

El

Mundo

de los clubes

Magazine de la Cámara de Clubes Sociales y Deportivos

Ganadores

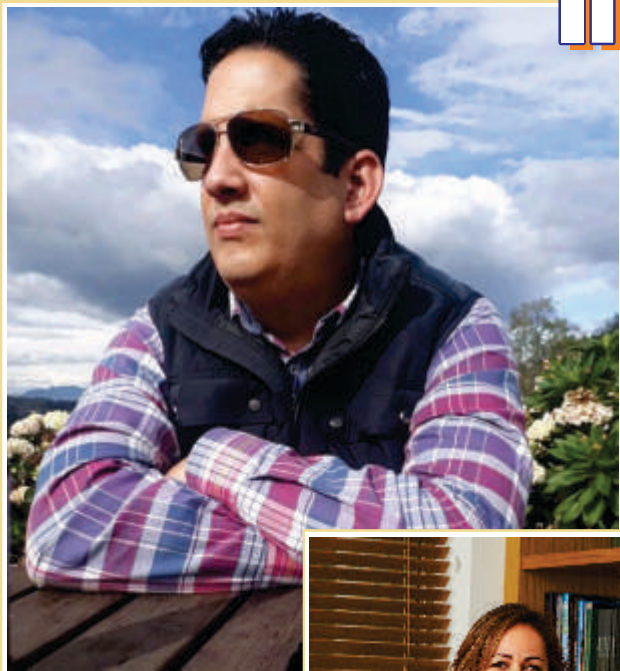
Programa

Incentivo a la

Estrategia

Gerencial

2022



Adrian Castañeda Z.
Centro Italiano di Bogotá



Paula Echandía Z.
Club Colombia



Editorial

En menos de dos meses vamos a cumplir 3 años de existencia de la Cámara. Los dos presidentes que han liderado nuestra Institución y su director ejecutivo han sido amplios y exhaustivos en presentar a los clubes asociados las realizaciones en cumplimiento de su objetivo gremial en pro de los clubes afiliados y que en algunos casos han beneficiado a la totalidad del sector. No menos importante ha sido el desempeño financiero, sobre el cual nos referiremos en esta pieza editorial.

La Cámara inició actividades en marzo de 2020 con 14 clubes fundadores de los hoy 26 existentes, justo cuando se decretó el comienzo de la pandemia del covid-19 en Colombia. A ninguno escapa los devastadores efectos que trajo este mal a los clubes, debido al cierre forzoso que les fue impuesto por el confinamiento generalizado en la sociedad que paralizó la actividad económica, y cuya duración fue de cerca de 7 meses. La gran mayoría de clubes mantuvo su personal en la nómina como un gesto de solidaridad social y debió replantear, según su entorno de afiliados y necesidades de su infraestructura, el aporte mensual de los socios para poder subsistir y realizar actividades mínimas de mantenimiento a las instalaciones sociales y deportivas, estas últimas, de por sí, costosas. Esta situación, aunque no impactó las finanzas de la Cámara en su primer año, sí la restringió totalmente en el desarrollo de sus actividades.

Como consecuencia de la llegada masiva de vacunas al país para el covid, un año después de declarada la enfermedad en Colombia, y del acertado manejo que le dio el gobierno de turno, se fueron regularizando la actividad económica y suavizando las medidas de control del covid con nuevas prácticas sociales, no obstante que todavía el mundo sigue oficialmente en pandemia, con preocupantes rebrotes en Asia y Europa, en particular, y con la aparición de 4 nuevas variantes relevantes del virus. Lo anterior nos ayuda a ubicar el marco de referencia del entorno y condiciones en que se movió la Cámara en sus 3 primeros años.

Y, ¿cómo se han comportado las finanzas de la Cámara? Si tuviéramos que definir las en pocas palabras, diríamos que en este período han sido francamente satisfactorias y tranquilizantes debido al

¿Cómo van las finanzas de la Cámara?



Lázaro Pardo S.

gran compromiso y solidaridad demostrado por los clubes asociados en el cumplimiento de sus obligaciones, a tal punto que al cierre de 2022 no había cartera de clubes, hecho realmente excepcional dadas las circunstancias antes descritas.

