

LÍDERES EN
TRANSFORMACIÓN
EMPRESARIAL

Perfil Estratégico Futuro

Documento confidencial
preparado exclusivamente
para el uso de:

CASTILLO COUNTRY CLUB

Familiar por excelencia

bac & ASOCIADOS

Aviso de confidencialidad y propiedad intelectual

Este documento es propiedad intelectual de bac&asociados S.A. empresa constituida bajo las leyes de la República de Costa Rica. La información contenida es confidencial y está sujeta al secreto profesional. Está destinada únicamente para el uso del individuo, individuos o entidad a la que está dirigida y aquellos otros que sean autorizados para recibirla. Cualquier divulgación, copia, utilización o transmisión de cualquier naturaleza y/o por cualquier medio de este documento o su contenido, ya sea en todo o en parte, está terminantemente prohibido sin la autorización escrita de bac&asociados.



El grupo siempre supera al individuo...

“Si quieres ir rápido camina solo, si quieres llegar lejos ve acompañado.”

Una buena estrategia no sólo exige innovación, sino EVOLUCIÓN...



Las estrategias de hoy no pueden ser sólo innovadoras, el éxito a largo plazo demanda del trabajo en equipo de empresas, gerentes y consultores para analizar e interpretar las tendencias en una industria y proponer la "evolución" requerida en el modelo de negocios de nuestros clientes.

«No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio. Nos guste o no, hay que adaptarse al cambio.»

Leon C. Megginson

ESTRATEGIA COMPETITIVA

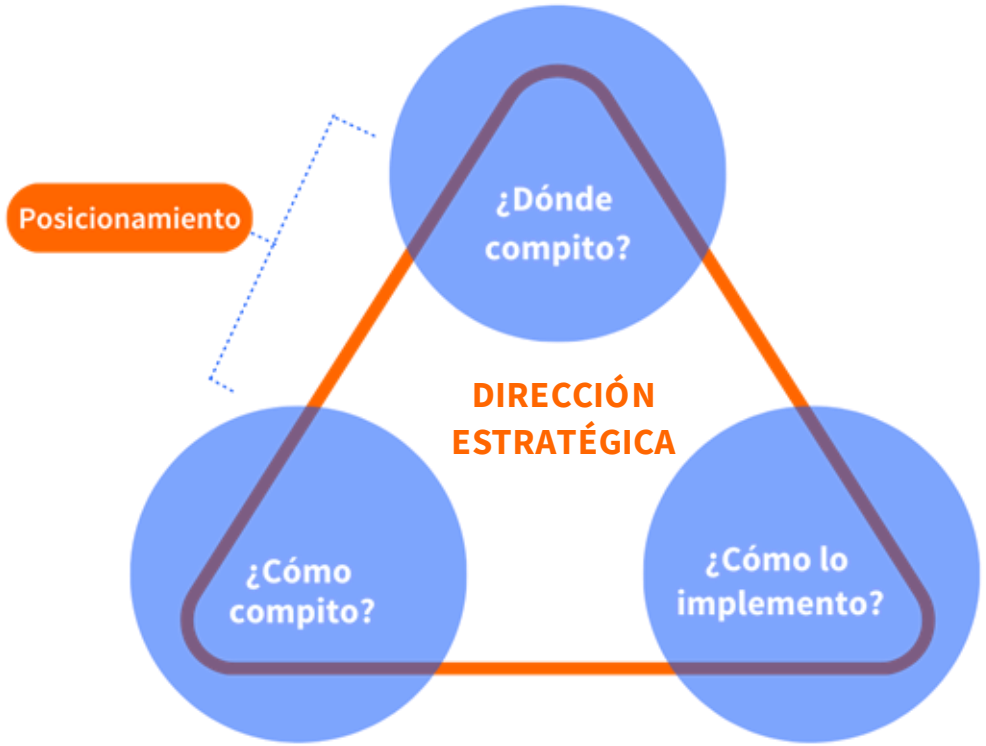
1. **Marco Conceptual**
2. Dirección Estratégica
3. Posicionamiento Estratégico
4. Proyectos Estratégicos
5. Recomendaciones

bac & ASOCIADOS

1. Marco Conceptual

Los 3 vértices de la estrategia competitiva

Una estrategia efectiva debe responder cuatro cuestiones fundamentales acerca del futuro:



Los Tres Vértices de la Estrategia

1

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

– ¿Hacia dónde vamos?

- Propósito Estratégico
- Visión y Misión
- Valores
- Objetivos y Metas

2

¿DÓNDE COMPETIREMOS?

– El campo de juego

- Segmentos
- Tipos de beneficiarios
- Alcance geográfico
- Productos y Servicios a ofrecer
- Canales

3

¿CÓMO COMPETIREMOS?

- Estrategia Genérica
- Tipo de Ventaja Competitiva
- Dimensiones de la Ventaja
- Factores clave de éxito

- Posicionamiento Estratégico
- Modelo de Negocios
- La forma de crear valor y ventaja competitiva.

4

¿CÓMO LO EJECUTO?

– Proyectos y Capacidad

- Gobierno Corporativo
- Estructura Organizacional
- Políticas / Sistemas / Procesos
- Inversiones / Desinversiones
- Gente / Cultura / Liderazgo

Copyright © 2000 bac&asociados

ESTRATEGIA COMPETITIVA

1. Marco Conceptual
2. **Dirección Estratégica**
3. Posicionamiento Estratégico
4. Proyectos Estratégicos
5. Recomendaciones

bac & ASOCIADOS

2. Dirección Estratégica

VISIÓN

Es importante tener una **visión de largo plazo** que impulse a la organización hacia un mismo destino. La **visión de Castillo Country Club** es la siguiente:

Desarrollarse como Club social, de montaña y familiar por excelencia, satisfaciendo integralmente los gustos y preferencias de los socios y sus familias, de acuerdo con nuestros valores corporativos.

“Ser el club privado de montaña familiar de excelencia, reconocido por satisfacer integralmente las necesidades, gustos y preferencias de los socios y sus beneficiarios, siempre en armonía con nuestros valores.”

2. Dirección Estratégica

MISIÓN

La **misión** de **Castillo Country Club**, que es su **razón de existir**, lo que impulsa y motiva a sus colaboradores es:

Existimos para la integración entre los socios y sus familias, con una prolongación de su hogar, ofreciendo un ambiente exclusivo y seguro, en armonía con la naturaleza.

"Ofrecemos un ambiente exclusivo y seguro para la integración entre los socios y sus familias, como una prolongación de su hogar, en armonía con la naturaleza."

2. Dirección Estratégica

NUEVA PROPUESTA DE VALORES

Otro componente clave de la Estrategia son los valores, pues marcan el comportamiento de todos los colaboradores de la empresa y es también un componente clave de la **Cultura Organizacional**. En **Castillo Country Club los nuevos valores que impulsarán la Estrategia serán:**

Respeto - Fomentamos el respeto y la armonía entre los socios y el personal, dando un trato digno a todas las personas.

