

# ¿PERTENECE USTED A UN CLUB DEL FUTURO?

El club del futuro integrará muchos servicios para dar respuestas a múltiples necesidades en un solo sitio. Será parecido al concepto de centro comercial, pero con una orientación más a la medida de las necesidades cotidianas de sus socios, en un ambiente exclusivo y a precios competitivos.

Guillermo Pérez Chesneau

EL CLUB COMERCIO DE BUCARAMANGA mantiene un sitio en internet ([www.clubdelcomercio.com.co](http://www.clubdelcomercio.com.co)) en el cual se encuentra una interesante historia de los clubes. Al parecer, todo comienza en Inglaterra. La palabra inglesa «club» denotaba un arma consistente en un trozo de madera, en cuyo extremo se colocaba una pieza de piedra o metal. En el siglo XVI el sentido de esta palabra evolucionó hacia el concepto de asociación: «reunión de individuos con intereses comunes, aceptación mutua y una norma general organizativa», identificados por fines, principios y un modo de ser o estilos particulares.

Los clubes gozaron de gran popularidad en Inglaterra a partir del siglo XVII. Uno de los más antiguos congregaba socios con gustos literarios: el Friday Street Club, fundado por sir Walter Raleigh. Algunos clubes tenían restaurantes y en determinadas circunstancias hacían las veces de hoteles. Los hubo también de tipo político, siendo el más importante de ellos el de los jacobinos, fundado por promotores de la Revolución francesa. En el Nuevo Mundo, los clubes tienen sus antecedentes en los círculos y tertulias de finales del siglo XVIII. Los círculos se reunían para discutir asuntos literarios, políticos y científicos, y en las tertulias, además de conversar sobre estos temas, había baile, alegría, elegancia y decoro. Luego, por influencia de los inmigrantes extranjeros y los viajes de negocios de los comerciantes al exterior, los círculos se fueron trasladando a locales propios y ofrecían servicios cercanos a un club social. Fueron creándose sitios para reuniones masculinas, galleras y casas de billar, donde se daban cita los caballeros para intercambiar ideas, jugar y tomar bebidas espirituosas.

En 1873 se funda el Club Comercio de Bucaramanga, bajo el nombre Liceo de Soto; luego el de Manizales, quizá los más antiguos de Colombia. En 1898 se funda el Club Torres en Carora, Venezuela, fundado por José María Riera en honor al prócer de la Independencia Pedro León Torres. En 1909, prominentes comerciantes de la Ciudad de Panamá fundaron el Club Unión. Estos son tres ejemplos de clubes, de los más antiguos en sus respectivos países, que han resistido el paso del tiempo.

Estos clubes apoyaron eventos culturales o cívicos, tales como veladas o conciertos, y celebraciones de fechas patrias con tertulias, banquetes o bailes; también se hacían transacciones comerciales y se tomaban grandes decisiones políticas. Sus miembros eran, principalmente, connotados comerciantes y miembros prestantes de aquellas sociedades. Sus actividades se desarrollaban en recintos cerrados, en inmuebles de buena especificación y en los cascos centrales de las ciudades.

Luego surgieron nuevas necesidades y el club tradicional de recintos cerrados fue evolucionando hacia clubes campestres y urbanos, donde los deportes comenzaron a desempeñar un papel estelar por sobre las tertulias y los juegos de mesa. Es así como se incorporan el tenis, el golf, la equitación, el polo, la natación y, más recientemente, el squash; también otras actividades deportivas-recreativas en recintos cerrados como el bowling, el billar y el golf (*driving range*). A esto se suma un conjunto de actividades que buscan darle una respuesta al sedentarismo de las urbes, tales como gimnasios y spas. Finalmente, algunos clubes han evolucionado hacia la prestación de servicios: salones de belleza, guarderías, lavanderías y tintorerías, agencias bancarias y cajeros automáticos, incluso boutiques de diseñadores y minimercados gourmet.

