestres, bosques centenarios, mariposas, aves y procesos de restauración; que terminan con una siembra de plántulas recogidas durante el recorrido en el bosque.



Para nuestros niños tenemos el programa *Superhéroes del Bosque* en el que como parte de celebraciones especiales hacemos jornadas de siembra de especies nativas, rutas ambientales de la diversión, hora del cuento con historias sobre la naturaleza, talleres con materiales aprovechables y otros que también pueden disfrutar en familia.



Actualmente, nos encontramos trabajando en otros proyectos como: la elaboración del *Libro de Flora y Fauna Pradera* y un *cuento cartilla infantil*, que buscan dar a conocer algunas funciones ecológicas que realiza la biodiversidad y que son de gran utilidad para el ser humano. Este libro también incluye una guía para exploradores con información básica para ejecutar actividades de identificación de especies que podrán ser realizadas por niños en compañía de adultos.

Todas estas actividades están y seguirán siendo complementadas con un ciclo de conversatorios con empresas aliadas y socios expertos en conservación y sostenibilidad.

Gestión integral de residuos

La Pradera cuenta con un *PGIR (Programa de Gestión Integral de Residuos)*. Los residuos sólidos no aprovechables son sometidos a un proceso de compactación que reduce hasta 70 veces su volumen, los sólidos aprovechables son reclassificados y devueltos a la cadena productiva a través del reciclaje, los residuos sólidos peligrosos y especiales son entregados a empresas certificadas para disposición final y el AVU (Aceite Vegetal Usado) es recolectado y entregado para la producción de biodiesel de segunda generación. Contamos también con puntos para la recolección de baterías, residuos eléctricos, electrónicos, luminarias y bombillos.

Año tras año, La Pradera ha sido merecedora de bonos de carbono gracias a su gestión y participación en el programa de aprovechamiento de aceite vegetal usado. En el último recibimos una compensación de 7.530,5 Ton de CO₂, por la entrega de 3.012 KG de AVU y en alianza con las empresas Greenfuel, Team y la Fundación Manos Verdes hemos evitado la contaminación de 7 millones de litros de agua en tan solo 5 años.

Actualmente, mantenemos un convenio con una asociación de pequeños recicladores de La Calera y la empresa recuperadora Fundación Latin Green, con quienes hemos logrado aprovechar y devolver a la cadena productiva 36 tipos diferentes de materiales y los plásticos de un solo uso como el tetra Pak y el icopor generado por la copropiedad, que son incluidos en un proceso de elaboración de madera plástica.

Otro indicador importante es la reducción de la generación de residuos, es por esto, que desde el año 2018 con nuestro programa La Pradera + Verde, hemos logrado eliminar el plástico de un solo uso en nuestras actividades. Todos los empaques que manejamos para el servicio de domicilios de alimentos y bebidas son biodegradables y contamos con venta de bolsas ecológicas dentro del Club. Todos estos productos son elaborados a base de materiales amigables ambientalmente como: fécula de maíz, bagazo de la caña de azúcar, bagazo de trigo, bambú, fibra tejida y lona de algodón.



Huella de carbono

La Pradera hace parte de las 500 empresas seleccionadas por el Ministerio de Medio Ambiente para el PNCN (Programa Nacional de Carbono Neutralidad de 2022). El objetivo de este programa es el acompañamiento y capacitación a las empresas para la medición de la huella de carbono y la formulación de planes de reducción, mitigación y compensación. Con estas herramientas podremos compartir buenas prácticas y liderar con el ejemplo en todos los sectores en la lucha contra el cambio climático.



Uno de nuestros programas representativos para reducir la huella de carbono es el proyecto *De la Región a la Mesa*, en el que vinculamos a pequeños productores de La Calera, Guasca y Sopó como proveedores de materias primas para la producción de alimentos y bebidas. Este programa cuenta con la participación de 53 campesinos productores que, en esta primera etapa, además de suministrar productos al Club, hacen parte de los mercados campesinos que llevamos a La Pradera una vez al mes. Tener a nuestros proveedores cerca contribuye con la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero generados por el transporte de productos y servicios.

Este programa seguirá escalando para atender otras necesidades de la región a través de la *Escuela de proveedores Pradera* en la que actualmente estamos formando a 12 integrantes de la asociación de mujeres campesinas de La Calera.