Integridad - Actuamos y actuaremos siempre, regidos por claros principios morales, éticos y legales, siendo coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

Confianza - Brindamos confianza y protección a los socios, sus familias, visitantes y nuestro personal en las instalaciones del club creando un espacio seguro para todos.

Excelencia - Alcanzamos los más altos estándares de calidad en nuestros servicios e instalaciones, cuidando cada detalle para que cada experiencia en el club sea memorable para nuestros socios, visitantes y personal.

Pertenencia - Nuestro personal y nuestros socios comparten el orgullo de ser parte del ***CASTILLO COUNTRY CLUB*** y nos une el respeto por la naturaleza, la dignidad de las personas y el civismo.

2. Dirección Estratégica

MANIFIESTO DE VALORES

“En el Castillo Country Club creemos que un club es mucho más que sus instalaciones. Es el lugar donde una familia comparte la tarde, donde los amigos se reencuentran y donde cada socio se siente, de verdad, en su casa de campo.

*Por eso cuidamos cada detalle con la **Excelencia**, y actuamos con **Integridad**, coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos. Tratamos a cada persona con **Respeto** y construimos, día a día, la **Confianza** que hace del club un espacio seguro para todos.*

Porque sabemos que esas experiencias no nacen de los espacios ni de los servicios. Nacen de las personas: de equipos que reciben a cada socio, a cada familia y a cada visitante con orgullo y con la convicción de hacer su día mejor.

*Y mientras lo hacemos, nos une algo más grande: la **Pertenencia**. El orgullo de ser parte del Castillo Country Club y el respeto por la naturaleza, la dignidad de las personas y el civismo.*

Porque aquí no solo ofrecemos un club: construimos una comunidad que se vive, se cuida y se hereda.”

2. Dirección Estratégica

PROPÓSITO ESTRATÉGICO 2031

La estrategia estará dirigida por una "meta desafiante" que retará los recursos actuales y promoverá el esfuerzo coordinado de todos.

Hacia 2031 seremos el club de montaña familiar de referencia de la GAM:

- ***Ingresos:*** *Crecer en ingresos 1.4x a US$14M, duplicando el consumo por visita (US$13).*
- ***Satisfacción del Socio:*** *Bajo el nuevo Índice de Satisfacción, lograr al menos 75 puntos.*
- ***Rentabilidad:*** *Lograr un margen operativo de +6% y un EBITDA ≥ 12%.*
- ***Renovación generacional:*** *Que cada acción que cambie de manos ingrese a las nuevas generaciones, con una edad promedio del nuevo socio ≤ 45 años.*

2. Dirección Estratégica

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRELIMINARES 2031

A la par del propósito estratégico antes enunciado se definieron grandes “hitos” u objetivos estratégicos que clarifican un poco más el camino a desarrollar en los próximos años

OBJETIVOS DE RESULTADO

01 Reducir la proporción de gastos a un 80% sobre los ingresos

02 Mantener una razón anual de CAPEX/Depreciaciones ≥ 1

03 Incrementar el porcentaje de ingresos provenientes de A&B a más del 35%

04 Diversificar y expandir los ingresos para que representen al menos un 15% del mix

OBJETIVOS HABILITADORES

05 Ejecutar un plan de excelencia operativa

06 Aprobar y ejecutar el plan maestro de inversiones 2026–2031

07 Actualizar los estatutos del Club para una gobernanza más eficaz

08 Desarrollar los programas de renovación generacional

09 Implementar mejoras tecnológicas en procesos internos y atención al socio

ESTRATEGIA COMPETITIVA

1. Marco Conceptual
2. Dirección Estratégica
3. **Posicionamiento Estratégico**
4. Proyectos Estratégicos
5. Recomendaciones

bac & ASOCIADOS

3. Posicionamiento Estratégico

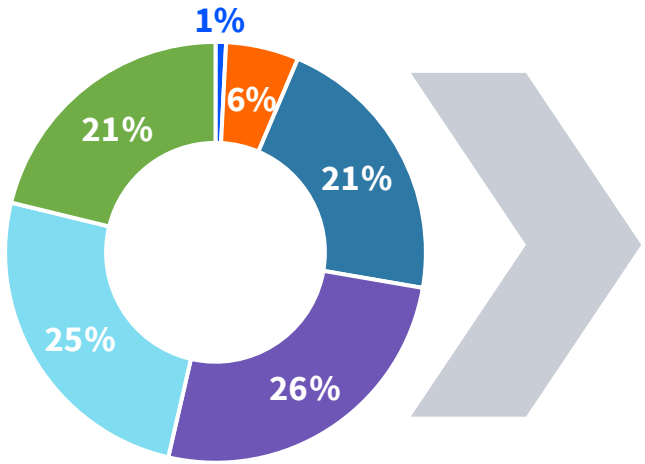
¿DÓNDE COMPETIREMOS?

Segmentos — Curva Etaria

Competimos por familias de clase media-alta de la Gran Área Metropolitana que buscan un club social, de montaña y familiar, con la descendencia de los socios actuales como cantera natural de renovación.

Grupo etario	2025
Hasta 30	33
31 a 40	229
41 a 50	871
51 a 60	1,059
61 a 70	1,030
71 y más	867
Total	**4,089**

Distribución 2025



2031

Mediante los nuevos programas que se desarrollarán y otros como por ejemplo; el Pasaporte Familiar, se busca ampliar y consolidar la base de jóvenes vinculados al Club, promoviendo su permanencia, a fin de preservar la descendencia y la cultura institucional.

3. Posicionamiento Estratégico

¿DÓNDE COMPETIREMOS?

Tipos de Beneficiarios — Base de Socios

El club se sostiene sobre aproximadamente 4,089 acciones. La elección estratégica es que esas acciones se traspasen a la siguiente generación y se disfruten en familia, en lugar de venderse a terceros, preservando la descendencia y la cultura del club.

Métrica	2025
Socios titulares activos	4,089
Beneficiarios	13,258
Universo total vinculado	17,347
Ratio vinculados / socio	3.24
Cuota anual de mantenimiento (US$)	1,501
Visitas anuales registradas	559,260
Consumo por Visita (USD)	6.8

Métrica	2031
Socios titulares activos	**4,089**
Beneficiarios	**13,258**
Universo total vinculado	**17,347**
Ratio vinculados / socio	**3.24**
Cuota anual de mantenimiento (US$)	**1,738**
Visitas anuales registradas	**560,000**
Consumo por visita (USD)	**12.7**

3. Posicionamiento Estratégico

¿DÓNDE COMPETIREMOS? – ALCANCE GEOGRÁFICO

Alcance Geográfico

Competimos desde una sede única en Heredia, como club de montaña de la Gran Área Metropolitana. No buscamos expansión geográfica; profundizamos la captación dentro del área metropolitana y el mercado secundario de acciones.