Por la naturaleza y objeto de la Cámara, los recursos son pequeños. Baste decir que sus ingresos fueron cercanos a \$250 millones en 2022, de los cuales un 60% correspondió a las cuotas de funcionamiento y, el resto, 40%, a ingresos por actividades académicas más una menor parte en rendimientos financieros. A pesar de que ha habido un esfuerzo por la diversificación de ingresos, la Asociación debe procurar no depender sustancialmente del aporte de los clubes y propender por una generación de recursos con actividades para el gremio que le den la mayor autosuficiencia económica posible. Es entendible que en su primer año haya habido total

dependencia financiera del aporte de los clubes, circunstancia propia de las organizaciones cuando se crean, hecho agravado por el covid, pero en los restantes dos años, se ha ido logrando la generación propia de recursos.

Hay una premisa en finanzas que dice que las organizaciones se quiebran por la caja y no necesariamente por el Estado de Resultados (P&G). La Cámara ha podido mantener una caja holgada a pesar de presentar una pérdida contable acumulada a la fecha de \$22 millones, originada en el primer año cuyo resultado fue una pérdida contable de \$67 millones. Este monto negativo se originó porque los aportes iniciales de los clubes fundadores para capitalizar y operar la Cámara durante el año 2020 se registraron como un recurso patrimonial, según lo establecen las normas de la contabilidad, sin que dicha capitalización constituyera ingreso en el Estado de Resultados y, consecuentemente, en la utilidad o excedente, aunque todos los gastos operativos sí se registraron en el Estado de Resultados, con lo que se generó la pérdida contable antes citada; pero como se mencionó anteriormente, su efecto en caja fue neutro. Los resultados contables de los años 2021 y 2022 han contribuido a disminuir el déficit en el balance y se espera que al finalizar la presente vigencia se elimine esta pérdida.

Aunque no es del alcance de este escrito referirnos exhaustivamente a cifras, tema que se presentará con detalle en la asamblea ordinaria de este año, lo haremos cualitativamente y sobre indicadores financieros. Desde su inicio, la Cámara ha contado con suficiente efectivo para atender las obligaciones de su operación y con terceros. Un indicador que mide esta situación es precisamente el índice de liquidez, que mide cuántas veces el activo corriente o líquido es capaz de cubrir las obligaciones de corto plazo; lo normal en una empresa es entre 1 y 1.5 veces; sin embargo, este se ha comportado entre 3 y 5 veces; mientras más alto, mayor es la seguridad para la entidad y los acreedores que sus deudas se honren. Este pasivo de corto plazo corresponde a obligaciones tributarias, laborales y por honorarios de revisoría fiscal y contabilidad que se atienden en forma vencida al mes siguiente; y así sucesivamente se repite este ciclo mensual lo que permite tener un pasivo de corto plazo muy controlado.

En síntesis, las finanzas de la Cámara van bastante bien, con un manejo muy prudente de la liquidez, invertida en entidades financieras con calificación AAA, con unos gastos muy controlados y supervisados directamente por la Junta y con planes para continuar con la generación autónoma de recursos para disminuir la dependencia del aporte de los clubes.

El patrimonio actual de la Cámara es 5 veces el valor de sus pasivos, lo que significa una gran solidez financiera; al igual que con la liquidez, mientras más alto este indicador, mayor será la confianza de sus asociados en que la entidad tenga el respaldo para cubrir acreencias; como punto de referencia muy general, ya que cada sector tiene sus peculiaridades, una relación entre 0.5 y 2 veces el patrimonio a sus pasivos se considera aceptable.■

Lázaro Pardo S.
Tesorero - 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

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. 8 - Año 2

Febrero - Abril 2023

Bogotá - Colombia

Contenido

- Editorial
- Ganadores Programa Incentivo a la estrategia gerencial CCSD 2022:
 - Centro Italiano di Bogotá
 - Club Colombia
- ¿Por qué es importante que la Junta Directiva lleve a cabo retiros?

