

Guía Maestra de Consultoría para la Dirección Estratégica, Ejecutiva y Operativa de Clubes Recreacionales por Acciones en Venezuela



VIDEO

AUDIO

FOLLETO

Introducción: La Complejidad de la Gestión en el Entorno Actual

La administración de un Club Recreacional en Venezuela, estructurado bajo la figura de una Sociedad Mercantil (Compañía Anónima o Sociedad Anónima) pero con un objeto social fundamentalmente civil y recreativo, constituye uno de los desafíos gerenciales más sofisticados en el panorama corporativo actual. Tras más de tres décadas de experiencia en la dirección de estas instituciones, es evidente que el modelo de gestión tradicional, basado en la simple administración de cuotas y el mantenimiento reactivo, ha quedado obsoleto. Hoy, el Director Gerente debe actuar como un estratega financiero, un experto en derecho corporativo, un gestor de crisis sanitarias y un diplomático político ante una Asamblea de Accionistas que son, simultáneamente, propietarios y usuarios.

Esta guía exhaustiva tiene como objetivo desglosar, con precisión quirúrgica y profundidad académica, los pilares fundamentales que deben regir la consultoría y la dirección de estas entidades en el periodo 2025-2026. Abordaremos la gestión desde una perspectiva integral que fusiona el rigor del Código de Comercio con las exigencias del Código Orgánico Tributario (COT), las normativas laborales de la LOTTT y las realidades operativas impuestas por la crisis económica y la dolarización

transaccional. El propósito es transformar la visión del club: de un centro de costos sostenido por aportes, a una empresa de servicios de alto nivel, blindada fiscalmente y sostenible financieramente.

Capítulo I: Marco Jurídico y Gobierno Corporativo

La base de cualquier intervención de consultoría en un club social radica en el entendimiento profundo de su naturaleza jurídica híbrida. A menudo, existe una confusión conceptual entre la forma y el fondo que deriva en contingencias legales severas.

1.1 Naturaleza Híbrida: Sociedad Mercantil vs. Objeto Civil

Desde la perspectiva del **Código de Comercio Venezolano**, la mayoría de los clubes recreacionales están constituidos como Compañías Anónimas (C.A.) o Sociedades Anónimas (S.A.). Esto implica que, formalmente, son comerciantes, están sujetos a obligaciones de registro mercantil, contabilidad formal y asambleas reguladas. Sin embargo, su **objeto social** no es la especulación comercial ni el reparto de dividendos, sino el fomento de actividades recreativas, deportivas y culturales para sus accionistas.¹

Esta dualidad genera tensiones constantes. Mientras que el Código de Comercio establece que las sociedades mercantiles persiguen un fin de lucro, los estatutos del club suelen prohibir la distribución de utilidades, obligando a su reinversión. El consultor debe verificar que los estatutos sociales estén blindados para reflejar esta realidad, protegiendo al club de demandas por "falta de dividendos" por parte de accionistas minoritarios disidentes, y asegurando que la estructura accionaria cumpla con los requisitos de la Superintendencia de Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN) y el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) para el manejo de cuentas y exenciones fiscales.

1.2 El Título Valor y la Transmisibilidad de la Acción

La "acción" en un club recreacional es un activo complejo. Confiere dos derechos inseparables pero distintos: el derecho patrimonial sobre una alícuota de los activos del club (terrenos, instalaciones) y el derecho de uso (membresía). La consultoría debe enfocarse en el régimen de **traspaso de acciones**, el cual difiere del mercado bursátil abierto.

Los estatutos suelen establecer un **derecho de tanteo** o preferencia a favor de la sociedad o los socios actuales.² Esto significa que un accionista no puede vender libremente su acción a un tercero sin antes ofrecerla al club o pasar por un proceso de admisión. La gestión de este proceso es crítica:

- **Proceso de Admisión:** No es un mero trámite administrativo; es el primer filtro de seguridad y convivencia. La Junta Directiva, a través de un Comité de Admisión, debe evaluar el perfil del candidato, no solo por capacidad económica, sino por solvencia moral y alineación con los valores del club.¹
- **Valor de la Acción vs. Cuota de Traspaso:** Es vital diferenciar el precio de la transacción entre particulares (vendedor-comprador) del "Entry Fee" o cuota de traspaso que cobra el club. Esta última es una fuente de ingresos de capital esencial para la reposición de activos y debe ser fijada estratégicamente por la Junta Directiva, basándose en la demanda del mercado y el valor de reposición de las instalaciones.⁴

1.3 Gobernanza: La Relación Junta Directiva - Gerencia General

El éxito operativo depende de la claridad en la segregación de funciones. En mi experiencia, el error más común es la "micro-gerencia" por parte de los directivos.