Sede

Única, en la provincia de Heredia

Tipo

Club de montaña de la Gran Área Metropolitana

Captación

Socios de la GAM, sin expansión geográfica



3. Posicionamiento Estratégico

¿DÓNDE COMPETIREMOS? – PRODUCTOS Y SERVICIOS A OFRECER

Productos y Servicios — Amenidades

Ofrecemos un ecosistema integral: núcleo social y familiar, Alimentos y Bebidas experiencial, una línea deportiva como centro de utilidad (pádel, pickleball, tenis) y wellness de montaña que capitaliza el entorno natural.

Amenidades	2025		Amenidades	2031
Canchas de tenis	3	+2	**Canchas de tenis**	**5**
Canchas de pádel	0	+2	**Canchas de pádel**	**2**
Pickleball	0	+1	**Pickleball**	**1**
Cancha de fútbol	1	+1	**Cancha de fútbol**	**2**
Ranchos	72	+10	**Ranchos**	**82**
PP&E neto (US$ M)	10	+5	**PP&E neto (US$ M)**	**15**

3. Posicionamiento Estratégico

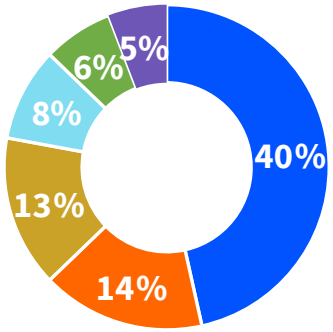
¿DÓNDE COMPETIREMOS?

Productos y Servicios — Alimentos y Bebidas

Alimentos y Bebidas experiencial es una de las líneas elegidas del portafolio: el Club compite ofreciendo gastronomía como experiencia, no solo como servicio de apoyo. Las ventas de los puntos de venta crecen de US$2.9M a US$5.9M (~2x) y la utilidad operativa pasa de prácticamente cero a 12% en la operación de A&B.

Punto de venta	2025 (USD miles)
La Reina	1,162
El Fortín	421
Snack Piscina	380
La Pollera	222
La Cajuela	183
Otros	140
Total A&B (exc. Eventos)	**2,508**
Eventos	403
Total A&B	**2,911**

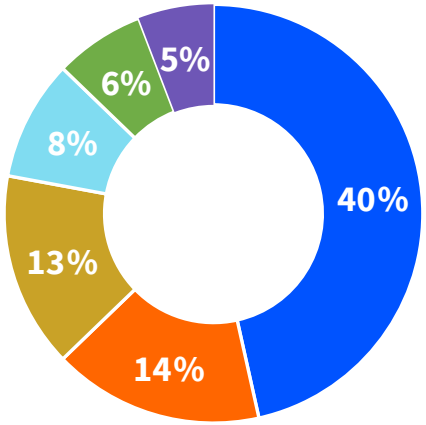
Mix A&B 2025 (86.2%)



14%

~2x

Mix A&B 2031 (85.0%)



15%

Punto de venta	2031 (USD miles)
La Reina	2,341
El Fortín	819
Snack Piscina	761
La Pollera	410
La Cajuela	351
Otros	293
Total A&B (exc. Eventos)	**4,974**
Eventos	878
Total A&B	**5,851**

3. Posicionamiento Estratégico

¿DÓNDE COMPETIREMOS?

Productos y Servicios — Experiencia del Socio

La satisfacción del socio es una palanca estratégica del posicionamiento: el Club desarrollará un índice propio, más apropiado a su realidad, para medirla con claridad y orientar las mejoras, con la meta de alcanzar una calificación superior a **75 sobre 100.**

Métrica	2025
NPS general (Recomendación)	32
CSAT (Satisfacción)	34
CES (Facilidad)	27
Satisfacción A&B	31
Índice de Satisfacción del Cliente	n.d.

2031

El Índice de Satisfacción del Cliente de al menos un 75% (Índice por Definir)

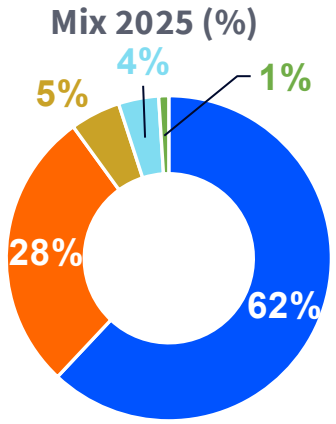
3. Posicionamiento Estratégico

¿DÓNDE COMPETIREMOS?

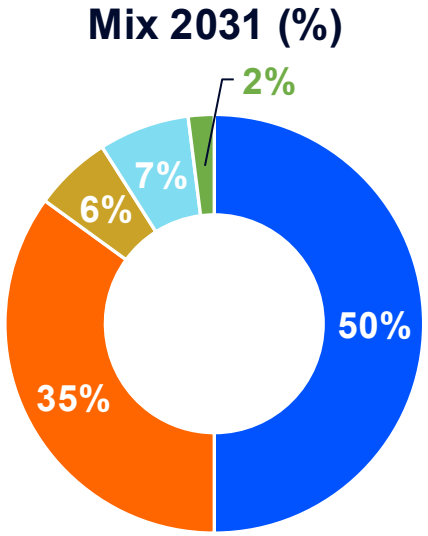
Canales — Mix de Ingresos

Para 2031 el Club proyecta crecer sus ingresos de US$9.9M a US$14.2M, recomponiendo el mix hacia **Alimentos y Bebidas (28%→35%).**

Indicador	2025
Ventas (USD miles)	**9,922**
Cuotas y membresía	6,136
Alimentos y Bebidas	2,800
Eventos	440
Servicios al Socio	470
Deportes	76



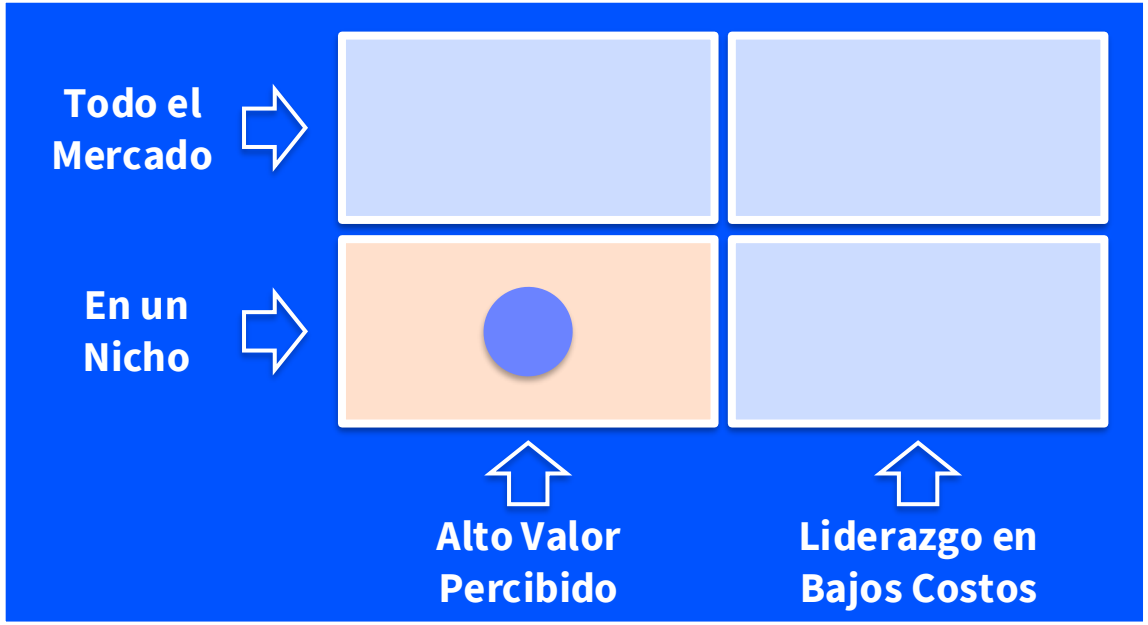
1.4x



Indicador	2031
Ventas (USD miles)	**14,210**
Cuotas y membresía	7,105
Alimentos y Bebidas	4,974
Eventos	995
Servicios al Socio	853
Deportes	284

