

& ASOCIADOS

LÍDERES EN
TRANSFORMACIÓN
EMPRESARIAL

Operacionalización de la Estrategia 2031

Documento confidencial
preparado exclusivamente
para el uso de:

CASTILLO COUNTRY CLUB

Familiar por excelencia

bac & ASOCIADOS

Operacionalización de la Estrategia - 2031

1. **El Modelo de Gestión**
2. Proyectos Estratégicos
3. Recomendaciones

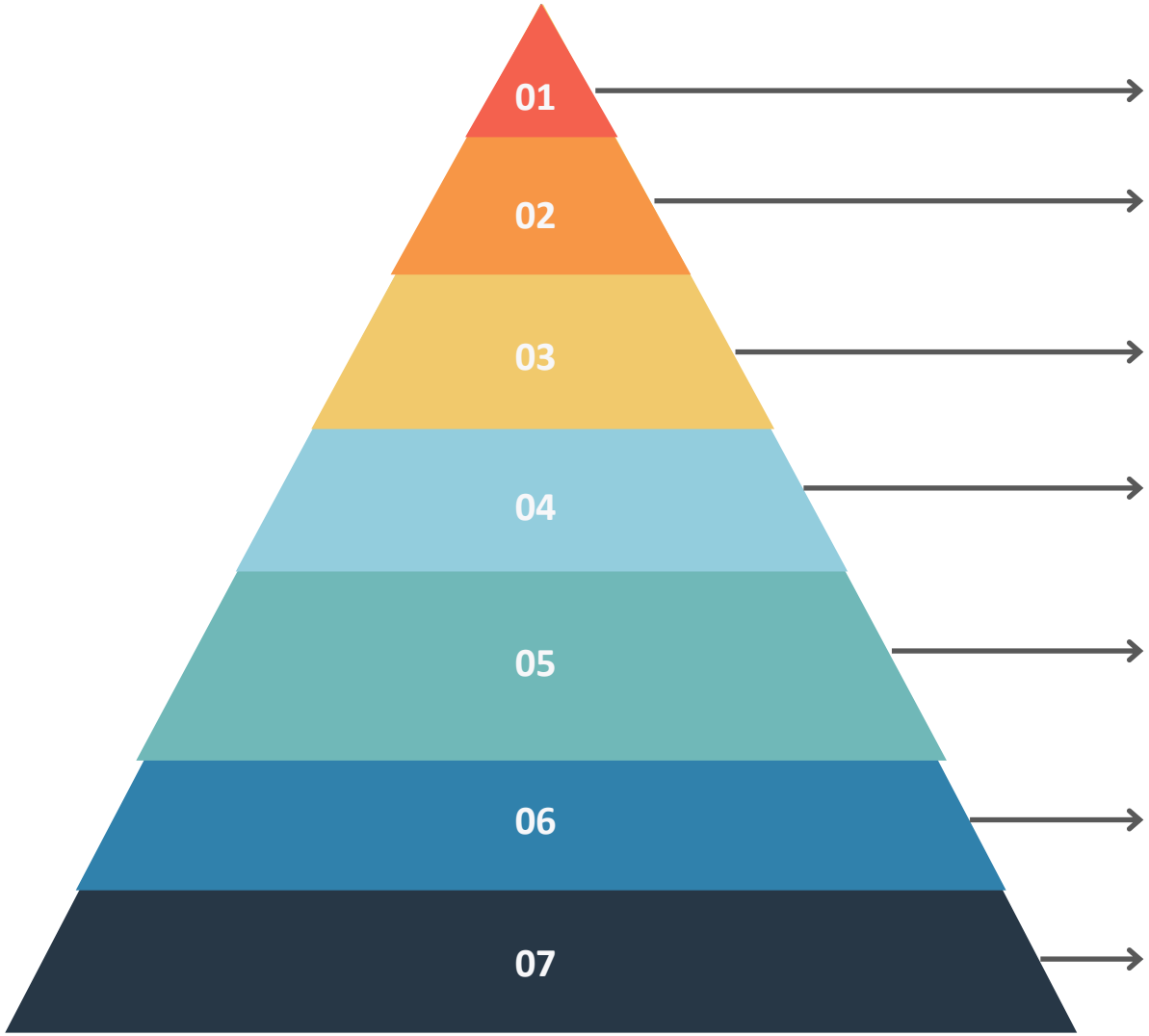
bac & ASOCIADOS

Del Diseño a la Implementación

La lógica del planeamiento estratégico usando BSC

Altitud Estratégica

- 35mil pies
- 25mil pies
- 15mil pies
- Nivel del Mar



Misión
¿Qué hacemos y por qué?

Visión
Brinda la perspectiva del futuro.

Propósito Estratégico
Perspectiva “cuantitativa” del futuro.

Perspectivas
Diferentes vistas de la organización.

Objetivos y Mapa Estratégico
Componentes críticos conectados por una relación “causa-efecto” + “historia” de la creación de valor.

KPIs y Metas
Captura si el desempeño de la organización está en nivel deseado o no.

Proyectos Estratégicos
Proyectos y planes que impulsan los resultados para cumplir con nuestros objetivos.

Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard

- Para ser exitosos financieramente, según nuestra estrategia ¿cómo debemos vernos para nuestra “directiva /stakeholders”?

- Para lograr nuestra visión, ¿cómo debemos vernos ante nuestros clientes?



- Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿en qué procesos de negocio debemos ser los mejores?

- Para mantener nuestra visión y lograr el propósito estratégico, ¿qué cultura y habilidades necesitamos?

Balanced Scorecard General

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

FINANZAS

¿Cómo validamos el éxito?

- **OF.1 Impulsar un crecimiento rentable y sostenible de los ingresos**
- **OF.2 Fortalecer la rentabilidad y eficiencia financiera del Club**
- **OF.3 Optimizar el portafolio de ingresos hacia negocios de mayor valor para el socio**
- **OF.4 Garantizar la sostenibilidad financiera mediante una inversión estratégica en infraestructura y activos**

CLIENTES

¿Qué lograremos al implementar nuestra propuesta de valor?

- **OC.1 Incrementar la satisfacción y lealtad de los socios y sus familias.**
- **OC.2 Incrementar la participación y vinculación de los socios y sus familias con la vida del Club.**

Balanced Scorecard General

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PROCESOS

¿Qué debemos hacer para cumplir nuestra propuesta de valor?

OP.1 Mejorar la eficiencia operativa.

OP.2 Acelerar la transformación digital.

APRENDIZAJE & DESARROLLO

¿Qué cultura y habilidades necesitamos?

OA.1 Desarrollar el talento humano para ejecutar la estrategia.

OA.2 Consolidar una cultura organizacional basada en los valores del Club.

Balanced Scorecard General

FINANZAS

¿Cómo validamos el éxito?

- OF.1 Impulsar un crecimiento rentable y sostenible de los ingresos
- OF.2 Fortalecer la rentabilidad y eficiencia financiera del Club
- OF.3 Optimizar el portafolio de ingresos hacia negocios de mayor valor para el socio
- OF.4 Garantizar la sostenibilidad financiera mediante una inversión estratégica en infraestructura y activos

¿Cómo vamos a medir el éxito y cuál es nuestra meta?

KPIS & METAS 2031

INDICADOR (KPI'S)	AÑOS 2031
KF.1.1 Ingresos Totales (Millones $)	14.2 M
KF.1.2 Consumo promedio por visita ($)	12.70
KF.2.1 % Margen Operativo	6.0%
KF.2.2 % EBITDA	12.00%
KF.2.3 Índice de Gastos	80%
KF.3.1 % Ingresos de A&B	35%
KF.3.2 % Ingresos Diversificados	15%
KF.4.1 CAPEX / Depreciación	1.00
KF.4.2 % de Reinversión	1.00%

¿De qué manera lograremos cerrar las brechas para ser exitosos?

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Corto Plazo

- 1. Gobernanza
- 4. Cuota Societaria
- 7. Sostenibilidad Financiera
- 9. Plan Maestro de Inversiones

Mediano Plazo

- 3. Excelencia Operativa
- 8. Arquitectura Castillo
- 10. Plan de Sostenibilidad
- 11. VIVE 2031

Balanced Scorecard General

CLIENTES



¿Qué lograremos al implementar nuestra propuesta de valor?