Alianzas público-privadas

Como parte de nuestra integración con la región, consideramos que una forma de contribuir con el medioambiente es replicar nuestras buenas prácticas. Es por eso que, con un trabajo articulado entre la Alcaldía de La Calera, la Empresa de Servicios Públicos del Municipio ESPUCAL, nuestro aliado en aprovechamiento de residuos sólidos Vertcler y las asociaciones de recicladores de oficio, estamos implementando la estrategia *La Calera + Limpia* con la cual buscamos acompañar a los actores generadores de residuos desde la implementación hasta el seguimiento del programa de aprovechamiento de residuos sólidos, específicamente en temas de reciclaje.



La estrategia incluye la entrega de una guía de materiales aprovechables, la campaña completa de comunicaciones, el plan de medios y un acuerdo de apoyo de clasificación de materiales por parte de un reciclador de oficio. Adicional a esto, los recicladores del municipio, cuentan con un plan de formación estructurado en alianza con el SENA, la CAR, los Bomberos y expertos del Club. Como resultado, estamos impactando a más de 5.000 habitantes de La Calera que hacen parte de seis pilotos iniciales, dignificando el oficio de los recicladores y reduciendo el impacto ambiental que genera el municipio a través de la disminución de los residuos llevados a los rellenos sanitarios.

Todas estas iniciativas van acompañadas de campañas estratégicas de comunicación que, aparte de fortalecer las actividades que realizamos constantemente, generan consciencia en nuestros grupos de interés y mantienen a nuestra comunidad informada y actualizada en temas de interés ambiental dentro y fuera de La Pradera.

¡Vamos bien!, pero seguiremos trabajando para que nuestro modelo de conservación y cuidado de la biodiversidad sea un ejemplo replicable que vaya mucho más allá de nuestra región. ■



Daniel Piñeros Camacho
Gerente General La Pradera



Plan de Obras
Infraestructura

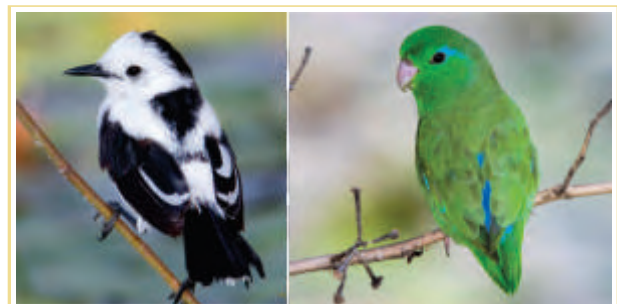
Club Campestre Farallones. Un lugar privilegiado, una experiencia de vida completa.

Como Club Campestre Farallones continuamos apostándole al progreso, siendo uno de los mejores clubes a nivel nacional, así como en potencializar nuestro reconocimiento internacional al propiciar eventos deportivos de primer nivel, adicional a contar con una infraestructura innovadora, que evidencia nuestro vanguardismo y progreso continuo.

En este proceso de evolución, empezamos a proyectarnos desde el 2019 con un Plan de Obras de Infraestructura: “POI”, un proyecto que abarca grandes cambios buscando modernidad, innovación y así, acercarnos más al Club que soñamos. Nuestra gestión está enmarcada en el “CAMINO A LA EXCELENCIA”, basándonos en los tres pilares del Plan Estratégico de planeación y gestión: sostenibilidad financiera, sostenibilidad ambiental, y lograr niveles superiores de calidad y servicio, que brinden tanto a socios como a invitados una experiencia completa de disfrute. Este objetivo se está cumpliendo bajo la dirección y estricto seguimiento de la Junta Directiva y la Gerencia,

así como su determinación en el cumplimiento de los imperativos estratégicos.

En lo referente a la sostenibilidad ambiental, la Corporación Club Campestre Farallones está comprometida con la protección de la biodiversidad, que nos permite aspirar a convertirnos en un área protegida y reserva natural, proceso que se tramita actualmente. Tenemos un pacto con el cuidado del medio ambiente. Prueba de ello es el sendero ecológico, un lugar armonioso en el que se puede disfrutar de la naturaleza, flora, fauna y el avistamiento de más de 160 especies de aves representativas de la región.