3. Posicionamiento Estratégico

¿CÓMO COMPETIREMOS?
ESTRATÉGIA GENÉRICA



- Desde la perspectiva del “dónde compite” **Castillo Country Club** está orientada a un nicho.
- El tipo de servicio integral que ofrece **Castillo Country Club** evidencia una tendencia marcada hacia una estrategia genérica de **alto valor percibido en un nicho.**

CASTILLO COUNTRY CLUB
Familiar por excelencia

3. Posicionamiento Estratégico

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS QUE SOPORTARÁN EL ¿CÓMO COMPETIREMOS?

Herramientas Tecnológicas

El Club se apoya en herramientas tecnológicas para la comodidad del socio: ERP administrativo-financiero, CRM, sistemas de reservas, app móvil y POS de Alimentos y Bebidas. La hoja de ruta 2031 actualiza el ERP y el CRM, implementa la app del socio y completa el POS y las reservas digitales.

Sistema	2025
ERP admin-financiero	Existe
CRM del socio (Bitrix)	Existe
Reservas tenis (MatchPoint)	Existe
App móvil del socio	No existe
POS A&B + inventarios	Parcial
Reservas digitales	Parcial

+3

Sistema	2031
ERP admin-financiero	**Actualizar**
CRM del socio (Bitrix)	**Actualizar**
Reservas tenis (MatchPoint)	**Mantener**
App móvil del socio	**Implementar**
POS A&B + inventarios	**Completar**
Reservas digitales	**Completar**

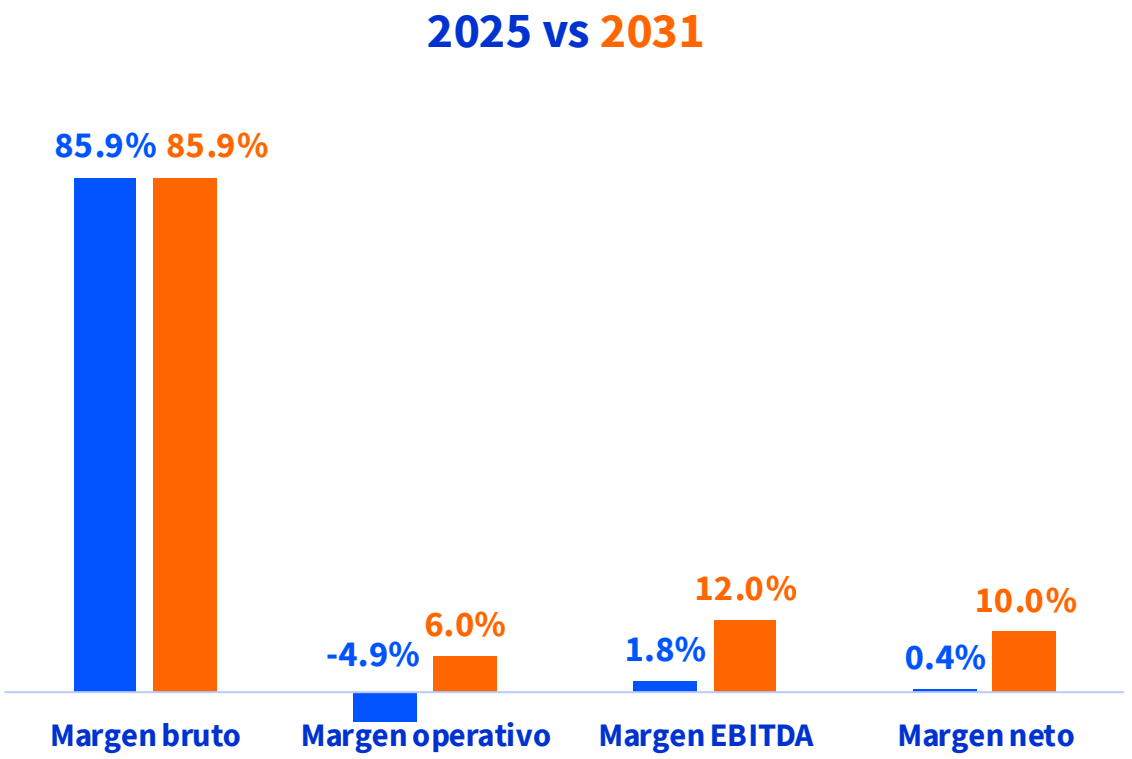
3. Posicionamiento Estratégico

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS QUE SOPORTARÁN EL ¿CÓMO COMPETIREMOS?

Indicadores Financieros

Para 2031 el Club proyecta crecer el margen operativo de -5% a +6% y el EBITDA de US$0.2M a US$1.7M (2% a 12% sobre ingresos); el margen neto se ubica en 10% (operativo 6% + ~4 pts de resultado no operativo).

Indicador	2025
Margen bruto	85.9%
Margen operativo	-4.9%
Margen EBITDA	1.8%
Margen neto	0.4%



Indicador	2031
Margen bruto	85.9%
Margen operativo	6%
Margen EBITDA	12%
Margen neto	10%