- **La Junta Directiva:** Es el órgano político y estratégico. Su función es aprobar presupuestos, definir la visión a largo plazo, aprobar inversiones de capital (CAPEX) y supervisar la gestión. No debe intervenir en la operación diaria (ej. horarios del personal, compras de insumos menores).
- **La Gerencia General:** Es el órgano ejecutivo. El Gerente General actúa como el CEO de la organización. Debe tener plenos poderes administrativos (limitados por montos estatutarios) para contratar, despedir, comprar y operar. La consultoría debe asegurar que los poderes registrados en el Registro Mercantil o Notaría otorguen la autonomía necesaria para operar en un entorno dinámico, evitando que la falta de una firma paralice la compra de químicos para la piscina o el pago de una nómina urgente.¹

Visión del Director Gerente

Con más de 30 años de experiencia, sabemos que el éxito de un Club Recreacional por Acciones no reside solo en sus instalaciones, sino en la **sistematización de su gestión**. Esta guía visual desglosa los pilares fundamentales para satisfacer la oferta recreacional estatutaria, garantizando el cumplimiento normativo (fiscal, laboral, operacional) y la sostenibilidad financiera.

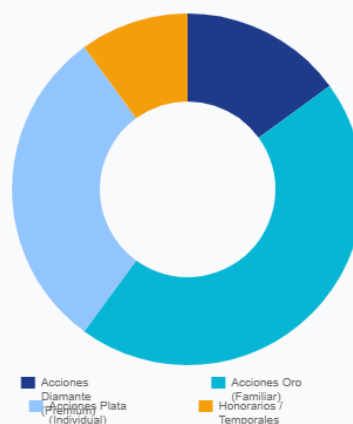


El Corazón del Club: Los Socios

La estructura accionaria define la capacidad operativa y el flujo de caja. Gestionar los niveles de acciones, el registro familiar y los protocolos de compra-venta es el primer paso para una administración transparente. Las asambleas garantizan la gobernanza legítima.

- ✓ Protocolos estrictos de traspaso de acciones.
- ✓ Tarifas diferenciadas según nivel de acción.
- ✓ Base de datos familiar para control de acceso.

DISTRIBUCIÓN DE NIVELES DE ACCIONES



Proporción recomendada para sostenibilidad del mantenimiento.

1.4 Régimen Disciplinario y Resolución de Conflictos

La convivencia en una comunidad cerrada genera roces inevitables. El marco disciplinario debe respetar el debido proceso constitucional (derecho a la defensa, presunción de inocencia). Las sanciones (amonestación, suspensión, expulsión) deben estar claramente tipificadas en un Reglamento Interno actualizado. La expulsión de un socio implica la privación de su derecho de uso y, potencialmente, la venta forzosa de su acción, por lo que es un proceso legalmente delicado que, si se ejecuta mal, puede resultar en demandas millonarias por daños y perjuicios morales y materiales.⁵

Capítulo II: Clasificación Económica y Encuadre Fiscal (COT)

La correcta clasificación de la actividad económica es la piedra angular de la planificación fiscal y para fiscal. Un error en este encuadre puede derivar en multas por parte de las Alcaldías o el SENIAT por el uso de alícuotas incorrectas.

2.1 Códigos CIUU y la Diversidad Operativa

El **Clasificador Industrial Internacional Uniforme (CIUU)**, adaptado en Venezuela como el Clasificador de Actividades Económicas de Venezuela (CAEV), asigna códigos específicos a las operaciones. Un club moderno no tiene una única actividad; es un conglomerado de servicios.

1. **Actividad Principal (Club Social):** Generalmente se clasifica bajo la **División 92 (Actividades de esparcimiento, culturales y deportivas)**. El código específico suele ser **9241 (Actividades de clubes deportivos)** o **9249 (Otras actividades de esparcimiento)**. Este código rige la patente principal y define la naturaleza del negocio ante el fisco.⁶
2. **Actividades Conexas (Comerciales):** Si el club opera directamente sus restaurantes, tiendas deportivas (Pro-Shops) o bodegones, debe registrar actividades secundarias bajo la **División 52 (Comercio al por menor)**. Por ejemplo, **5243** para comercio de artículos deportivos o **5249** para otros productos.⁷
 - *Insight Estratégico:* Es fundamental evaluar si conviene operar estas áreas directamente o concesionarlas. La operación directa incrementa la base imponible de impuestos municipales y la carga laboral. La concesión transforma el ingreso en un canon de arrendamiento (inmobiliario), que tiene un tratamiento fiscal y una alícuota municipal (generalmente más baja) distinta a la actividad comercial de restauración.

2.2 Calificación Fiscal según el Código Orgánico Tributario (COT)

La mayoría de los clubes de envergadura en Venezuela son calificados por el SENIAT como **Sujetos Pasivos Especiales (SPE)**. Esta calificación cambia radicalmente el calendario y la forma de cumplimiento de las obligaciones.