Para minimizar el impacto ambiental y generar ahorros importantes, realizamos la instalación de luces LED en las canchas de tenis, paralelamente, se implementaron paneles solares para la producción anual de 153.640 KWH en el Club, la contemplación del inicio del compostaje, (abono orgánico), en el Campo de Golf, entre otras iniciativas.

Buscando siempre lograr niveles superiores de calidad y servicio para generar mayor bienestar de nuestros socios e invitados, se realizaron importantes inversiones en infraestructura, materializadas a lo largo de estos tres años. Entre ellas podemos destacar la mejora de los parqueaderos, la renovación del parque infantil Rin Rin, el inicio del proyecto de adecuación de una nueva portería, obras eléctricas de iluminación, rigurosos estudios de suelo y topografía, así como adecuaciones de jardines, zonas verdes, entre otros, que permitieron el éxito en los mismos.

Apuntándole a contribuir al bienestar del socio y su familia, proporcionando momentos memorables en un ambiente privilegiado, generamos renovaciones y adecuaciones de espacios para brindar más opciones de entretenimiento y comodidad durante su permanencia en el Club. Para ello, remodelamos

el restaurante Hoyo 10, creamos nuevas propuestas gastronómicas a través de la renovación de las cartas de nuestros restaurantes principales: Terraza, Hoyo 19, Pizzería y Martín Pescador. Inauguramos Farallones Cowork, un ambiente totalmente acondicionado a las necesidades de la comunidad que desee destinar sus jornadas laborales en el Club. La construcción del Club de nuestros sueños ha traído consigo grandes y sustanciales cambios, cumpliendo expectativas, así como logrando progreso, enfocados siempre en la mejora continua de sus procesos administrativos y operativos, buscando garantizar las mejores experiencias de servicio, gastronómicas y de entretenimiento a nuestra razón de ser, los socios.

Paralelamente, somos reconocidos por el desarrollo y preparación de eventos deportivos de primer nivel, así como grandes eventos de ciudad que ya están posicionados en la región. Tal es el caso de la celebración del Torneo de Tenis Copa Peugeot Colombia, un evento anual que realiza la marca francesa, patrocinador del Roland Garros y el ATP Tour, con el fin de promover el deporte en Colombia y el Valle del Cauca.

Su desarrollo se llevó a cabo en las canchas del Club, el 17 y 18 de septiembre, con una



participación de competidores, grandes aliados, lanzamiento a medios y rueda de prensa de muy importantes deportistas, así como el apoyo de sus embajadores de marca, los tenistas colombianos, Robert Farah y Juan Sebastián Cabal.

Estamos próximos a iniciar una de las temporadas más importantes del Club: “Farallones de Feria”. Nuestros eventos sociales como las Tascas Farallones, en especial nuestra gran Fiesta de Remate Feria, son parte fundamental de la agenda de los socios. Temporada que se caracteriza por su calidad, artistas nacionales e internacionales, entretenimiento, diversión y gastronomía de primer nivel, razones fundamentales por las que esta temporada está posicionada y además

catalogada, como uno de los grandes eventos de la ciudad. Nos preparamos para abrir nuestras puertas con el mejor despliegue y convocatoria de artistas para vivir este 2022, el mejor regreso a la Feria de Cali.

El Club Campestre Farallones es un lugar privilegiado, rodeado de maravillosos paisajes, instalaciones deportivas de primera categoría, donde se desarrollan grandes formatos de eventos para garantizar el bienestar de nuestra gran Familia Farallones. Nos visionamos como el orgullo de nuestros socios, reconocidos a nivel nacional e internacional, la capacitación de su gente, por el sentido de pertenencia de sus socios, por la calidez representativa de la región, la excelencia en el servicio y la sostenibilidad integral para sus futuras generaciones. ■



En el Club Farallones apoyamos la realización de torneos deportivos de gran nivel. Fomentamos el deporte entre familia y amigos como un estilo de vida.

Luis Eduardo Pérez Borrero
Presidente Junta Directiva
2021-2023

Peter Drucker popularizó por primera vez el concepto “Administración por objetivos” en *The Practice of Management*. La administración por objetivos es el proceso de definir objetivos específicos dentro de una organización bajo la premisa de que la gestión desarrollada permitirá alcanzar dichos objetivos. La mayoría de los directivos de los clubes están bastante familiarizados con el concepto: SMART por su sigla en inglés, y que significa objetivos específicos, medibles, asignables, realistas y enmarcados en el tiempo, tal como los introdujo George T. Duran. Y, sin embargo, son pocos los clubes que se rigen por metas concisas y medibles.