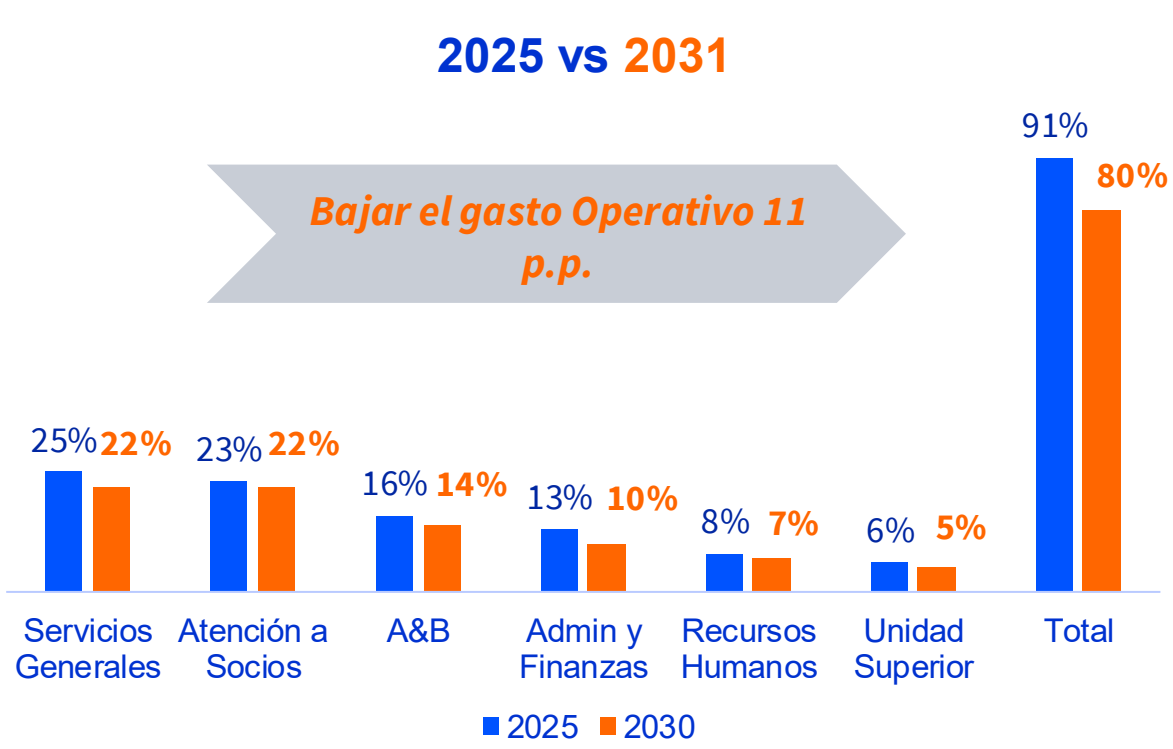
3. Posicionamiento Estratégico

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS QUE SOPORTARÁN EL ¿CÓMO COMPETIREMOS?

Gastos de Operación

El salto de rentabilidad hacia 2031 se sostiene con la disciplina de mantener la estructura del gasto absoluto (el total de gastos de operación baja en proporción de los ingresos de 91% a 80%) y por el aumento en el consumo de los socios y sus invitados.

Concepto	2025
Servicios Generales	25%
Atención a Socios	23%
A&B	16%
Admin y Finanzas	13%
Recursos Humanos	8%
Unidad Superior	6%
Total	**91%**



Concepto	2031
Servicios Generales	**22%**
Atención a Socios	**22%**
A&B	**14%**
Admin y Finanzas	**10%**
Recursos Humanos	**7%**
Unidad Superior	**5%**
Total	**80%**

3. Posicionamiento Estratégico

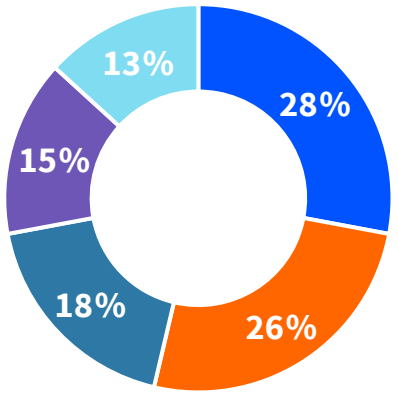
DIMENSIONES ESTRATÉGICAS QUE SOPORTARÁN EL ¿CÓMO COMPETIREMOS?

Gente y Estructura

El posicionamiento 2031 mantiene la planilla en 272 colaboradores y **eleva la productividad por colaborador de US$36.5K a US$52.2K** (+43%) vía crecimiento de ingresos **sin expansión de planilla.**

Área	2025
Administración	76
A&B	70
Recreación y Deportes	50
Mantenimiento	40
Atención al Socio	36
Total planilla	**272**

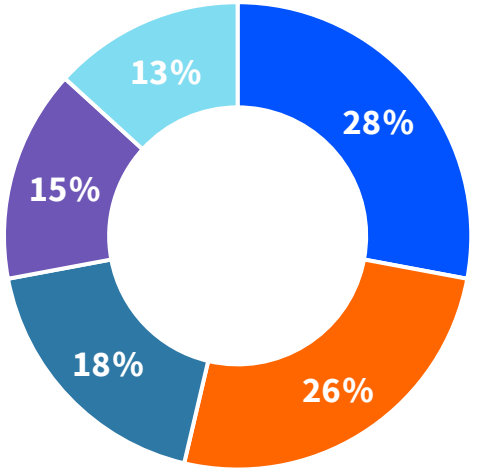
2025



Ingresos/Empleado
$36,478

+43%

2031



Ingreso/Empleado
$52,244

Área	2031
Administración	76
A&B	70
Recreación y Deportes	50
Mantenimiento	40
Atención al Socio	36
Total planilla	**272**

3. Posicionamiento Estratégico

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS QUE SOPORTARÁN EL ¿CÓMO COMPETIREMOS?

Capitalización y Balance

El posicionamiento 2031 preserva la solidez de balance —razón corriente 1.63, deuda/activo 0.29— y eleva el patrimonio de US$10.4M a US$15M (1.44x), apalancado en la mejora de rentabilidad operativa que recupera el ROE y el ROA hoy en cero.

Indicador	2025
Patrimonio (US$ M)	10.4
Inversiones transitorias / CDs (US$ M)	3.51
Razón corriente	1.63
Deuda / Activo	0.29
ROA	0.3%
ROE	0.4%

Indicador	2031
Patrimonio (US$ M)	**15.0**
Deuda / Activo	**0.3**
ROA	**6%**
ROE	**8%**

Debido a que se requiere inversión para incrementar la competitividad del club, se pretende utilizar parte de las inversiones transitorias para hacer frente a dichas inversiones.

3. Posicionamiento Estratégico

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS QUE SOPORTARÁN EL ¿CÓMO COMPETIREMOS?

Plan de Inversión

El plan maestro 2026-2031 ordena la inversión en cinco frentes, con la mitad dirigida a mantenimiento estructural (30%) y renovación deportiva (20%). El esfuerzo de inversión sube de 5% a 6% de los ingresos y la cobertura CAPEX/Depreciación pasa de 0.76 a 1.0, deteniendo la descapitalización del activo.