Guillermo Pérez Chesneau, consultor, Oportunidad Estratégica, Ltda., Bogotá.

Los clubes fueron orientándose hacia segmentos; por ejemplo, algunos con vocación campestre de grandes espacios abiertos, muchos de ellos ubicados en el sector suburbano de las ciudades, lo que limita el uso por parte de sus socios principalmente a los fines de semanas. Aquellos ubicados dentro del perímetro urbano están más próximos y tienen una utilización más intensa, lo que trae innumerables ventajas.

Igualmente existieron y se mantuvieron clubes de empresarios y comerciantes, con buenos restaurantes, bares, salones de tertulia y lectura, salones de habanos y de conferencias; es decir, clubes de negocios y de política. Estos últimos siempre ubicados en zonas céntricas de las ciudades.

### El club del futuro

El club del futuro deberá estar atento a los cambios de la sociedad local, nacional y global, y anticiparse a los nuevos gustos y necesidades de sus socios, así como a las limitaciones que implican los cambios. La vida de la urbe hace muy compleja la movilidad y, por ello, el club debe ser un elemento integrador de muchos servicios para dar respuesta a múltiples necesidades en un solo sitio. Es un concepto parecido al de un centro comercial, con una orientación más a la medida de las necesidades cotidianas de sus socios y a precios competitivos, en un ambiente exclusivo.

El club del futuro debe analizar lo que ocurre tanto en su interior como en su entorno. Debe conocer sus competencias, apuntalar sus elementos diferenciadores exitosos y superar sus debilidades. Debe ser capaz de reproducir su modelo de negocio y acceder a nuevos mercados en beneficio de sus afiliados. Ello requiere entender los gustos y necesidades de sus afiliados, y dar respuestas oportunas y adecuadas a ellos.

El club del futuro es un club multipropósito, que satisfice las necesidades sociales, deportivas, recreativas, de salud, de negocios, culturales y de un sinnúmero de intereses de sus miembros. Es exclusivo y seguro. Presta servicios con excelencia y lidera los cambios hacia nuevos derroteros que lo mantengan a la vanguardia de la sociedad. Mantenerse en la vanguardia exige un esfuerzo continuo: lo acumulado poco vale. La globalización exige estar atentos y ser competitivos siempre.

De acuerdo con el principio de que el éxito del conjunto es consecuencia del éxito de las partes, para el club del futuro es esencial que todas las personas incorporadas a su plantilla de socios continúen teniendo el mayor éxito en las actividades que desarrollan. Por ello, el club del futuro también deberá brindar herramientas para que sus socios estén a la vanguardia en sus campos. En tal sentido, dispondrá de los espacios físicos (y virtuales) y los servicios empresariales apropiados para estimular los negocios y el intercambio comercial, cultural y de otra índole. Debe ayudar a vislumbrar a sus socios y familiares los retos del futuro y cómo enfrentarlos.

El club del futuro deberá contribuir no solo al éxito de sus asociados, sean personas naturales o jurídicas, sino también a la formación de las generaciones de relevo de socios, principalmente sus hijos. A estos últimos les ayudará a descubrir su vocación, sus habilidades en el campo de los negocios, el emprendimiento, la generación de empleo y cualquier otra actividad que sea de provecho para ellos y para la sociedad.

El club del futuro, a diferencia del club del pasado, es una fortaleza móvil que brinda la oportunidad a sus socios o afiliados de vivir una vida sana, saludable, segura, social y también productiva, económicamente hablando. Poseerá una cesta de actividades y servicios con matices, dependiendo del lugar donde se encuentre, del clima, la ubicación geográfica, el idioma y las raíces culturales. Pero todos los clubes del futuro, en mayor o menor medida, deberán poseer rasgos que garanticen su éxito.