OC.1 Incrementar la satisfacción y lealtad de los socios y sus familias.

OC.2 Incrementar la participación y vinculación de los socios y sus familias con la vida del Club.

¿Cómo vamos a medir el éxito y cuál es nuestra meta?

KPIS & METAS 2031

INDICADOR (KPI'S)	AÑOS
	2031
KC.1.1 Índice de Satisfacción del Socio (ISS)	75%
KC.2.1 Frecuencia promedio de visitas	35%

¿De qué manera lograremos cerrar las brechas para ser exitosos?

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

2. Transformación Digital

6. Ecosistema de Experiencia del Socio

9. Plan Maestro de Inversiones

Corto Plazo

3. Excelencia Operativa

10. Plan de Sostenibilidad

11. VIVE 2031

Mediano Plazo

Balanced Scorecard General

PROCESOS

¿Qué debemos hacer para cumplir nuestra propuesta de valor?

OP.1 Mejorar la eficiencia operativa.

OP.2 Acelerar la transformación digital.

¿Cómo vamos a medir el éxito y cuál es nuestra meta?

KPIS & METAS 2031

INDICADOR (KPI'S)	AÑOS
	2031
KP.1.1 Índice de Madurez de Procesos	4.5
KP.1.2 % de procesos estandarizados	100.0%
KP.2.1 % de procesos digitalizados	100%
KP.2.2 Optimización de tiempo por proceso	35%

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

1. Gobernanza

2. Transformación Digital

5. Legado Castillo

Corto Plazo

3. Excelencia Operativa

8. Arquitectura Castillo

10. Plan de Sostenibilidad

Mediano Plazo

Balanced Scorecard General

APRENDIZAJE & DESARROLLO

¿Qué cultura y habilidades necesitamos?

OA.1 Desarrollar el talento humano para ejecutar la estrategia.

OA.2 Consolidar una cultura organizacional basada en los valores del Club.

¿Cómo vamos a medir el éxito y cuál es nuestra meta?

KPIS & METAS 2031

INDICADOR (KPI'S)	AÑOS 2031
KA.1.1 Índice de desempeño de colaboradores	4.00
KA.1.2 Cumplimiento de plan de capacitación estratégica	95%
KA.2.1 Encuesta de satisfacción (dimensión valores)	75%

¿De qué manera lograremos cerrar las brechas para ser exitosos?