Ratio	2025
CAPEX / Ingresos	5%
CAPEX / Depreciación	0.76

5%–6%

Ratio	2026-2031
CAPEX / Ingresos	6%
CAPEX / Depreciación	>1.00

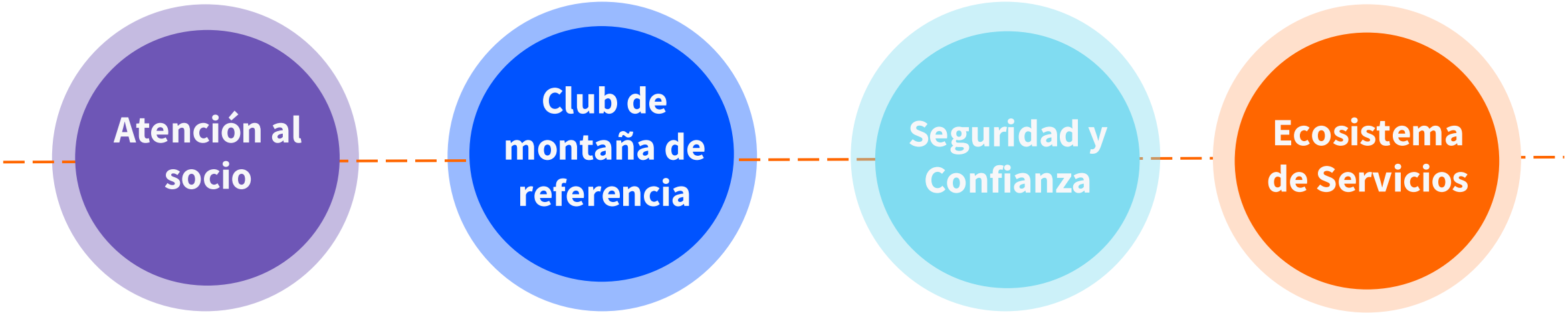
Asignación CAPEX 2026-2031 (%)



3. Posicionamiento Estratégico

¿CÓMO COMPETIREMOS? PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de **El Castillo Country Club** buscará cumplir obsesivamente con…

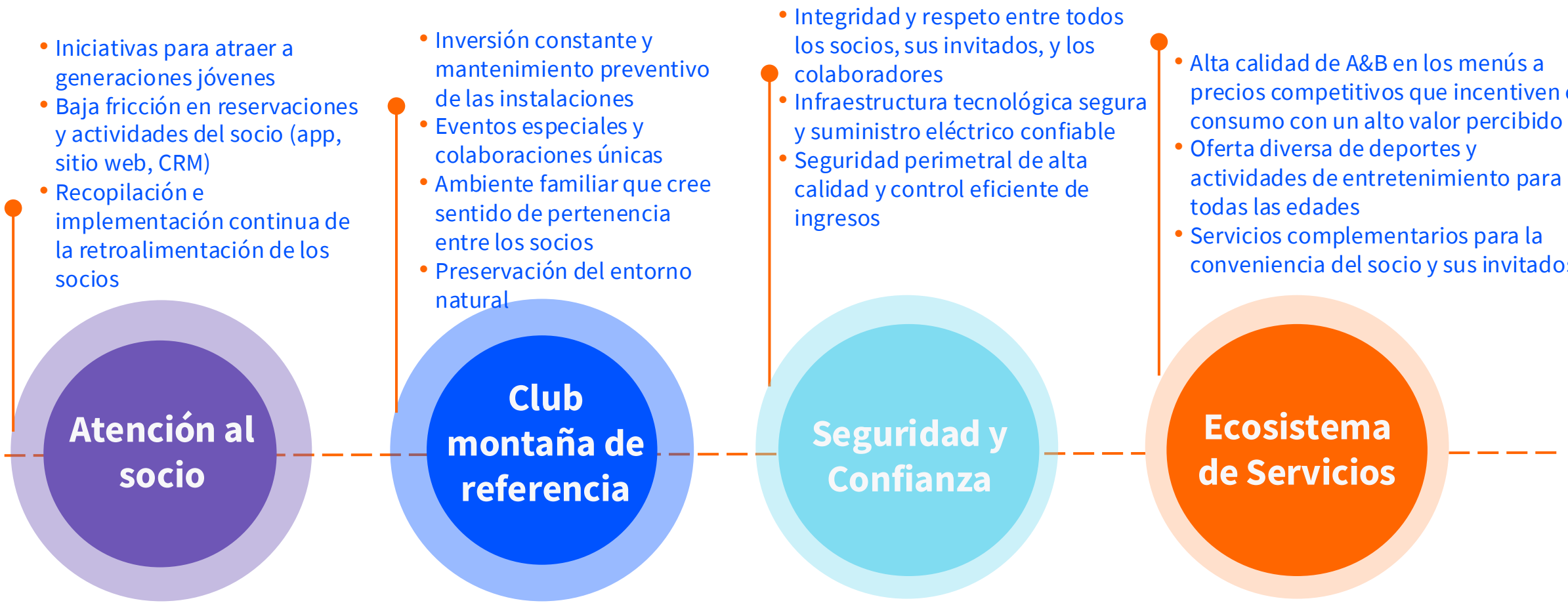


El Castillo Country Club es la extensión del hogar de sus socios, donde las familias se reúnen, se sienten como en casa y crean recuerdos que los une por generaciones.

3. Posicionamiento Estratégico

¿CÓMO COMPETIREMOS? PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de **El Castillo Country Club** estará potenciada por los siguientes elementos transversales de valor:



3. Posicionamiento Estratégico

¿CÓMO COMPETIREMOS? MODELO DE NEGOCIO

El Castillo Country Club opera un modelo dual **cuota + servicios complementarios** sobre un universo de **17,347 vinculados**. La membresía recurrente es el ancla del modelo y cubre la estructura de costos predominantemente fija; A&B es el complemento volumen-dependiente.

01

Retención del socio y su familia

Mecanismos de vinculación que facilitan la permanencia del socio y su familia en el Club a lo largo de las generaciones.

02

Inversión y mejoras del club

Gestión activa de la infraestructura física del Club; edificios, parqueos, zonas verdes, otros, mediante un master plan.

03

Operación deportiva

Conjunto de instalaciones deportivas y recreativas del Club. Incluye piscina semiolímpica y recreativa, gimnasio, canchas de tenis y fútbol, pista de hielo y áreas familiares.

04

Operación A&B y otros servicios

Servicio de alimentos y bebidas y eventos, gestionado como una operación rentable apalancada en el volumen y el consumo por visita.

05

Experiencia entregada

Resultado integral del uso del Club por parte del socio. Mide la satisfacción en base a las instalaciones, servicios, actividades y atención por parte del club.

Rentabilidad

La cuota cubre la estructura de gastos fijos; el margen de rentabilidad se juega en A&B y servicios, sensibles a volumen y ticket promedio.

Mix de ingresos

Diversificar hacia servicios complementarios de mayor margen reduce la dependencia del crecimiento de la base de socios.

Experiencia y renovación

La satisfacción del socio impulsa la renovación y el traspaso generacional, que sostienen la base de vinculados y su disposición a pagar.