Cinco pasos fiables que guiarán a los líderes de los clubes en la fijación de objetivos son:

1. **Específicos.** Exprese claramente qué aspectos del club deben abordarse. Al establecer la dirección estratégica, sea lo suficientemente preciso para que los futuros dirigentes del club sepan cuál fue el objetivo fijado y por qué.
2. **Medibles.** El equipo directivo y sus colaboradores necesitan contar con indicadores que puedan ser monitoreados constantemente, que les permitan celebrar los logros alcanzados y también, corregir el rumbo cuando se requiera para conseguir los objetivos que no se están logrando.
3. **Asignables.** ¿Quién será el responsable? ¿Qué comité del club está encargado de supervisar y guiar esta iniciativa estratégica? ¿Qué miembro del equipo directivo está obligado a lograr este objetivo con su esfuerzo?

¿Cómo establecer objetivos que permitan obtener los mejores resultados?



Henry DeLozier

4. **Realistas.** Identifique los recursos disponibles y diseñe los sistemas de medición apropiados de manera que la junta directiva y/o la administración puedan guiarse en la consecución de este objetivo.
5. **Enmarcados en el tiempo** (cronograma). Diseñe una línea de tiempo que ilustre en qué momento se deben alcanzar los objetivos fijados.

Algunos objetivos no tan *SMART* que se ven con frecuencia en los clubes privados son:

- "Ser el mejor club de Estados Unidos". Aunque es una aspiración legítima, que además conlleva los mayores esfuerzos por parte de los líderes del club, no tiene especificidad ni resultados medibles.
- "Lograr crecimiento anual del número de socios". A pesar de la trascendencia que tienen los socios para todos los clubes, es necesario que el objetivo sea específico y que contemple las condiciones de mercado dentro de las cuales se pretende captar nuevos socios y retener los actuales.
- "Ser rentable en todas las áreas de servicios del club". Al pasar por alto la noción de que el negocio principal del club es la venta de derechos a nuevos socios y las cuotas mensuales de sostenimiento, muchos líderes de clubes se pierden pensando que una corporación sin ánimo de lucro debe ser "rentable". La mayoría de los servicios que ofrecen los clubes suelen requerir de subsidios provenientes de las cuotas de sostenimiento.

Algunos objetivos útiles que debe tener en cuenta su club son:

- Alcanzar y mantener la satisfacción de los socios por encima de un porcentaje específico (seleccione el porcentaje que considere apropiado para su club). Dicho porcentaje se verá reflejado a través de los

resultados que arrojen las encuestas periódicas a socios (pueden ser trimestrales, semestrales o anuales).

- Optimice la participación de sus socios en los programas y actividades que lleva a cabo el club. Haga esto fijando un porcentaje mínimo de participación para cada actividad.
- Haga y mantenga el club como una empresa económicamente sostenible, proyectándolo con una periodicidad anual. (Implica tener presente los requerimientos de capital, planes de financiación y un conocimiento permanente de las expectativas de los socios).

Un excelente ejemplo de administración por objetivos fue la llamada a la acción por parte del presidente John F. Kennedy cuando declaró: "Creo que esta nación debe comprometerse a lograr el objetivo -antes de que termine esta década-, de llevar un hombre a la luna y devolverlo sano y salvo a la tierra".

Los detalles:

- ¿Qué? Llevar un hombre en la luna y traerlo de regreso.
- ¿Cuándo? En esta década.

La fijación de objetivos es una responsabilidad innata que tienen los líderes de los clubes. Lo más importante es comprender qué objetivos y qué gestiones producirán los mejores resultados para el club. ■

*Henry DeLozier es director de GGA Partners.
henryhenry.delozier@ggapartners.co*

*Impreso con autorización de la
National Club Association.
(Club Director - Summer 2022)*

Nuevos miembros

**Damos una muy cordial bienvenida
a los siguientes clubes y sus respectivos
presidentes:**



CÁMARA DE CLUBES
SOCIALES Y DEPORTIVOS

camaracsd@gmail.com