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

1. Gobernanza

5. Legado Castillo

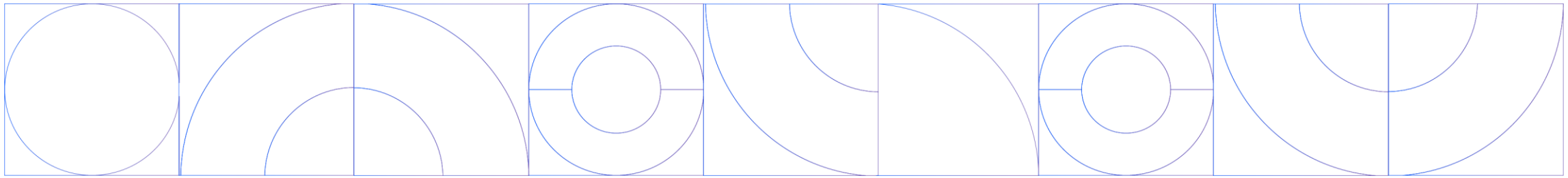
Corto Plazo

8. Arquitectura Castillo

Mediano Plazo

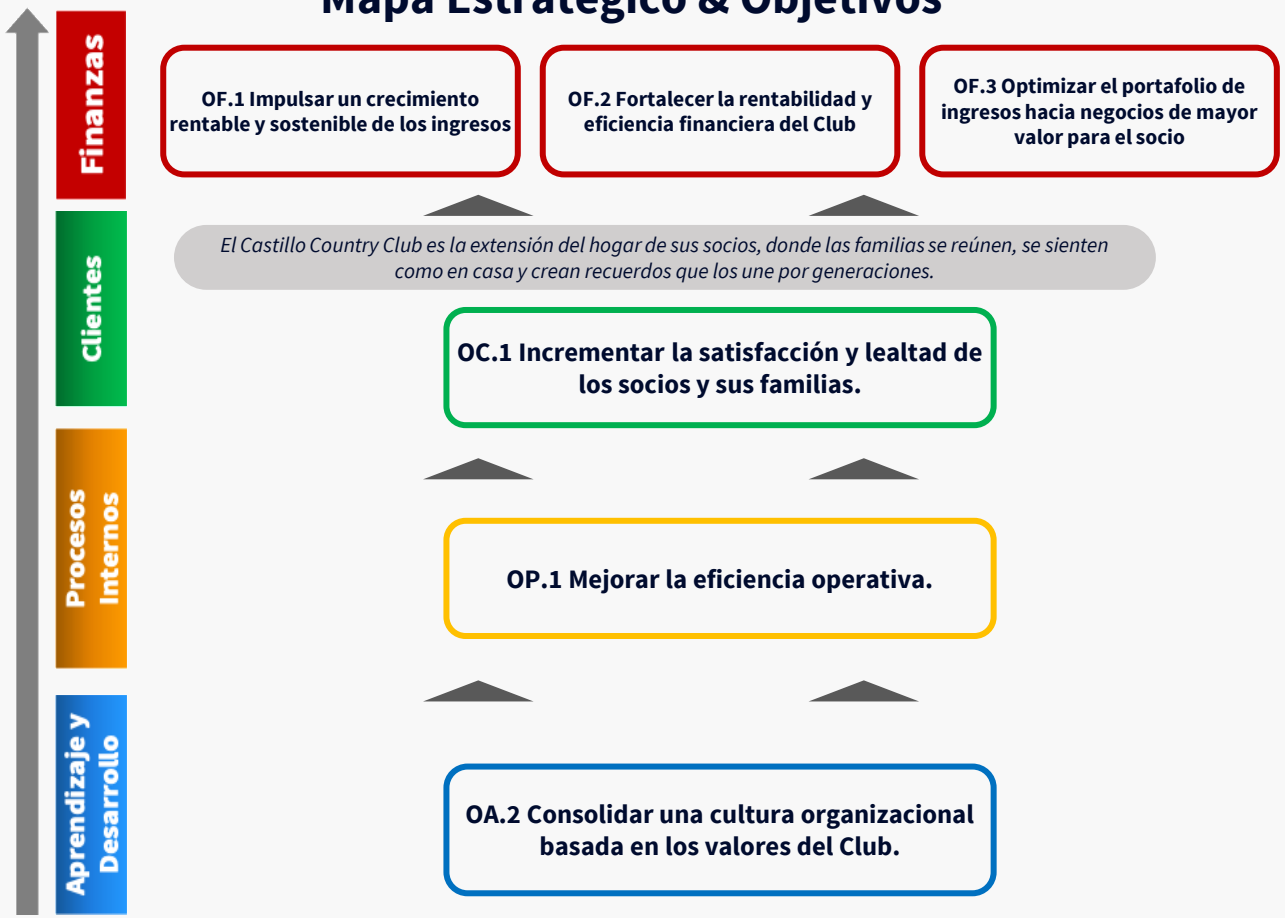
Balanced Scorecard

Áreas Funcionales



GERENCIA GENERAL

Mapa Estratégico & Objetivos

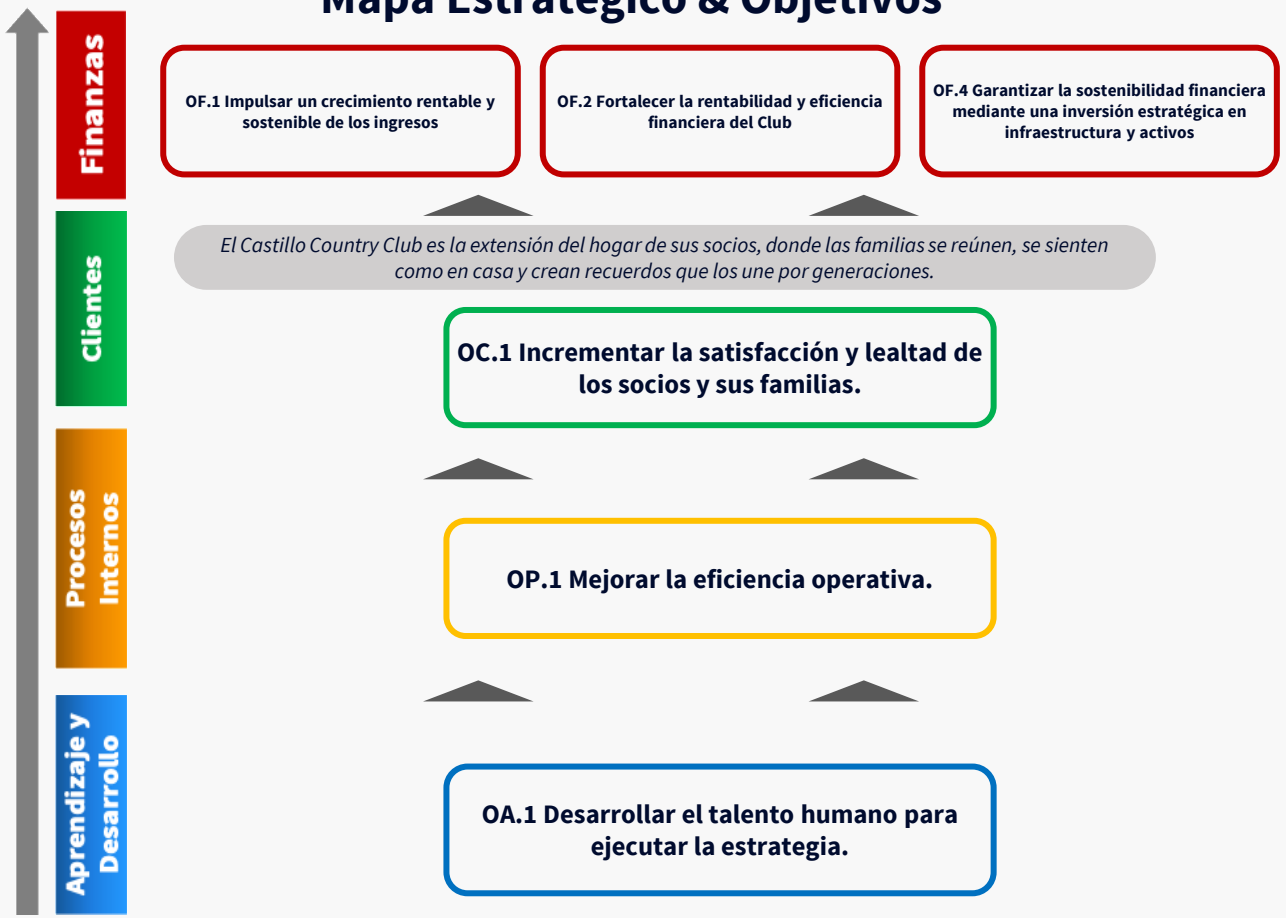


¿Cómo vamos a medir el éxito y cuál es nuestra meta?

INDICADOR (KPI'S)	AÑOS 2031	Ponde-rado
KF.1.1 Ingresos Totales (Millones $)	14.2 M	10.0%
KF.2.2 % EBITDA	12.00%	5.0%
KF.2.3 Índice de Gastos	80%	10.0%
KF.3.1 % Ingresos de A&B	35%	5.0%
KF.3.2 % Ingresos Diversificados	15%	10.0%
KC.1.1 Índice de Satisfacción del Socio (ISS)	75%	20.0%
KP.1.1 Índice de Madurez de Procesos	4.5	10.0%
KP.1.2 % de procesos estandarizados	100.0%	10.0%
KA.2.1 Encuesta de satisfacción (dimensión valores)	75%	20.0%

GERENCIA FINANCIERA

Mapa Estratégico & Objetivos

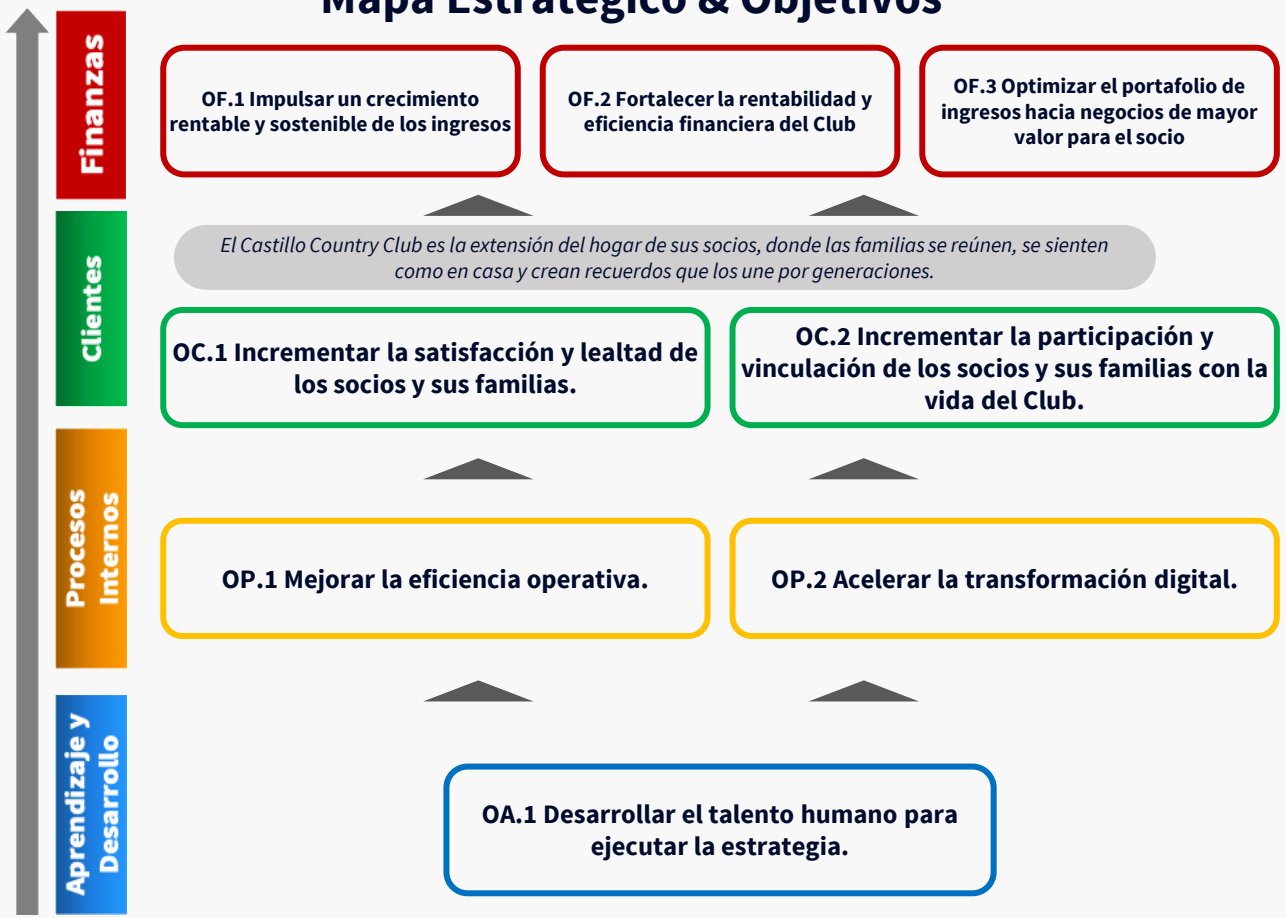


¿Cómo vamos a medir el éxito y cuál es nuestra meta?