**Programa
Incentivo a la
estrategia gerencial
CCSD**

En febrero de 2022 la CCSD lanzó el *Programa Incentivo a la estrategia gerencial CCSD 2022*. Dicho Programa tiene como fin identificar las estrategias gerenciales especialmente destacadas que hayan sido implementadas por los clubes miembros, para hacer un reconocimiento público de las mismas y compartirlas con los demás asociados.

El ganador de la categoría "Clubes Sociales Urbanos", subcategoría: "Incremento de ventas y/o reducción de costos" de la versión 2022 de este Programa fue el señor Adrián Castañeda Zamora, gerente general del Centro Italiano di Bogotá.

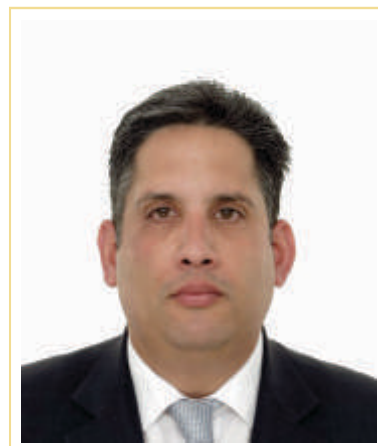
A continuación, el Sr. Castañeda comparte con nuestros lectores el resumen de la estrategia ganadora.

El Centro Italiano di Bogotá, CIDB, fue por más de 30 años un Club que, si bien satisfacía las necesidades de sus asociados, en su mayoría de nacionalidad italiana, no había considerado dentro de su estrategia la necesidad de diversificar y perfeccionar los servicios que ofrecía hasta esa fecha.

Para ese entonces, su prioridad era congregar a las familias italianas que residían en Bogotá y que eran parte del Club, y cuyo principal interés era reunirse para hablar de sus costumbres, evitando que las nuevas generaciones perdieran este vínculo tan importante con las raíces y tradiciones de sus padres y generaciones anteriores.

A comienzos del año 2020, con la llegada de una nueva Junta Directiva, encabezada por el Sr. Fabio Riccardi Brighenti, un joven empresario, hijo de

**Ampliación,
estandarización,
diversificación y
perfeccionamiento
de la oferta de servicios
en el CIDB**



Adrian Castañeda Z.

padre y madre italianos que creció en el CIDB, también llegó una visión totalmente diferente de lo que debía ser el alcance y la proyección del Club en los próximos años. Se comenzó a trabajar en su reingeniería, aprovechando su excelente ubicación en el norte de la ciudad de Bogotá, teniendo como objetivo generar los cambios necesarios para ubicar el CIDB –en un plazo máximo de 10 años- dentro de la elite de los clubes metropolitanos en la ciudad de Bogotá y del país.

En marzo de ese mismo año y solo 4 días después de nuestra primera Asamblea General de Asociados, llega la declaratoria de cuarentena general impuesta por el gobierno nacional a raíz de la pandemia de Covid 19.

Para cualquier presidente o gerente recién nombrado, ese escenario podría haber representado el fin de ese gran sueño. Contrario a ello, en nuestro caso fue el momento de tomar impulso y comenzar a diseñar la estrategia necesaria para sacar el Club del estado financiero, operacional y estructural en el que había estado por tantos años.

Durante todo el año 2020 y 2021 ejecutamos un proceso de reingeniería que comprendió cuatro objetivos principales:

1. Recuperación de una cartera superior a los \$400.000.000.
2. Optimización y control de los costos de operación.
3. Modernización de la infraestructura del Club.
4. Creación de nuevas opciones de servicios para los asociados tradicionales y para los que visualizábamos llegarían, a pesar de que el Club se encontraba cerrado.

Aprovechando el cierre de las instalaciones, se conformó una brigada de mantenimiento conformada por los colaboradores a quienes a pesar de la pandemia no se les suspendieron sus contratos de trabajo. Este equipo acompañó a los contratistas necesarios para llevar a cabo el proceso de remodelación de la totalidad de los espacios del Club, dando mantenimiento al 100 % de las instalaciones, a las cuales en muchos casos se les cambió su antiguo diseño por uno mucho más fresco y moderno.