### Las claves del éxito de un club del futuro

Un club es exitoso cuando perdura con su mercado objetivo de socios, brindándoles un conjunto de actividades y servicios de manera personalizada, integrada, a la vanguardia e impecable. Es prestigioso cuando obtiene un reconocimiento de la sociedad. La diferenciación entre clubes dependerá de la canasta de actividades y servicios que decidan prestar a sus afiliados y los valores culturales de las sociedades donde estén inmersos. Para ser exitoso todo club debe poseer, en su ADN, el siguiente conjunto de rasgos, y quizás algunos otros.

1. Exclusivo (EX). El club debe tener sumo cuidado en la escogencia de sus socios: personas naturales o jurídicas de calidad y comprometidas con el futuro del club. Debe ser capaz de formar un gobierno corporativo que regule sus actividades y la convivencia sana entre sus afiliados y usuarios, y busque la excelencia en todos los aspectos relacionados con el quehacer del club. Este gobierno corporativo debe tener también capacidad de comunicación interna (con sus afiliados) y externa (con la sociedad), difundir sus logros y ganar adeptos en causas que vayan más allá de las paredes del club.

2. Con masa crítica (MC). El club requiere un número mínimo de socios que den viabilidad económica tanto para su gestación como para la futura operación. Debe ser capaz de ofrecer actividades y servicios que generen un flujo homogéneo de visitantes los 365 días del año. Igualmente, debe aliviar el peso de la cuota de mantenimiento sufragada por sus socios, mediante otros ingresos que equilibren los costos de operación y el pago de impuestos. Los costos de operación y manteni-

### El club del futuro es un club multipropósito, que satisface las necesidades sociales, deportivas, recreativas, de salud, de negocios, culturales y de un sinnúmero de intereses de sus miembros

miento de la infraestructura cada día crecen en términos reales, al igual que los impuestos asociados con la operación y el valor patrimonial. Muchos clubes han cerrado sus puertas por no haber tomado en cuenta esta variable de equilibrio económico en su gestación. Otros que no han cerrado sus puertas se han visto obligados a tomar decisiones en desmedro de la calidad de los socios. La masa crítica depende de la capacidad del mercado objetivo para sufragar el valor de la acción y el costo de la cuota de mantenimiento. Hay clubes tan exclusivos, de pocas actividades y bajos gastos operativos con socios de gran capacidad económica, que prefieren mantener una masa crítica baja.

3. Personalizado (PE). El club debe entender las necesidades e intereses de sus afiliados, familiares, asociados y dar respuesta adecuada y oportuna a todos ellos: desde los más pequeños a los más grandes, desde los empresarios hasta las amas de casa. Debe ser capaz de prestar servicios en los días y horas que satisfagan la demanda de ellos. El mundo va hacia una masificación pero personalizada; ejemplos de ello son las redes sociales como Twitter y Facebook. El club debe ser capaz de integrarse a una red social de clubes en su ciudad, en el país y en países que puedan ser de interés para sus socios. Estas redes darán la posibilidad a los socios de encontrar otras opciones por intermedio de su club, de satisfacer gustos y preferencias más allá de los límites geográficos de su sede. Así, los socios tendrán la posibilidad de enriquecer aspectos particulares que formen parte de la preferencia de cada cual.

4. Integrador (IN). El club debe ser capaz de integrar un sinnúmero de actividades en una misma sede. Este hecho permite balancear una de las amenazas del futuro: la frag-

mentación. Por ejemplo, en una mañana se puede hacer deporte en la piscina o en el gimnasio, tener un desayuno de trabajo con colaboradores de la oficina, luego un corte de cabello en la barbería, realizar un video conferencia con algún cliente importante, después mirar noticias de interés en las pantallas de un café empresarial. De igual manera, el club deberá ser capaz de integrar a sus socios con pares nacionales o internacionales de interés para potenciar sus actividades, sean sociales, benefi-

### Para el club del futuro es esencial que todas las personas incorporadas a su plantilla de socios continúen teniendo el mayor éxito en las actividades que desarrollan. Por ello, el club del futuro también deberá brindar herramientas para que sus socios estén a la vanguardia en sus campos

cas, deportivas, culturales o empresariales. El club no debe ser indiferente al mundo inmediato que le rodea, y en la medida de lo posible debe integrarse con la sociedad que lo cobija. Otro ejemplo de integración es la que ocurre entre el club y clubes de otros países que tengan tratados de libre comercio con el país donde se encuentra: una manera muy fácil y rápida de explorar oportunidades de negocio y concretar alianzas. El club podría desarrollar un nicho de negocios para ofrecer alojamiento a viajeros de negocios y brindarles un conjunto de servicios para el mejor aprovechamiento de la gestión comercial.