3. Posicionamiento Estratégico

¿CÓMO COMPETIREMOS? CADENA DE VALOR

Para cumplir con la Estrategia Genérica y la Propuesta de Valor, **Castillo Country Club** deberá llevar a cabo con excelencia las siguientes actividades de la cadena de valor:

Actividades de Soporte

ADMIN. Y FINANZAS	• Gestión del presupuesto operativo, control del margen operativo, reports de gastos extraordinarios • Alineación con Junta Directiva, cumplimiento estatutario
GESTIÓN DE RRHH	• Reclutamiento, capacitación y retención de talento orientado al servicio de excelencia • Cultura de respeto e integridad alineada a los valores del Club
DESARROLLO DE TEC.	• Implementación de App móvil del socio, completar POS de A&B, reservas digitales para amenidades • Ciberseguridad y digitalización de procesos internos, actualización de ERP y CRM
COMPRAS	• Negociación con proveedores de A&B, insumos deportivos y mantenimiento • Control de costos, cumplimiento de estándares de calidad

LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POSVENTAS
• Selección y evaluación de proveedores por calidad, costo y cumplimiento. • Control de inventarios A&B e insumos de mantenimiento • Control de acceso e ingreso al Club	• Prestación de servicios de A&B, deportes y recreación • Mantenimiento preventivo de instalaciones • Seguridad perimetral y eventos especiales	• Retención de socios (foco en menores de 50 años) • Promoción de eventos y actividades del Club • Preservación de la imagen interna y externa del club	• Recopilación e implementación de retroalimentación del socio • Atención y resolución de quejas • Seguimiento a la experiencia del socio • Experiencia personalizada a base de perfil detallado del socio

Actividades Primarias

ESTRATEGIA COMPETITIVA

1. Marco Conceptual
2. Dirección Estratégica
3. Posicionamiento Estratégico
4. **Proyectos Estratégicos**
5. Recomendaciones

bac & ASOCIADOS

4. Ejecución de la Estrategia

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

ACCIONES / PROYECTOS ESTRATÉGICOS

La estrategia debe decantarse en proyectos que puedan ser ejecutados y administrados ordenadamente. Estos proyectos que se detallan a continuación no son los únicos que permitirán lograr la estrategia, pero si revisten prioridad pues su ejecución permitirá alcanzar los objetivos y el propósito estratégico deseados de forma sostenida.

Los proyectos a desarrollar se han dividido de la siguiente manera:

CONSOLIDACIÓN

Estos son proyectos e iniciativas que buscan preparar a la organización para desarrollar y asimilar de mejor manera el crecimiento buscado. Por esa razón se consideran proyectos prioritarios ya que su misión es “arreglar la casa” y prepararla para el crecimiento.

CRECIMIENTO

Con una plataforma operativa robusta y estable, estos proyectos deben asegurar el logro de los objetivos de crecimiento planteados en la estrategia.

4. Ejecución de la Estrategia

LISTA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS PRELIMINARES

	CORTO PLAZO: 1 AÑO	MEDIANO PLAZO: 2 AÑOS	LARGO PLAZO: 3-5 AÑOS
	• Sientan las bases del crecimiento. • Aseguran nuestras capacidades. • Se consideran prioritarios. • Son el futuro.	• Apuntalan la estrategia. • Enrumban la transformación. • Nos llevan al futuro.	• Guían el camino hacia logros. • Validan las hipótesis estratégicas. • Logran credibilidad. • Son la base del futuro crecimiento.
CONSOLIDACIÓN	• Mejorar la gobernanza de la JD e interna, actualizando estatutos y reglamentos del Club • Ejecutar el plan de excelencia operativa: revisión y reingeniería de los procesos. • Construir el Índice de Satisfacción del Socio	• Implementar la agenda digital del Club: app del socio, CRM, POS y reservas • Automatizar los procesos internos clave y la atención al socio	• Consolidar la disciplina de gasto como política permanente: techo de gasto y planilla constante
CRECIMIENTO	• Aprobar el ajuste de la cuota de mantenimiento • Implementar plan maestro de inversiones 2026–2031 • Desarrollar programas que atraigan a las nuevas generaciones	• Analizar la operación de A&B y optimizar los puntos débiles: menús, precios y ambientación por punto de venta • Diseñar el modelo de cobro a visitantes y familia extendida	• Expandir los ingresos de eventos, deportes y servicios al socio hacia el 15% del mix • Desarrollar nuevas amenidades y servicios sobre la infraestructura renovada

ESTRATEGIA COMPETITIVA

1. Marco Conceptual
2. Dirección Estratégica
3. Posicionamiento Estratégico
4. Proyectos Estratégicos
5. **Recomendaciones**

bac & ASOCIADOS

5. Recomendaciones

LISTA DE RECOMENDACIONES DE LOS CONSULTORES

01 Aprobar el ajuste de la cuota de mantenimiento

Decisión de asamblea: +₡10.000/mes por socio, evaluando aplicación escalonada por el cap del Art. 84. Es la palanca que ancla el 50% del modelo de ingresos.

02 Ordenar el acceso de la familia extendida

Definir qué familiares mantienen acceso al Club y bajo qué esquema de cobro, reduciendo el uso sin contraprestación. Primera fase del modelo de cobro a visitantes.

03 Diseñar el modelo de cobro a visitantes

Establecer un esquema de cobro o consumo mínimo para los invitados, de modo que cada visita genere consumo para el Club.

04 Regular la reventa de tiquetes de invitados

Los tiquetes que el Club entrega a los socios se revenden hoy de forma particular. Canalizar su venta a través del Club, de modo que el ingreso sea institucional y no de cada accionista.

05 Analizar la operación de A&B y optimizar los puntos débiles

Menús, precios y ambientación por punto de venta y calendario de eventos propio, replanteando los puntos menos rentables. Es la palanca del consumo por visita.


LÍDERES EN
TRANSFORMACIÓN
EMPRESARIAL
¿QUÉ SIGUE AHORA?
bac
& ASOCIADOS

Próximos pasos

OPERACIONALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

Es necesario consolidar la "sistematización" de la estrategia, para ello en bac&asociados, hemos aprendido que el proceso completo para lograr el cambio estratégico en una empresa requiere **3 grandes procesos** que deben desarrollarse en forma secuencial debido a que la "energía nerviosa gerencial" en cada uno de ellos es muy diferente. Estos procesos son:



Como hemos visto, durante este primer proceso el **enfoque** es en **diagnosticar**, cuestionar e incluso innovar los **modelos** de **negocio** y la **forma** en que **competiremos** en el **futuro**. El objetivo al formular estrategia debe ser dar una **dirección clara** y lograr un **acuerdo robusto** entre los diferentes tomadores de decisiones en torno a ella.

Este proceso **traduce** la **estrategia** en **indicadores** de gestión que orienten las decisiones gerenciales y, en la **formulación detallada** de **proyectos** estratégicos con que se priorizará la puesta en marcha de la estrategia y su seguimiento.

El objetivo que se persigue en esta fase es consolidar una **disciplina y sistemática de ejecución** dentro de la empresa.

Para lograr esto, recomendamos un acompañamiento mediante un estricto **seguimiento a la implementación de la estrategia** durante los primeros 12 meses posteriores a la operacionalización.