Se crearon los manuales administrativos y de servicio, además de documentar la totalidad de procedimientos. Esta labor nos permitió hacer seguimiento a nuestra Planeación Estratégica, marcando así una hoja de ruta clara para el cumplimiento de los objetivos definidos para los diferentes procesos del Club.

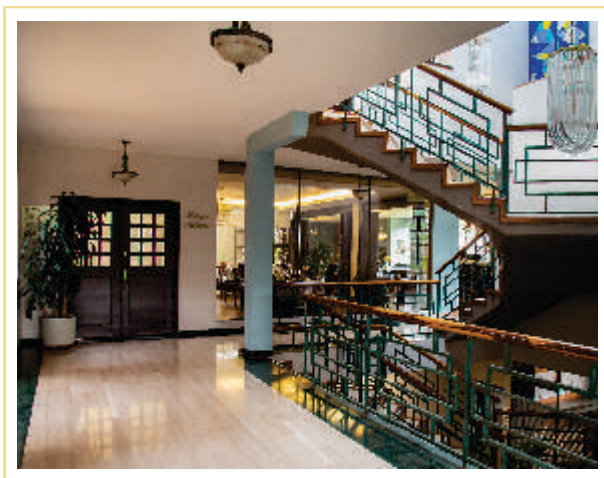
Se comenzó un programa de capacitación en temas relacionados con servicio y atención al asociado, buscando mejorar y maximizar los servicios ofrecidos.

Se implementó un trabajo conjunto con una empresa de cobranza, encaminado a recuperar la cartera que habían dejado algunos asociados que se habían retirado del Club tiempo atrás. Con el dinero recaudado se puso en marcha un plan de pago a proveedores, con quienes para esa fecha teníamos una cartera a más de 360 días.

Contratamos un Chef reconocido y staff que, cuando se levantaran las restricciones, nos permitiera ofrecer una novedosa y atractiva propuesta gastronómica y de servicios, acorde a nuestra visión de ser: *“Un referente gastronómico en la ciudad y el país”*.

Se crearon nuevas áreas y opciones de servicios para los asociados que nos permitieron generar una mayor afluencia de socios al Club y por consiguiente, más ingresos per cápita (Bar Venecia y la zona de Parrilla & Sport Bar Trastevere).





Implementamos una estrategia de venta de eventos y actividades periódicas en el Club que generaran en los socios, además de sentido de pertenencia, una mayor frecuencia de visitas. Así mismo, despertar un interés en los visitantes por obtener su propia acción.

Diseñamos alianzas estratégicas a largo plazo con proveedores y políticas de descuentos por pronto pago, que redundaron en un beneficio de mejores precios para los asociados.

Eliminamos el tradicional consumo mínimo, que obligaba a los asociados a un gasto de no menos de \$ 250.000 mensuales, y se optó por la creación de festivales gastronómicos especializados y eventos variados que nos permitieran sobrepasar esta cifra sin necesidad de obligar a nadie.

Conclusión

Hoy a tan solo 3 años de haber dado comienzo a nuestra gestión:

- Tenemos un Club financieramente estable, con superávit operacional en los años 2020, 2021 y proyectado para el 2022, después de más de 6 años seguidos a pérdidas.
- Contamos con un nivel de satisfacción de nuestros colaboradores superior al 95 %.
- Un nivel de satisfacción de nuestros asociados superior al 93 % según la última encuesta de

satisfacción hecha en el mes de Julio 2022.

- Fuimos condecorados por la revista Gurú como el mejor restaurante de comida italiana en Colombia, en los años 2021 y 2022.
- Tenemos toda nuestra cartera de proveedores por debajo de los 45 días y la de los asociados no supera los 60.
- Siendo un Club pequeño, el plan de inversión en estos 2 años ha sido superior a los \$1.500 millones, sin recurrir a cuotas extraordinarias, ni afectar la operación normal del CIDB.
- Se tiene previsto un plan de obras para los próximos 2 años, con una proyección de inversión superior a los \$800 millones de pesos.
- En los años 2020 y 2021 pudimos ofrecer bonificaciones extralegales por fin de año a nuestro personal y esperamos hacerlo de igual manera en el 2022.
- Tenemos un indicador mínimo de quejas en el servicio de alimentos y bebidas del Club y seguimos trabajando por erradicar las pocas que nos llegan.
- Hemos mejorado el salario del personal directivo del Club en un 35 %, lo que nos permite hoy día contar con un perfil mucho más profesional.