INDICADOR (KPI'S)	AÑOS 2031	Ponde-rado
KF.1.1 Ingresos Totales (Millones $)	14.2 M	4.0%
KF.2.1 % Margen Operativo	6.0%	15.0%
KF.2.2 % EBITDA	12.00%	20.0%
KF.2.3 Índice de Gastos	80%	20.0%
KF.4.1 CAPEX / Depreciación	1.00	5.0%
KF.4.2 % de Reinversión	1.00%	1.0%
KC.1.1 Índice de Satisfacción del Socio (ISS)	75%	5.0%
KP.1.1 Índice de Madurez de Procesos	4.5	10.0%
KP.1.2 % de procesos estandarizados	100.0%	5.0%
KA.1.1 Índice de desempeño de colaboradores	4.00	5.0%
KA.1.2 Cumplimiento de plan de capacitación estratégica	95%	10.0%

ALIMENTOS Y BEBIDAS

Mapa Estratégico & Objetivos



¿Cómo vamos a medir el éxito y cuál es nuestra meta?

INDICADOR (KPI'S)	AÑOS 2031	Ponde-rado
KF.1.2 Consumo promedio por visita ($)	12.70	15.0%
KF.2.1 % Margen Operativo	6.0%	5.0%
KF.2.3 Índice de Gastos	80%	15.0%
KF.3.1 % Ingresos de A&B	35%	15.0%
KC.1.1 Índice de Satisfacción del Socio (ISS)	75%	15.0%
KC.2.1 Frecuencia promedio de visitas	35%	5.0%
KP.1.2 % de procesos estandarizados	100.0%	10.0%
KP.2.2 Optimización de tiempo por proceso	35%	5.0%
KA.1.1 Índice de desempeño de colaboradores	4.00	5.0%
KA.1.2 Cumplimiento de plan de capacitación estratégica	95%	10.0%

ATENCIÓN Y EVENTOS AL SOCIO

Mapa Estratégico & Objetivos

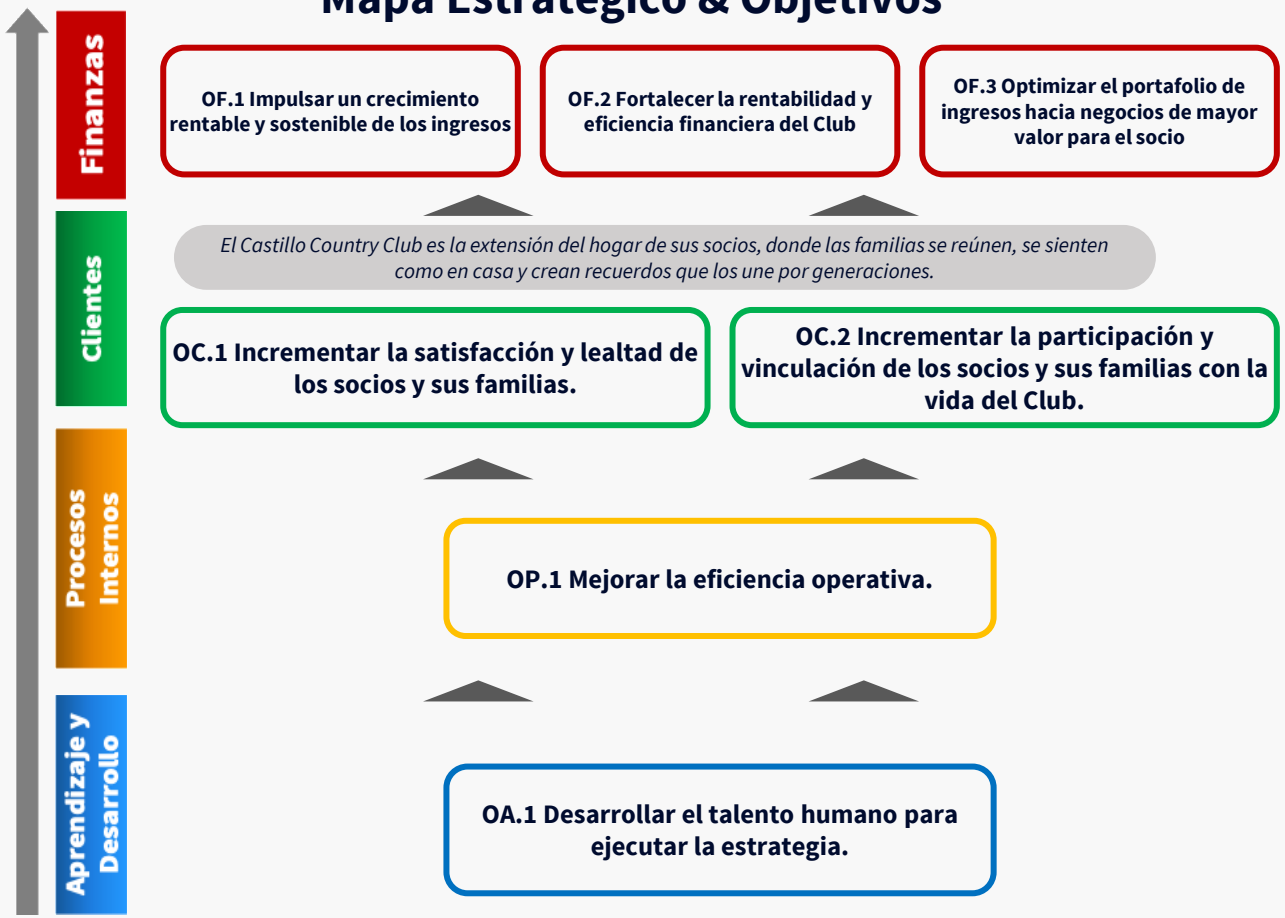


¿Cómo vamos a medir el éxito y cuál es nuestra meta?

INDICADOR (KPI'S)	AÑOS 2031	Ponde-rado
KF.1.1 Ingresos Totales (Millones $)	14.2 M	5.0%
KF.2.3 Índice de Gastos	80%	5.0%
KF.3.2 % Ingresos Diversificados	15%	5.0%
KC.1.1 Índice de Satisfacción del Socio (ISS)	75%	30.0%
KC.2.1 Frecuencia promedio de visitas	35%	30.0%
KP.2.1 % de procesos digitalizados	100%	5.0%
KP.2.2 Optimización de tiempo por proceso	35%	5.0%
KA.1.1 Índice de desempeño de colaboradores	4.00	5.0%
KA.1.2 Cumplimiento de plan de capacitación estratégica	95%	5.0%
KA.2.1 Encuesta de satisfacción (dimensión valores)	75%	5.0%