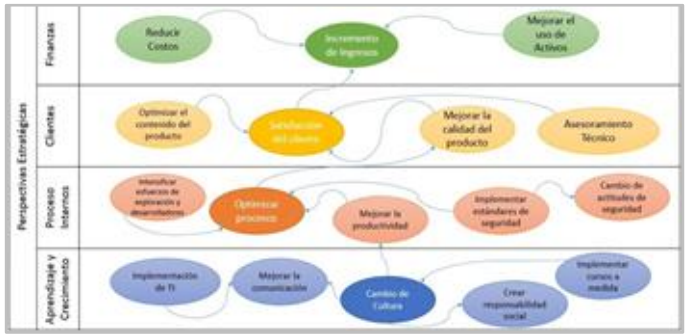
Próximos pasos

FASE 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El proceso de **Operacionalización y Alineamiento** es diferente. Ya el marco de tiempo no es de 5 años, sino un horizonte de 18 a 24 meses. El objetivo es **traducir la estrategia general en planes, iniciativas y metas más concretas** con las cuales la organización (y los ejecutivos) entiendan por dónde iniciar el cambio a partir del "día siguiente".

SISTEMA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS (Alineamiento gerencial)

Mapa Estratégico y Sistema de KPIs basado en la metodología del Balanced Scorecard. Lo anterior sería recomienda tanto para la Gerencia General como para cada una de las Gerencias de reporte directo a ésta que son críticas en la estrategia.



FORMULACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

En esta etapa es necesario dedicar tiempo para "aterrizar" con un mayor nivel de detalle cada proyecto, identificando recursos requeridos, objetivos relacionados, principales restricciones y riesgos para llevarlos a cabo. Será la base para el seguimiento de la estrategia.

Algunas de las acciones a desarrollar en esta etapa son:

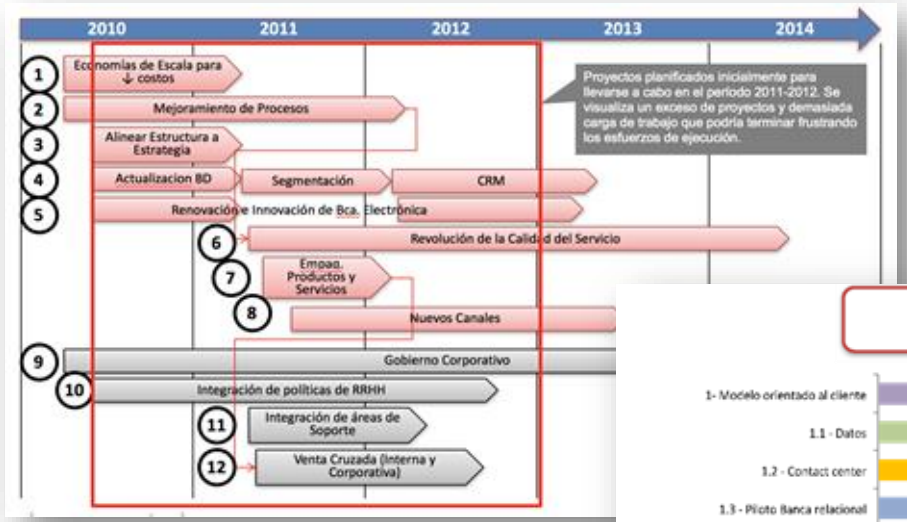
1. Revisar la identificación de acciones/proyectos estratégicos.
2. Priorizar los proyectos de forma realista.
3. Realizar un desglose analítico de cada proyecto

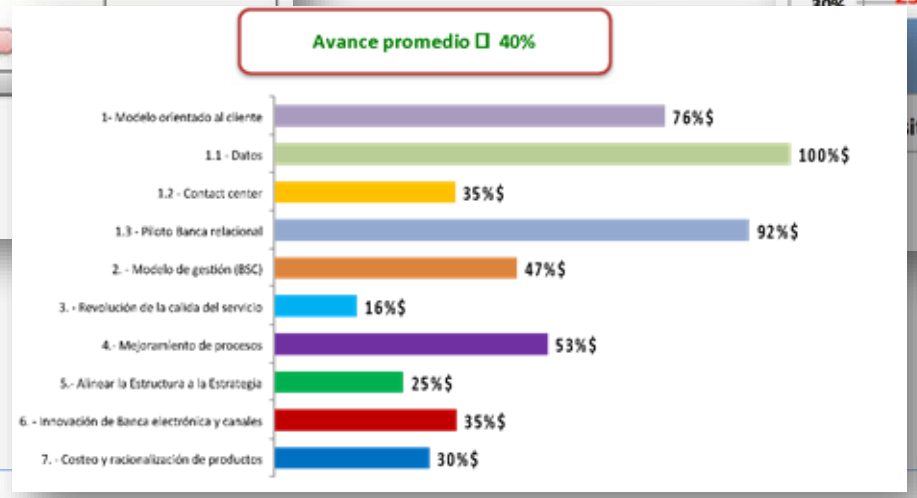


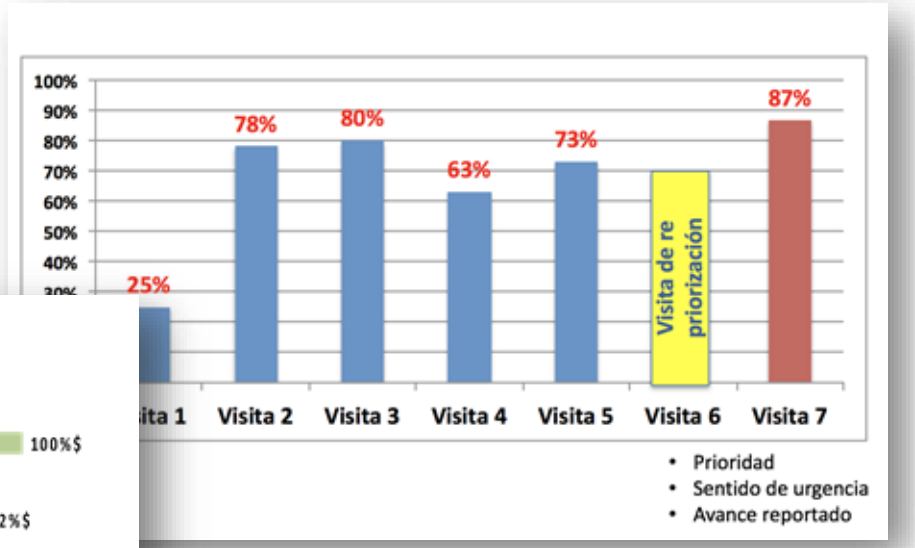
Próximos pasos

FASE 3: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

En cuanto al proceso de **Implementación y Seguimiento**, claramente la “energía nerviosa gerencial” debe estar en crear y mantener la disciplina de hacer que las cosas sucedan y en el monitoreo de los resultados, tanto de avance en los proyectos, como de desempeño general. Ya no es un enfoque de planificación, sino de **ejecución y comprobación de resultados**. Por supuesto que hay ajustes finos que se deben ir haciendo, pero en general, ya no es el momento de cuestionar supuestos y modelos de negocio (como sí se hizo en el proceso de Formulación) sino de asegurarse de implementar los proyectos según su plan detallado.







bac & ASOCIADOS

LÍDERES EN TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

Tu opinión es importante para nosotros



bac & ASOCIADOS

LÍDERES EN TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

bacyasociados.com

+506 2201-7400

Edificio Meridiano - Oficina 3-11

San José, Costa Rica