Es así como hoy podemos sentirnos orgullosos de lo logrado y de los obstáculos que con mucho esfuerzo y trabajo colectivo hemos podido sortear. Sabemos también que aún nos falta mucho camino por recorrer, pero estamos seguros de que con la ayuda de Dios y el compromiso de nuestros colaboradores lograremos llevar a cabo todos y cada uno de los planes que a mediano y largo plazo nos hemos trazado. ■

Cordialmente,

Adrián Castañeda Z.
Gerente
Centro Italiano di Bogotá

El diseño y puesta en marcha de este servicio le mereció a la Sra. Paula Echandía Z., Gerente del Club Colombia, una Mención Especial dentro del Programa *Incentivo a la estrategia gerencial - CCSD*, versión 2022, en la categoría: "Clubes sociales urbanos", subcategoría "Implementación y demanda generada por nuevos servicios".

A continuación la Sra. Echandía nos comparte los pormenores de este caso de éxito.

P. ¿Cuéntanos cómo era el entorno dentro del cual se desenvolvía el Club Colombia en los primeros meses de 2020, que te llevaron -junto con tu equipo de colaboradores- a diseñar la estrategia para poner en marcha el Servicio Delivery?

R. Buenas tardes Joaquín, me honra enormemente haber recibido esta Mención Especial por parte de la Cámara. En nombre de todo mi equipo de trabajo aprovecho esta ocasión para agradecer este reconocimiento.

Tu pregunta me remite a la declaratoria mundial de la pandemia Covid19 emitida en marzo de 2020. Vivíamos entonces la preocupación que significaba esa amenaza para la salud personal y pública, pero adicionalmente, debíamos pensar en cómo retribuir a nuestros socios, quienes continuaban realizando cumplidamente el pago de sus expensas desde su casa, sin obtener por esos días nada a cambio.

Fue este sentir lo que nos llevó a buscar alternativas en medio de tantas limitaciones. Teniendo en cuenta que la gastronomía del Club ha sido, de lejos, uno de los estandartes de la oferta de valor del Club, consideramos la idea de llevar a los socios nuestros mejores platos, y de esta forma cumplir con nuestro trabajo, brindándoles un poco de la felicidad a la cual ellos estaban acostumbrados. Emprendimos de

Implantación del Servicio Delivery Club Colombia



Paula Echandía Z.
Gerente
Club Colombia



inmediato la planeación de esta línea de negocio, reintegrando algunos de los más expertos cocineros, meseros y líderes del Club. Y así, iniciamos la prestación de nuestro Servicio *Delivery*. Le pusimos este nombre porque sabíamos que tendríamos que cambiar totalmente el modelo del Servicio *Osito*, el cual hasta ese momento se especializaba en la atención programada de banquetes y eventos por fuera del Club, más no el de domicilios.

P. ¿Cuéntanos en qué consiste el Servicio *Delivery* que te hizo merecedora de la Mención Especial citada?

R. Nuestra línea *Delivery* no se trata simplemente de transportar comida. La filosofía que incorporamos al diseño de este servicio, fue la de trasladar hasta donde estuvieran nuestros socios la experiencia gastronómica que se vive en las instalaciones del Club, sin permitirnos perder los atributos de sabor, calidad y servicio que siempre nos han caracterizado. Cumplir con este propósito nos planteó grandes retos en cuanto al manejo de los alimentos, los empaques, los tiempos de despacho y la logística de transporte, así como la selección y entrenamiento del personal para la atención de esta línea de negocio. Así fuimos creciendo y desarrollando el Servicio *Delivery* del Club Colombia, utilizado y admirado por sus socios y hoy en día, también por terceros, dado que actualmente contamos además con una oferta abierta al público, a través de la cual el Club Colombia llega a los hogares de muchos caleños, dándoles a conocer parte de nuestra oferta y elevando con ello nuestro reconocimiento como centro gastronómico de la ciudad.