5. Bien ubicado (BU). Para que el club logre alto tráfico es necesaria una ubicación cercana a sus usuarios, en un vecindario seguro y con las mayores facilidades de acceso. En un mundo donde la oficina ya no está en la empresa sino en cualquier sitio donde haya conexión, un club bien ubicado y de fácil acceso puede ser una herramienta poderosa para hacer reuniones de trabajo, video conferencias e incluso telepresencia. Otra variable fundamental, junto con la ubicación, es la capacidad de crecimiento físico del club. Los clubes se crean según unas premisas de mercado objetivo en un determinado punto del tiempo, pero los mercados se van ampliando, sea con los hijos de los socios u otras personas naturales o jurídicas que no pudieron o no quisieron formar parte del club en su etapa inicial, pero que durante su desarrollo observaron que les podría agregar valores que no imaginaron.

6. De vanguardia (DV). El club debe estar a la vanguardia en todo: sedes con diseños arquitectónicos descolantes, espacios bien dispuestos, infraestructura robusta y una canasta de actividades y servicios de primera, diversa y en horarios extendidos para su eficiente utilización. Debe ser capaz de llevar a cabo eventos de importancia nacional e internacional, en diferentes áreas: negocios, cultura, deporte, salud, gestión del conocimiento. Debe mirar todo lo que ocurre en el mundo e innovar en beneficio de sus afiliados y usuarios. Por ejemplo, debe utilizar tecnologías amigables con el ambiente, ser eficiente en el uso de la energía y el agua, reciclar en lugar de contaminar. Hay una infinidad de aspectos en los cuales los clubes pueden estar a la vanguardia.

7. Adaptable (AD). El club debe ser permeable a los cambios del entorno y las preferencias e intereses de sus afiliados y usuarios, y tener capacidad de crecimiento tanto en planta física como en plantilla de socios. La poca adaptación de muchos clubes ha conducido a la disminución de sus plantas de socios y eventualmente a su cierre. La sociedad está en permanente cambio y el cambio es una oportunidad para brindar nuevas posibi-

lidades. Por ejemplo, es posible que el ritmo de vida que marca la urbe exija la necesidad de horarios extendidos para muchas actividades que tradicionalmente se realizaban durante el día. Es posible que un club, si tiene una marcada vocación empresarial, decida abrir las 24 horas sus áreas empresariales para que sus socios puedan hacer uso de las tecnologías y acceder a mercados donde las noches son sus días, como China, Corea del Sur y Japón. Un club no tiene por qué llevar a cabo todas las actividades o servicios que den valor agregado a sus socios; en algunas ocasiones es preferible tercerizar para el crecimiento de los servicios con menos inversión y más eficiencia.

8. Impecable (IM). El club debe ofrecer excelente calidad de servicio personalizado a sus afiliados y contar con una organización disciplinada y comprometida con sus valores y un equipo humano bien seleccionado, entrenado y adecuadamente remunerado para operarlo como un reloj suizo. El servicio debe ser personalizado en la medida en que sea posible, de manera que cada quien se sienta en casa.

#### Las claves del éxito de un club



#### ¿Por qué y cómo medir el éxito de un club?

Los clubes, al igual que cualquier empresa, están sujetos a nacer, crecer, desarrollarse y también extinguirse. Por ello es vital mantener un proceso de constante revisión y evaluación, conocer cómo son percibidos por sus socios y por expertos, y compararse con clubes cuyas propuestas sean similares. El grado de suficiencia es el puntaje que resulta de medir el desempeño del club en las variables que definen su éxito: cuatro es la calificación máxima (o excelente) y uno es la mínima (o deficiente).