RECREACIÓN, DEPORTES Y SALUD

Mapa Estratégico & Objetivos

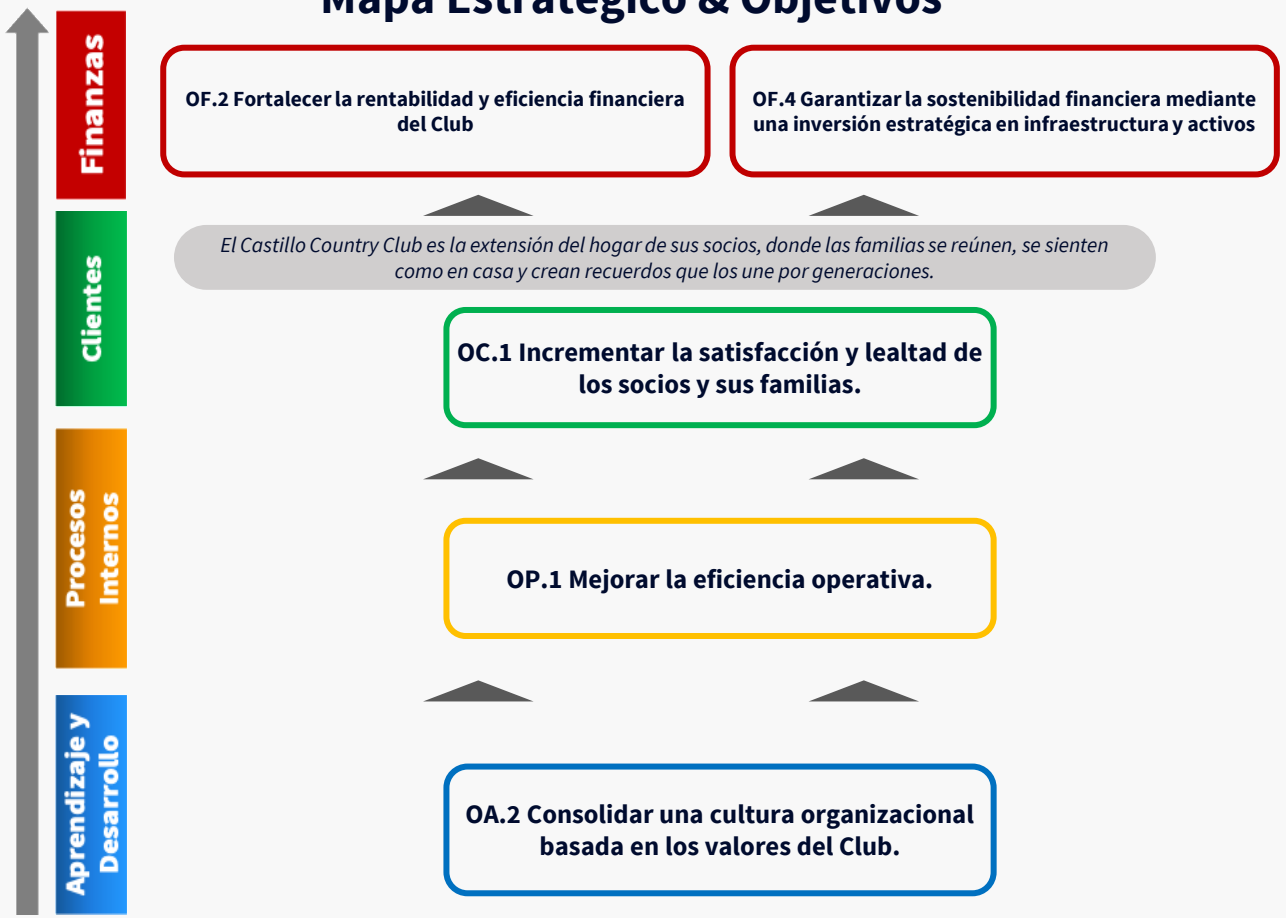


¿Cómo vamos a medir el éxito y cuál es nuestra meta?

INDICADOR (KPI'S)	AÑOS 2031	Ponde-rado
KF.1.2 Consumo promedio por visita ($)	12.70	5.0%
KF.2.3 Índice de Gastos	80%	10.0%
KF.3.2 % Ingresos Diversificados	15%	15.0%
KC.1.1 Índice de Satisfacción del Socio (ISS)	75%	20.0%
KC.2.1 Frecuencia promedio de visitas	35%	10.0%
KP.1.1 Índice de Madurez de Procesos	4.5	10.0%
KP.1.2 % de procesos estandarizados	100.0%	10.0%
KA.1.1 Índice de desempeño de colaboradores	4.00	10.0%
KA.1.2 Cumplimiento de plan de capacitación estratégica	95%	10.0%

MANTENIMIENTO Y GESTIÓN AMBIENTAL

Mapa Estratégico & Objetivos



¿Cómo vamos a medir el éxito y cuál es nuestra meta?

INDICADOR (KPI'S)	AÑOS	Ponde-rado
	2031	
KF.2.1 % Margen Operativo	6.0%	5.0%
KF.2.3 Índice de Gastos	80%	10.0%
KF.4.1 CAPEX / Depreciación	1.00	45.0%
KF.4.2 % de Reinversión	1.00%	20.0%
KC.1.1 Índice de Satisfacción del Socio (ISS)	75%	10.0%
KP.1.2 % de procesos estandarizados	100.0%	5.0%
KA.2.1 Encuesta de satisfacción (dimensión valores)	75%	5.0%

RECURSOS HUMANOS

Mapa Estratégico & Objetivos

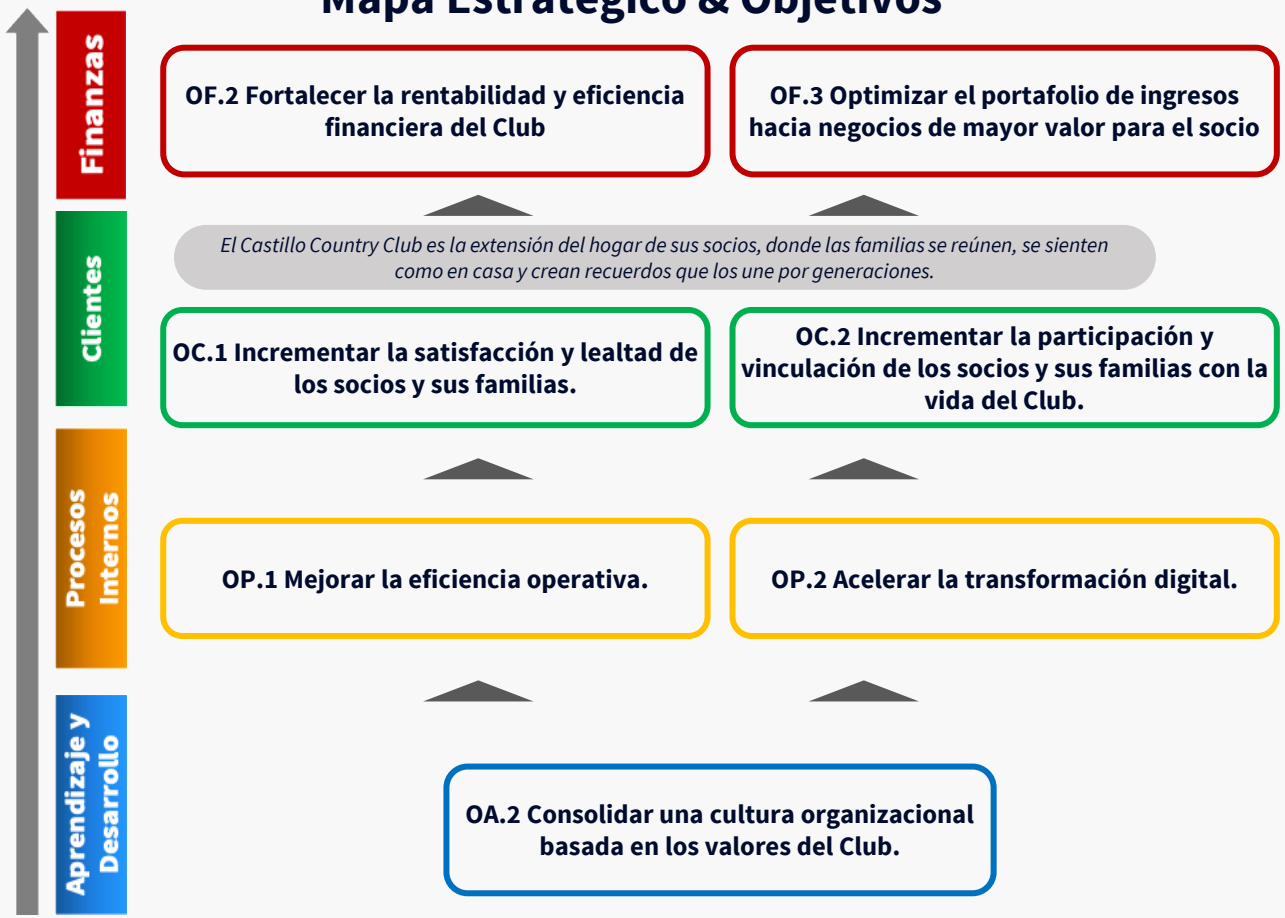


¿Cómo vamos a medir el éxito y cuál es nuestra meta?

INDICADOR (KPI'S)	AÑOS 2031	Ponde-rado
KF.1.1 Ingresos Totales (Millones $)	14.2 M	5.0%
KF.2.3 Índice de Gastos	80%	5.0%
KC.1.1 Índice de Satisfacción del Socio (ISS)	75%	10.0%
KP.1.1 Índice de Madurez de Procesos	4.5	10.0%
KP.1.2 % de procesos estandarizados	100.0%	5.0%
KA.1.1 Índice de desempeño de colaboradores	4.00	20.0%
KA.1.2 Cumplimiento de plan de capacitación estratégica	95%	20.0%
KA.2.1 Encuesta de satisfacción (dimensión valores)	75%	25.0%

TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

Mapa Estratégico & Objetivos



¿Cómo vamos a medir el éxito y cuál es nuestra meta?