P. Estoy seguro de que ese servicio, que hoy cuenta con casi tres años de haber sido implementado, debe haber tenido importantes implicaciones en distintos frentes. Por favor explícanos por ejemplo, qué implicaciones o efectos ha tenido en:

Ventas:

R. El crecimiento ha sido extraordinario. En los años 2018 y 2019 el servicio *Osito Catering* emitía alrededor de 4.000 facturas, vendiendo en promedio \$890 millones anuales. Durante los 10 meses del primer año de la pandemia, esto es marzo a diciembre de 2020, emitimos por el Servicio *Delivery* 11.400 facturas por valor de \$1.240 millones, es decir que en el año de instauración del nuevo servicio crecimos un 185% el número de facturas y un 39% en ventas.

En el año 2021, aun compitiendo contra la presencialidad que se abrió en todos los restaurantes del Club, atendimos por nuestro servicio *Delivery* 12.700 facturas por valor de \$1.423 millones, creciendo un 5% adicional en número de facturas y 2% adicional en ventas.

El logro más destacable del 2022 fue la consolidación definitiva de este negocio. Al cierre del año 2022 habíamos emitido 14.000 facturas por valor de \$1.480 millones, esto es un crecimiento del 10% más en número de cuentas y 4% más en facturación. Quiero destacar que estas cifras se refieren únicamente al Servicio *Delivery*, por lo tanto a ellas debemos sumarle las cifras que está facturando el servicio de *Eventos y Catering* (antes Servicio *Osito*), ya que continuamos sirviendo también esta línea de negocio, la cual facturó casi \$3.000 millones en el año 2022, creciendo un 22% entre los años 2019 y 2022.

Satisfacción de socios

Desde el primer momento nuestros socios llegaron a un gran nivel de satisfacción con el Servicio *Delivery*. En un principio, por la alegría que les causó el hecho de que llegáramos hasta sus hogares en medio del confinamiento con la excelente comida de su Club; también por facilitarles la preparación de los alimentos en el hogar. Luego, cuando se fueron liberando las restricciones impuestas por la pandemia, nuestros socios pudieron regresar a consumir en los restaurantes del Club, pero ello no conllevó una reducción de la demanda del Servicio *Delivery*.

De igual forma, los terceros a quienes abrimos la opción de consumir alimentos de la oferta del Club Colombia tienen una mirada muy positiva acerca de nuestro servicio y continúan disfrutándolo.

Generación de empleo

El primer equipo de trabajo de *Delivery* lo armamos con parte del personal que el Club tenía contratado en la época de la pandemia, aprovechando su disponibilidad y su experticia. A medida que fuimos creciendo en ventas conformamos un grupo propio y especializado, el cual hoy en día cuenta con 16 personas en temporada normal y 22 personas en temporada alta, desempeñándose en las áreas de recepción de pedidos y servicio al cliente, patinadores, empacadores, conductores y repartidores.



P. ¿Cuál consideras es la mayor fortaleza del Servicio Delivery?

R. Todos los alimentos que enviamos por Servicio *Delivery* cuentan con idénticas características a aquellas que tienen los alimentos servidos en el Club Colombia. Esto es: preparación con ingredientes de primera calidad, recetas exquisitas, temperatura correcta de los alimentos, excelente presentación en los empaques, salsas y acompañamientos y, lo que es

definitivo, es que llegamos a la puerta de nuestros socios con personal propio. Ellos portan el uniforme y llevan consigo el toque y estilo Club Colombia, todo lo cual garantiza una entrega tan amable y confiable como cuando los socios se encuentran en las instalaciones del Club.

P. ¿Cuáles son las principales diferencias que hay entre el servicio que se ofrece a través de Osito Catering y el Servicio Delivery?

R. Tal vez la principal diferencia entre el servicio *Osito Catering (hoy Eventos y Catering)* y el Servicio *Delivery* es la inmediatez de este último, ya que atendemos ventas en el norte, sur y oeste de la ciudad contra pedido telefónico y whatsapp, donde el cliente nos exige tiempos similares a los que ofrecen las plataformas de servicio a domicilio... ¡Y le cumplimos!