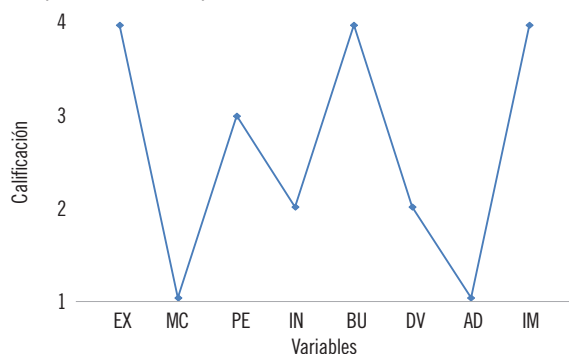
La calidad de los socios (EX), la masa crítica (MC) y la buena ubicación (BU) son algunas de las variables más difíciles de corregir. La exclusividad es una variable clave, porque de la adecuada selección de los socios depende el futuro del club. Socios sin visión ni compromiso impedirán que el club sea exitoso y de vanguardia.

La buena ubicación solo se corrige con un cambio de sede y esto puede requerir años de deliberación hasta que finalmente, cuando el club esté muy maltrecho, sin socios y sin tráfico, se tomen decisiones tardías y muy costosas. Lo recomendable es identificar de manera temprana los problemas asociados con la ubicación y actuar en consecuencia de manera expedita.

La masa crítica beneficia el equilibrio económico del club, porque se estimula el consumo de bienes y servicios prestados por el club. El equilibrio económico no requiere únicamente la cuota mensual de administración, sino que esta sea uno más de los ingresos. La masa crítica debe ser avizorada desde un comienzo, pues aumentar el tamaño requiere la selección de nuevos socios que cumplan el perfil y la construcción de nueva infraestructura, que no siempre es posible debido a restricciones urbanas.

Los socios son los llamados a expresar su satisfacción con respecto a la propuesta de valor del club, y si esta responde a sus necesidades. Un ejercicio hipotético permite apreciar una curva de valor de un club. En el eje de las abscisas están las variables; y en el de las ordenadas, los puntajes o calificaciones (4=excelente, 3=bueno, 2=regular, 1=deficiente). La curva de valor muestra un club muy exclusivo de pocos socios, con un buen grado de personalización, excelente ubicación, regular en integración y vanguardia, deficiente en adaptación y con un servicio impecable. Se puede concluir que este club hipotético representa un club tradicional, con mucho potencial para convertirse en un club del futuro, pero requiere trabajo del gobierno corporativo para mejorar variables tales como adaptabilidad, capacidad integradora e innovación.

Desempeño de un club hipotético



Un primer paso recomendable al evaluar el desempeño de un club es hacer una encuesta a los socios y pedir que califiquen cada variable objeto de análisis. El resultado de la encuesta proporciona la percepción o satisfacción de los socios con respecto al club. Esta puede ser una primera alerta, para la directiva, de la necesidad de cambios o ajustes. Las variables evaluadas deben ser ponderadas según la propuesta de valor del club, y luego sumadas hasta obtener un puntaje que da una idea general de su desempeño. Por ejemplo, es posible que los socios no quieran tener una masa crítica porque valoran mucho la exclusividad. En este caso, la variable exclusividad debe tener la ponderación mayor, y la variable masa crítica, la menor.

Luego la evaluación debe basarse en indicadores medibles, con metas de cumplimiento para cada uno. La suma ponderada de estos indicadores dirá cuán cerca está el club de lograr el objetivo planteado. Esto permite mirar, con el detalle que se desee, cuáles indicadores muestran buen desempeño y cuáles no. Es conveniente que los clubes avancen hacia la construcción de sus tableros de control, con sus respectivos semáforos para cada variable relevante. Si el club obtiene una calificación baja, es responsabilidad de la gerencia elaborar un plan de acción y tomar los correctivos a la brevedad del caso. Las evaluaciones deben ser periódicas y abarcar un período representativo, no menor de tres meses en las primeras fases del proceso. Es conveniente también hacer auditorías al menos dos veces al año, con expertos externos para evaluar de manera más objetiva y menos interesada el desempeño del club.