INDICADOR (KPI'S)	AÑOS 2031	Ponde-rado
KF.2.3 Índice de Gastos	80%	3.0%
KF.3.2 % Ingresos Diversificados	15%	5.0%
KC.1.1 Índice de Satisfacción del Socio (ISS)	75%	5.0%
KC.2.1 Frecuencia promedio de visitas	35%	5.0%
KP.1.1 Índice de Madurez de Procesos	4.5	7.0%
KP.2.1 % de procesos digitalizados	100%	40.0%
KP.2.2 Optimización de tiempo por proceso	35%	30.0%
KA.2.1 Encuesta de satisfacción (dimensión valores)	75%	5.0%

Operacionalización de la Estrategia - 2031

1. El Modelo de Gestión
2. **Proyectos Estratégicos**
3. Recomendaciones

bac & ASOCIADOS

Portafolio de Proyectos Estratégicos

CRONOGRAMA GENERAL DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Proyecto	Responsable	Inicio	Fin
1. Modernización de Gobernanza y marco institucional	Alice Ramírez / Presidente JD	abr-26	dic-31
2. Plan estratégico de Transformación Digital y automatización empresarial	Fernando Vega / Jefatura de TI	sep-26	nov-29
3. Plan de Excelencia Operativa	Jendry Madrigal / Gerencia General	feb-27	jun-28
4. Plan de adecuación de la cuota societaria	David Roldán / Tesorero JD	ago-26	dic-27
5. Legado Castillo (cultura organizacional)	Marco Pérez / Jefe de Capital Humano	ago-26	feb-27
6. Ecosistema de Experiencia del Socio	Mirtza Granados / Jefatura Atención al Socio	jun-26	dic-31
7. Programa de Sostenibilidad Financiera y Disciplina Presupuestaria	Julián Trejos / Jefe Financiero	nov-26	dic-27
8. Arquitectura Castillo (rediseño organizacional)	Marco Pérez / Jefe de Capital Humano	ago-27	feb-28
9. Plan Maestro de Inversiones 2027-2031 (infraestructura, amenidades)	Danny Bonilla / Jefe de Mantenimiento	jul-26	nov-28
10. Plan de sostenibilidad	Danny Bonilla / Jefe de Mantenimiento	ene-27	ene-29

Portafolio de Proyectos Estratégicos

INVERSIÓN EN PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Proyecto	Inversión única	Gasto recurrente
	Monto USD	Monto USD
1. Modernización de Gobernanza y marco institucional	86,957	73,913
2. Plan estratégico de Transformación Digital y automatización empresarial	997,000	33,000
3. Plan de Excelencia Operativa	55,000	91,000
4. Plan de adecuación de la cuota societaria	20,000	0
5. Legado Castillo (cultura organizacional)	37,000	16,200
6. Ecosistema de Experiencia del Socio	720,000	2,014,999
7. Programa de Sostenibilidad Financiera y Disciplina Presupuestaria	1,700	0
8. Arquitectura Castillo (rediseño organizacional)	42,000	6,800
9. Plan Maestro de Inversiones 2027-2031 (infraestructura, amenidades)	1,020,000	75,000
10. Plan de sostenibilidad	135,000	31,000
TOTAL	3,114,657	2,341,912

Proyectos Estratégicos

DETALLE DE PROYECTOS

01. Modernización de Gobernanza y marco institucional

DESCRIPCIÓN

Establecer un modelo de gobernanza que garantice el buen funcionamiento y alineamiento de la estructura estratégica y organizacional del Club.

Responsable: PRESIDENTE

Tiempo: abr-26 a dic-31

Inversión única: US$ 86,957 Gasto recurrente anual: US$ 73,913

ENTREGABLES

1. Modelo Integral de Gobierno Corporativo aprobado.
2. Plan Estratégico 2027–2031 aprobado.
3. Matriz RACI y reglamentos actualizados.
4. Reglamento del Comité de Riesgos y Auditoría.
5. Matriz Integral de Riesgos.
6. Manual de Políticas Financieras e Inversiones.
7. Dashboard estratégico institucional.
8. Sistema de seguimiento de acuerdos de Junta Directiva.
9. Metodología de evaluación del Gerente General.
10. Plan de sucesión y desarrollo de talento.
11. Manual de inducción para directores.
12. Informe anual de autoevaluación de la Junta Directiva.

Proyectos Estratégicos

DETALLE DE PROYECTOS

02. Plan estratégico de Transformación Digital y automatización empresarial

DESCRIPCIÓN

Este proyecto es una Iniciativa estratégica orientada a modernizar la gestión y operación del Castillo Country Club mediante la incorporación de tecnologías digitales, la automatización de procesos clave y la implementación de herramientas de analítica para la toma de decisiones. El proyecto busca mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la experiencia del socio, optimizar la gestión de la información y crear una organización más ágil, innovadora y preparada para los desafíos futuros.

Responsable: Fernando Vega Rodríguez - Jefatura de Tecnologías de Información

Tiempo: sep-26 a nov-29

Inversión única: US$ 997,000 Gasto recurrente anual: US$ 33,000

ENTREGABLES

1. Sistema ERP implementado (SAP Business One o similar)
2. Aplicación móvil para socios (iOS/Android) integrada con sistemas del Club
3. Website renovado con portal de socios y reservas online
4. Cobertura WiFi al 95% de instalaciones
5. Sistema de Business Intelligence con dashboards ejecutivos
6. CRM especializado para gestión de membresías y fidelización
7. Datacenter reubicado con infraestructura moderna
8. Sistema de seguridad perimetral actualizado
9. Sala de Juntas con equipamiento audiovisual profesional
10. Nueva Oficina de TI cumpliendo normativas
11. Marco de gobernanza de TI documentado e implementado

Proyectos Estratégicos

DETALLE DE PROYECTOS

03. Plan de Excelencia Operativa

DESCRIPCIÓN

El Plan de Excelencia Operativa busca revisar y ajustar integralmente el modelo de operación del Club para garantizar una prestación de servicios eficiente, sostenible y alineada con las necesidades actuales de los socios.

Comprende la revisión de la estructura organizativa y de las plazas, la distribución de cargas de trabajo, los horarios y niveles de cobertura, la simplificación y estandarización de procesos, la productividad por área, la gestión de compras e inventarios, el control de costos, los estándares de calidad, la continuidad de los servicios y el desempeño ambiental.

El plan partirá de información operativa y financiera verificable y permitirá implementar ajustes graduales, incluyendo la optimización de nueve plazas, modificaciones de horarios y jornadas, reducción de duplicidades, control de horas extra, uso eficiente de recursos y seguimiento mediante indicadores.

Responsable: Gerencia General

Tiempo: feb-27 a jun-28

Inversión única: US$ 55,000 Gasto recurrente anual: US$ 91,000

ENTREGABLES

1. Diagnóstico operativo y organizacional: análisis de procesos, estructura, plazas, cargas de trabajo, horarios y productividad.
2. Propuesta de optimización: ajustes de estructura, funciones, plazas, jornadas y cobertura de servicios.
3. Procesos y estándares operativos: procedimientos simplificados, controles internos, indicadores de calidad y niveles de servicio.
4. Modelo de eficiencia y control de costos: mejoras en compras, inventarios, proveedores, desperdicios y uso de recursos.
5. Plan de continuidad y sostenibilidad: mantenimiento de activos críticos, contingencias operativas y eficiencia en agua, energía y residuos.
6. Sistema de indicadores y seguimiento: cuadro de mando con metas, responsables, periodicidad y medición de resultados.
7. Plan de implementación: cronograma, responsables, comunicación, gestión del cambio, riesgos y acciones correctivas.

Proyectos Estratégicos

DETALLE DE PROYECTOS

04. Plan de adecuación de la cuota societaria

DESCRIPCIÓN

Modificar estatutuariamente la forma de cálculo de la cuota societaria, de manera que soporte la cobertura de los gastos del Club, excluyendo los Gastos de Operación de A&B.