P. ¿Qué otros beneficios le ha representado el Servicio Delivery al Club Colombia?

R. El Servicio *Delivery* se convirtió en una línea de negocio adicional para el Club Colombia. Llegó para quedarse y aporta una facturación muy interesante a la masa de ingresos por ventas de AyB del Club.

P. ¿Qué recomendaciones le darías a un club que esté contemplando un servicio similar al Servicio Delivery?

R. Ya les conté todos nuestros secretos (risas...)

P. ¿Qué otros proyectos novedosos está cocinando el Club Colombia para ser implementados en un futuro cercano?

El Club Colombia apostó en 2022 al rediseño de sus espacios, incrementando el número de salones con tecnología audiovisual de punta, ampliando el gimnasio y modernizando los equipos deportivos, así como mejorando su *Rooftop* y portería de acceso para socios. Estas acciones buscan continuar atrayendo jóvenes para atender la renovación generacional del Club y responder a la alta demanda de reuniones empresariales y sociales con que contamos. La expectativa detrás de todo esto es el mejoramiento significativo de la facturación, la cual estaría creciendo en un 30% para el año 2023. ■

Los retiros de la junta directiva son una parte esencial de la gobernanza de cualquier club y deben estar contemplados en el calendario de la junta directiva con una periodicidad anual. Los retiros fuera del club proporcionan a la junta y a la gerencia el tiempo necesario para desarrollar los análisis y discusiones profundas que las reuniones mensuales no ofrecen. También fomenta relaciones más sólidas entre los miembros de la junta directiva y la gerencia al hacer posible que todos interactúen tanto a nivel empresarial como social.

Los beneficios que se derivan de esta práctica son muchos; cabe destacar los siguientes:

- Alineación de la misión, la visión, los objetivos y los valores.
- Se fortalece la relación de cada uno de los miembros de la junta con los demás.
- Debates más profundos y significativos sobre los temas más relevantes.
- La planeación y toma de decisiones se hace de manera estratégica.
- Se analizan los logros alcanzados por el club.
- Se hacen ejercicios de *benchmarking* y comparaciones con otros clubes.
- Permite reconocer y agradecer la labor de los miembros de la junta directiva.

¿Por qué es importante que la Junta Directiva lleve a cabo retiros?



Kevin Carroll, CCM, CCE, ECM

Una encuesta reciente arrojó que las juntas directivas de 20 de los 24 clubes consultados llevan a cabo retiros, y que esto lo hacen por norma y con una periodicidad anual. La mayoría de los clubes encuestados lo hacen fuera de las instalaciones de su club, normalmente en otro, lo que proporciona privacidad y reduce el riesgo de interrupciones. También es una forma ideal de ver cómo opera otro club similar (o mejor), facilitando una evaluación comparativa. Una visita completa de las instalaciones, combinada con golf y cena, proporciona interacción social al tiempo que ofrece la oportunidad de llevar a cabo un trabajo valioso. También, el incluir en el orden del día una invitación al presidente o gerente del club anfitrión a que haga comentarios puede abrir canales de comunicación y facilitar el intercambio de ideas.

El Plan Estratégico

Uno de los temas más importantes para ser abordados durante los retiros de la junta directiva es la revisión y actualización del plan estratégico del club. Es altamente recomendable contar con el apoyo de un facilitador externo para esta parte de la reunión, pues permite que un tercero dirija de manera objetiva las discusiones y revise lo que la junta logró el año anterior, al tiempo que establece metas, objetivos y planes de acción para el año siguiente. Recurrir a alguien con experiencia en el sector de los clubes mejorará el proceso, ya que proporcionará recursos y conocimientos pertinentes sobre las tendencias actuales, el plan de inversiones y las mejores prácticas en la gobernanza de los clubes.