¿A cuáles expertos acudir al evaluar un club? Hay ciertos rasgos que debe tener un grupo experto para calificar como asesor:

1. Equipo multidisciplinario, visionario, con perspectiva global y experiencia en planeación estratégica de instituciones públicas y privadas.

2. Acreditada experiencia en la gestación y operación de un club exitoso.

3. Capacidad para conectar a sus clientes en una red de clubes que permita la colaboración en beneficio de sus socios.

4. Capacidad para incorporar a la academia en beneficio de los clubes de un circuito.

5. Capacidad para ejercer una labor de *coaching* o acompañamiento a lo largo de la vida del club.

La experiencia del autor en una alianza que integra a un equipo profesional multidisciplinario —integrado por una firma de consultoría empresarial, un club de reconocido prestigio y un miembro sénior con amplia experiencia en el funcionamiento de organizaciones y clubes sociales en Colombia— per-

### El club debe estar a la vanguardia en todo: sedes con diseños arquitectónicos descolantes, espacios bien dispuestos, infraestructura robusta y una canasta de actividades y servicios de primera, diversa y en horarios extendidos para su eficiente utilización

mite afirmar que esta unión puede hacer crecer el concepto de club urbano integral con servicios empresariales y de otra índole, que potencien el desempeño productivo de sus afiliados.

#### El reto de un club del futuro

Los clubes del futuro serán instrumentos para satisfacer las necesidades crecientes y cambiantes de la sociedad en general y de sus miembros en particular. Pueden ser instrumentos de transformación social, en la medida en que estén próximos y al alcance de muchos, y sean eficientes para dar respuestas a las necesidades. Estas necesidades —que históricamente se referían al aspecto social-recreativo, luego al deportivo y posteriormente al de la salud— se ampliarán hacia la búsqueda de herramientas para mejorar el desempeño productivo, tanto de los socios actuales como de las futuras generaciones de socios.

El club deberá integrar a sus socios, más allá de sus linderos, de los límites de la ciudad e incluso de los límites geográficos del país. El socio pasará de ser un socio local a un socio global, con los beneficios que ello implica. Un club del futuro debe ser capaz de abrir a sus socios nuevas oportunidades de negocios, capacitación y formación profesional, roce e intercambio con pares de otros clubes, otras ciudades y otros países.

Es muy importante, antes de gestar o hacer una reingeniería de un club, detenerse a pensar hacia dónde van la sociedad y el mundo, para darle el mayor foco posible a los objetivos del club. En esta fase misional es fundamental fijar una meta ambiciosa y luchar desde el inicio por alcanzarla. Una vez se tengan claros los objetivos estratégicos hay que mirar con detenimiento las claves que definen el éxito del club; sin subestimar ninguna de ellas, sobre todo las referidas a exclusividad, ubicación y masa crítica. Los errores, en cualquiera de estas tres variables, pueden implicar costos inmensos para el club y sus socios.

El acompañamiento de expertos es vital para el éxito. Muchos clubes lo han intentado y muy pocos han logrado la excelencia. El método de ensayo y error es siempre mucho más costoso que los honorarios de asesoría; incluso si costasen lo mismo, sin el acompañamiento de expertos no es posible apuntarle debidamente a la diana del mediano y largo plazo. El mejor momento para el acompañamiento es aquel cuando surge la idea de fundar el club, o el de hacer su reingeniería. El club, como cualquier otra institución de la sociedad, está en la obligación de reinventarse todos los días para nunca perder vigencia.

Después de leer esto, ¿diría usted que pertenece a un club del futuro?