Responsable: Tesorero del Club

Tiempo: ago-26 a dic-27

Inversión única: US$ 20,000 Gasto recurrente anual: US$ 0

ENTREGABLES

1. Formulación de cálculo de la cuota societaria.

Proyectos Estratégicos

DETALLE DE PROYECTOS

05. Legado Castillo (cultura organizacional)

DESCRIPCIÓN

Diseñar e implementar el Plan de Cultura Organizacional del Castillo Country Club que partirá de un diagnóstico de la cultura actual y permitirá definir la cultura aspiracional, traducir los valores institucionales en conductas observables e incorporar la cultura en los principales procesos de Recursos Humanos, comunicación interna, liderazgo y reconocimiento, consolidando una identidad compartida que fortalezca el sentido de pertenencia, la coherencia organizacional, el compromiso de los colaboradores y la excelencia en el servicio.

Responsable: Marco Pérez Román / Jefe de Capital Humano

Tiempo: ago-26 a feb-27

Inversión única: US$ 37,000 Gasto recurrente anual: US$ 16,200

ENTREGABLES

1. Documento de alcance, metodología y gobernanza del proyecto.
2. Diagnóstico de cultura organizacional actual.
3. Informe de brechas entre la cultura actual y la cultura deseada.
4. Definición del modelo de cultura aspiracional del Castillo.
5. Diccionario de valores y comportamientos observables.
6. Manifiesto cultural Legado Castillo.
7. Plan Maestro de Cultura Organizacional 2027–2031.
8. Estrategia de comunicación y lanzamiento.
9. Programa de formación para líderes y jefaturas.
10. Red de embajadores de cultura.
11. Propuesta para integrar la cultura en: Reclutamiento y selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del desempeño, Reconocimiento, Comunicación interna, Procesos disciplinarios y toma de decisiones.
12. Tablero de indicadores de cultura.
13. Línea base de indicadores para futuras mediciones.
14. Informe de lanzamiento y evaluación inicial.

Proyectos Estratégicos

DETALLE DE PROYECTOS

06. Ecosistema de Experiencia del Socio

DESCRIPCIÓN

Contar con un modelo integral que unifique la experiencia del socio, la oferta comercial y la transformación de alimentos y bebidas para incrementar la participación y la fidelización en el viaje del socio dentro del club.

Responsable: Mirtza Granados Serrano

Tiempo: jun-26 a dic-31

Inversión única: US$ 720,000 Gasto recurrente anual: US$ 2,014,999

ENTREGABLES

1. Modelo institucional del ecosistema de experiencias del Castillo.
2. Metodología y herramientas de implementación.
3. Modelo de gobernanza e implementación de la experiencia.
4. Sistema de indicadores de mejora continua.
5. Modelo de innovación y personalización de la experiencia.

Proyectos Estratégicos

DETALLE DE PROYECTOS

07. Programa de Sostenibilidad Financiera y Disciplina Presupuestaria

DESCRIPCIÓN

Proyecto orientado a fortalecer la sostenibilidad financiera del Club mediante una gestión presupuestaria disciplinada, el control eficiente del gasto y el seguimiento continuo de indicadores financieros. Busca impulsar un crecimiento rentable de los ingresos y asegurar el uso responsable de los recursos para apoyar la toma de decisiones y la estabilidad financiera de largo plazo.

Responsable: Julian Trejos Calderon / Jefatura Financiera

Tiempo: nov-26 a dic-27

Inversión única: US$ 1,700 Gasto recurrente anual: US$ 0

ENTREGABLES

1. Diagnóstico financiero y presupuestario inicial.
2. Modelo de seguimiento presupuestario mensual con indicadores clave.
3. Matriz de control y priorización del gasto.
4. Reporte periódico de variaciones presupuesto vs. real.
5. Recomendaciones de eficiencia financiera y disciplina presupuestaria para la toma de decisiones.

Proyectos Estratégicos

DETALLE DE PROYECTOS

08. Arquitectura Castillo (rediseño organizacional)

DESCRIPCIÓN

Proyecto estratégico mediante el cual el Castillo Country Club revisará y rediseñará su estructura organizacional para alinearla con la estrategia institucional, mejorar la eficiencia operativa, clarificar responsabilidades, fortalecer la coordinación entre áreas y asegurar que la organización cuente con las capacidades necesarias para enfrentar sus retos futuros.

Responsable: Marco Pérez Román / Jefe de Capital Humano

Tiempo: ago-27 a feb-28

Inversión única: US$ 42,000 Gasto recurrente anual: US$ 6,800

ENTREGABLES

1. Documento de alcance, metodología y gobernanza del proyecto.
2. Inventario actualizado de áreas, puestos y plazas.
3. Organigrama institucional vigente validado.
4. Diagnóstico de la estructura organizacional actual.
5. Análisis de niveles jerárquicos y tramos de control.
6. Mapa de duplicidades, vacíos, fragmentación y cruces de funciones.
7. Análisis de cargas de trabajo en puestos y áreas críticas.
8. Evaluación de la capacidad instalada frente a la demanda de servicios.
9. Identificación de riesgos derivados de la estructura actual.
10. Diseño organizacional
11. Principios de diseño de la nueva estructura.
12. Propuesta de macroestructura organizacional.
13. Organigrama institucional objetivo.
14. Organigramas específicos por dirección, departamento o área.
15. Definición de líneas de reporte, autoridad y coordinación.
16. Modelo de gobernanza y toma de decisiones.
17. Matriz de roles y responsabilidades.
18. Propuesta de creación, modificación, integración o eliminación de puestos.
19. Dimensionamiento recomendado de la dotación de personal.
20. Proyección de la estructura requerida para el horizonte 2027–2031.
21. Gestión de puestos
22. Catálogo institucional de puestos.
23. Descripciones de puestos actualizadas.
24. Clasificación de puestos por familias y niveles organizacionales.
25. Diccionario de competencias técnicas y organizacionales.
26. Perfiles de puestos estratégicos o de nueva creación.
27. Criterios para mantener actualizada la estructura.
28. Implementación
29. Análisis del impacto financiero de la estructura propuesta.
30. Evaluación de riesgos laborales, legales y operativos.
31. Plan de transición e implementación.
32. Estrategia de comunicación y gestión del cambio.
33. Tablero de indicadores de efectividad organizacional.
34. Informe final y expediente técnico del proyecto.

Proyectos Estratégicos

DETALLE DE PROYECTOS

09. Plan Maestro de Inversiones 2027-2031 (infraestructura, amenidades)

DESCRIPCIÓN

Implementar el plan maestro de inversiones del club en el que se desarollen nuevas amenidades, se atiendan necesidades de los socios y se brinda mayor valor a la infraestructura del club por medio de proyectos de valor

Responsable: Danny Bonilla / Jefe de Mantenimiento

Tiempo: jul-26 a nov-28

Inversión única: US$ 1,020,000 Gasto recurrente anual: US$ 75,000

ENTREGABLES

1. Dossier del Plan Maestro de Inversiones
2. Dashboard Financiero de CAPEX y Presupuesto consolidado de inversiones.
3. Expediente único de cada proyecto (Incluye presupuestos, cronogramas, anteproyecto, estudios, caso de negocio, certificaciones)
4. Matriz de priorización
5. Matriz de riesgos
6. Cronograma maestro de inversiones
7. Pliegos de licitacitación y paquete de contratos
8. Informes perídicos de avance
9. Planos as built
10. Actas de entrega
11. Informes de auditoría

Proyectos Estratégicos

DETALLE DE PROYECTOS

10. Plan de sostenibilidad

DESCRIPCIÓN

Guía estratégica que busca reducir el impacto ecológico y optimizar el consumo de recursos

Responsable: Danny Bonilla / Jefe de Mantenimiento

Tiempo: ene-27 a ene-29

Inversión única: US$ 135,000 Gasto recurrente anual: US$ 31,000

ENTREGABLES

1. Informe bandera azul
2. Auditorías energéticas
3. Matriz de riesgos y oportunidades
4. Informe de sostenibilidad

Operacionalización de la Estrategia - 2031

1. El Modelo de Gestión
2. Proyectos Estratégicos
3. **Recomendaciones**

bac & ASOCIADOS

Ejecución….el eslabón perdido de la estrategia



70%

de las fallas estratégicas son debidas a una pobre ejecución…pocas veces es por falta de inteligencia o visión



MENOS DEL 10%

de las estrategias formuladas correctamente, son ejecutadas en forma efectiva.