Si el club no cuenta con un plan estratégico, es fundamental dedicar el tiempo necesario para su elaboración durante el retiro. La junta debe examinar a fondo el club, revisando su misión y visión y realizando un análisis DOFA para identificar los principales puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas del club. A partir de ahí, la junta puede identificar los objetivos principales relacionados con socios, infraestructura

e instalaciones y demás, y luego analizar cuáles de esos objetivos pueden alcanzarse de forma realista en los próximos doce meses.

Otros temas

Otros temas importantes que debería contemplar el orden del día del retiro, además de la creación o actualización del plan estratégico, son:

Informe de la gerencia sobre el estado del club. Se trata de un informe exhaustivo, más completo que los informes mensuales habituales que presenta la gerencia a la junta. Se informará en profundidad sobre los indicadores clave de desempeño (*KPIs* por sus siglas en inglés), como la rotación de socios y de personal y las estadísticas correspondientes, y una visión general de alto nivel del rendimiento del personal y los objetivos alcanzados durante el período.

Autoevaluación de la Junta Directiva. Previo a la reunión debería distribuirse a cada uno de los miembros de la junta una encuesta que permita evaluar de forma crítica el liderazgo de esta en función de los parámetros que hayan sido establecidos de antemano. El retiro dará tiempo para revisar los resultados y planificar mejoras.

Evaluación de los comités. El retiro anual es el momento ideal para revisar las metas y objetivos de cada comité y establecer otros nuevos para el año siguiente. También puede discutirse con franqueza el desempeño de los miembros de los distintos comités, como parte de la evaluación de su potencial para convertirse en futuros miembros de la Junta Directiva.

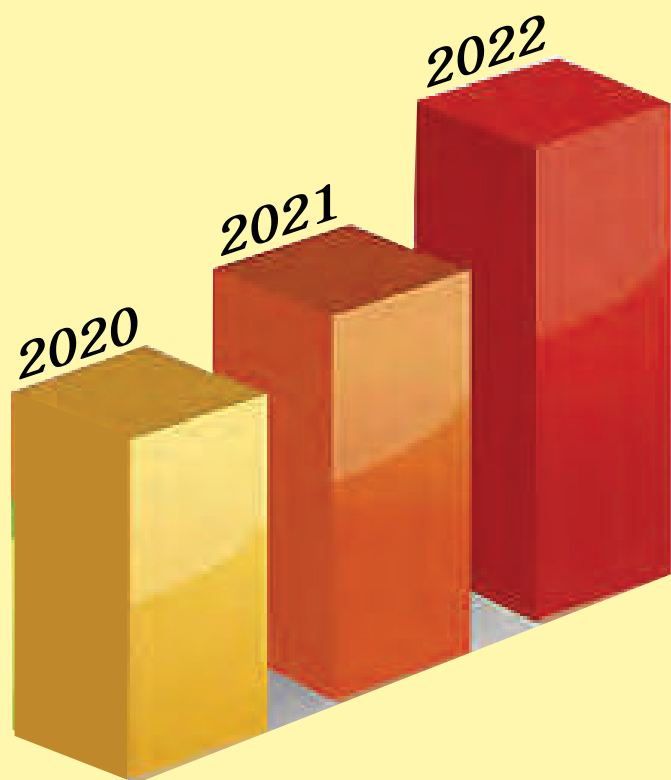
Presupuestos. El retiro permite debatir en profundidad el presupuesto operativo y de inversión sin limitaciones de tiempo. ■

*Kevin Carroll, CCM, CCE, ECM,
Vicepresidente de Club Consulting, McMahon Group.
kcarroll@mcmahongroup.com.*

*Impreso con autorización de la
National Club Association
(Club Director, Fall 2022)*



CÁMARA DE CLUBES
SOCIALES Y DEPORTIVOS



- 26 clubes miembros (deportivos y sociales) que comprenden más de 20.000 socios.
- Una gestión dinámica que abarca tres grandes líneas de servicio:
 - Gestión gremial
 - Información
 - Capacitación
- Apoyada en una estructura funcional concebida para beneficiar a sus miembros e industria:
 - Capítulo Presidentes
 - Capítulo Gerentes
 - Capítulo Equidad y Apoyo Social (Fundaciones)
 - Capítulo Gestión Ambiental