SOLO UN 13%

de las empresas lograron consistentemente en obtener los resultados deseados. La mayoría fallaron en ejecutar adecuadamente la estrategia.



LA BRECHA

en la ejecución es el más importante factor que no está siendo atendido en el mundo de negocios hoy día.”

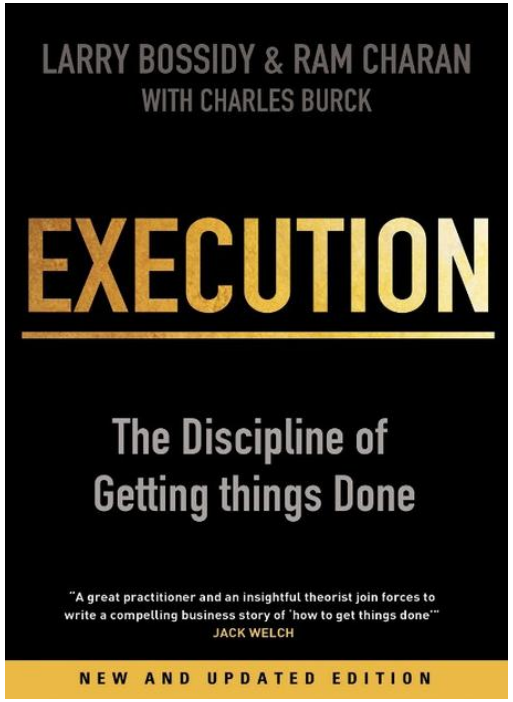
C. Zook & J. Allen, “ Profit from the Core ”, 2001

Ejecución....
¿Qué es Ejecutar?

Ejecución... no es solo táctica, es una **disciplina** y un **modelo de gestión,** con un conjunto específico de **comportamientos** y **técnicas** que deben dominarse para alcanzar la ventaja competitiva.

El proceso de **diseño** e inspiración **ha terminado**, desde ahora:

ESTRATEGIA es: → **¡Controlar el modelo de gestión e implementar proyectos!**



Bases para una Ejecución Efectiva:

Liderazgo del CEO

- Domina la Estrategia
- Conoce su gente y la desarrolla
- Es realista
- Da **seguimiento**
- Premia a los "doers"

Modelo Gestión

- **CSO*** Empoderado
- Vincula recompensa al **desempeño**
- **Accountability**
- **PMO Estratégica**
- Lidera el **"Ritmo"**

Gente y Cultura

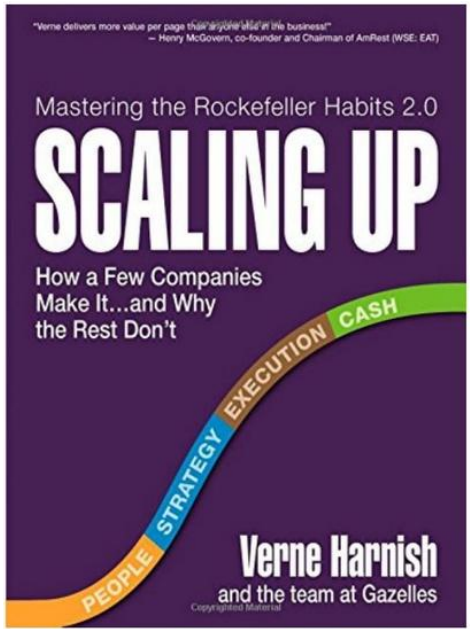
No es traer y retener…

- Gente correcta, puesto correcto
- Alineados
- **#Doers**
- **#¿Cómo?** ≠ ¿Por qué?

*__Chief Strategy Officer__: *Brenne, Nunes y Shill,* ***Harvard Business Review*** *(HBR), Octubre 2007.*

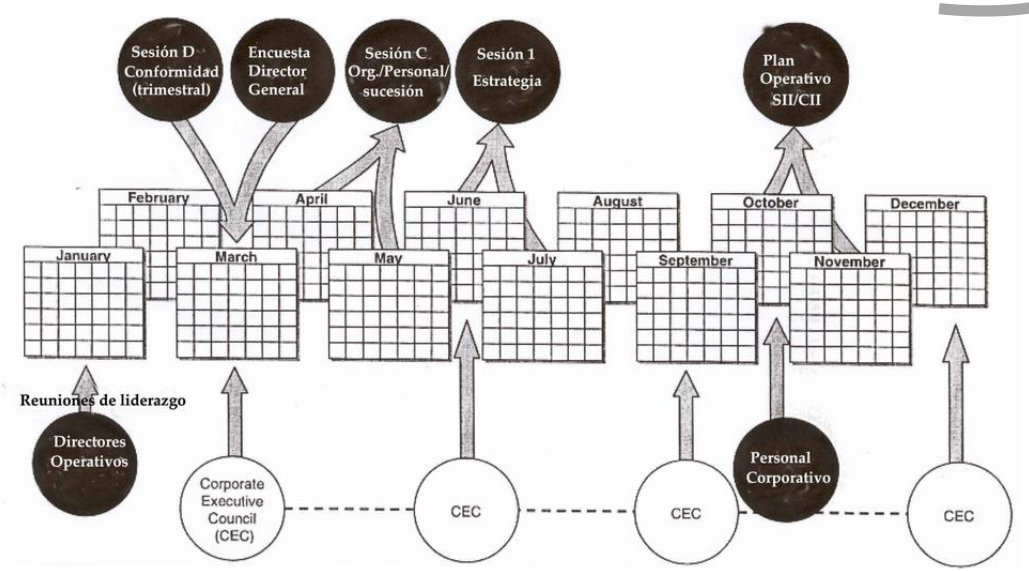
Modelo de Gobierno y Sostenibilidad

EL RITMO = ACCOUNTABILITY



Monday Meeting: Ejecución
CEO + CSO + N1
Comité Mensual: Aprendizaje
Director + CEO + CSO + N1
Junta Directiva Trimestral: Estrategia
JD + CEO + CSO + N1

El ritmo de seguimiento es fundamental para lograr una implementación exitosa…



**Ejemplo del Sistema de gestión de General Electric*

Modelo de Gobierno y Sostenibilidad

El Proceso de Gestión Estratégica

La **Estrategia** no es un fin en sí misma, sino un **medio para lograr el Propósito Estratégico…**

La Estrategia…
… es un ser vivo



*La Administración (a través del **CSO**) **debe permanecer vigilante** a las oportunidades y **brechas** de **desempeño** que la **Estrategia** requiera.*





Es importante un retiro anual para calibrar la estrategia

Algunas recomendaciones finales

- Es importante fijar las **metas mensuales para 2026**.
- Es indispensable **habilitar los instrumentos y mediciones para los nuevos indicadores.**
- Es una buena práctica poder trasladar cada uno de los BSC a un **sistema informático** (ej., PowerBI). Esto con el fin de automatizar los cálculos, mejorar su visualización y seguimiento.
- El plan de **comunicación de la Estrategia** deberá ser agresivo y **constante** durante el primer año. Además, se requiere **continuar** el proceso de **operacionalización** hacia los siguientes niveles (desarrollar KPIs para el N2)
- **El seguimiento** a la ejecución estratégica, es lo que creará la inercia necesaria para lograr transformar a la organización.
- Además, para alinear objetivos **es imprescindible amarrar la compensación variable de cada ejecutivo** al cumplimiento de las metas: un 70% nota del BSC y un 30% al avance de los proyectos.
- El **equipo debe de estar comprometido con las metas**, se recomienda establecer políticas que limiten los ajustes que se decidan efectuar como resultado de un proceso de calibración anual.

bac & ASOCIADOS

LÍDERES EN TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

bacyasociados.com
+506 2201-7400
Edificio Meridiano - Oficina 3-11
San José, Costa Rica