- **Retenciones de IVA e ISLR:** Como SPE, el club se convierte en un agente de retención agresivo. Debe retener el 75% o 100% del IVA facturado por proveedores y enterarlo quincenalmente. El incumplimiento de este deber formal es una de las causas más frecuentes de cierres administrativos.⁸

- **Domicilio Fiscal Electrónico:** Es obligatorio mantener activo y monitorear el domicilio fiscal electrónico, ya que las notificaciones del SENIAT surten efecto legal desde su recepción en el portal, activando los lapsos para recursos jerárquicos o contenciosos.

Capítulo III: Dirección Tributaria y Planificación Fiscal Estratégica

La carga tributaria en Venezuela es una de las más elevadas y complejas de la región. Para un club recreacional, la gestión tributaria no es solo pagar impuestos, es evitar la descapitalización por tributos mal calculados o sanciones.

AdaptaPro.ERP | Calendario Fiscal 2026

v5.1

ENERO 2026	FEBRERO 2026	MARZO 2026	ABRIL 2026
JUE 01 AÑO NUEVO No Laborable / Bancario VIE 02 FAOV (VIVIENDA) Pago primeros 5 días hábiles Tasa: 3% (2% Patrono + 1% Trab) VIE 02 PATENTE (MUNICIPAL) Declaración de Ingresos Actividad Económica JUE 08 TRIMESTRAL INCES Umbral 5+ Trabajadores Aporte Patronal 2.5% VIE 09 IVSS / R. EMPLEO Fecha tope: Día 10 (o hábil anterior) Tasas: IVSS (9-11%+4%) PIE (2%+0.5%) LUN 12 REYES (LUNES) No Laborable / Bancario JUE 15 IVA (TRA QUINCENA) Ref: dic-25(16-End) JUE 15 RETENCIONES ISLR [XML] Periodo: 01/12/2025 al 31/12/2025 LUN 19 DIVINA PASTORA No Laborable / Bancario	LUN 02 FAOV (VIVIENDA) Pago primeros 5 días hábiles Tasa: 3% (2% Patrono + 1% Trab) LUN 02 PATENTE (MUNICIPAL) Declaración de Ingresos Actividad Económica LUN 09 IVA (TRA QUINCENA) Ref: ene-26(16-End) LUN 09 RETENCIONES ISLR [XML] Periodo: 01/01/2026 al 31/01/2026 MAR 10 IVSS / R. EMPLEO Fecha tope: Día 10 (o hábil anterior) Tasas: IVSS (9-11%+4%) PIE (2%+0.5%) LUN 16 CARNAVAL No Laborable / Bancario MAR 17 CARNAVAL No Laborable / Bancario VIE 20 IVA (MENSUAL / 2DA Q.) Ref: feb-26(01-15) VIE 20 PENSIONES Contribución Especial	DOM 01 FONIA / CÓDIGO ONIA 1% Utilidad Operativa (≥50 Trab.) 2% Tabaco/Alcohol (Sin Umbral) LUN 02 FAOV (VIVIENDA) Pago primeros 5 días hábiles Tasa: 3% (2% Patrono + 1% Trab) LUN 02 PATENTE (MUNICIPAL) Declaración de Ingresos Actividad Económica VIE 06 IVA (TRA QUINCENA) Ref: feb-26(16-End) VIE 06 RETENCIONES ISLR [XML] Periodo: 01/02/2026 al 28/02/2026 VIE 06 ISLR ANUAL Declaración Definitiva MAR 10 IVSS / R. EMPLEO Fecha tope: Día 10 (o hábil anterior) Tasas: IVSS (9-11%+4%) PIE (2%+0.5%) LUN 23 SAN JOSÉ No Laborable / Bancario	MIÉ 01 IVA (TRA QUINCENA) Ref: mar-26(16-End) MIÉ 01 FAOV (VIVIENDA) Pago primeros 5 días hábiles Tasa: 3% (2% Patrono + 1% Trab) MIÉ 01 PATENTE (MUNICIPAL) Declaración de Ingresos Actividad Económica JUE 02 JUEVES SANTO No Laborable / Bancario VIE 03 VIERNES SANTO No Laborable / Bancario JUE 09 TRIMESTRAL INCES Umbral 5+ Trabajadores Aporte Patronal 2% VIE 10 RETENCIONES ISLR [XML] Periodo: 01/03/2026 al 31/03/2026 VIE 10 IVSS / R. EMPLEO Fecha tope: Día 10 (o hábil anterior) Tasas: IVSS (9-11%+4%) PIE (2%+0.5%) DOM INDEPENDENCIA

3.1 Impuesto Sobre la Renta (ISLR) y el Dilema del Lucro

https://adaptaproerp.com/blog_360_ia/

Aunque el fin del club sea social, la Ley de ISLR grava el enriquecimiento neto anual.

- **Ingresos Exentos vs. Gravables:** Las cuotas de mantenimiento, si se estructuran contablemente como reintegros de costos o aportes de capital, pueden defenderse como no constitutivas de renta. Sin embargo, los ingresos por alquiler de salones a terceros, concesiones, invitados pagados y ventas de activos son, indudablemente, gravables.⁹
- **Tarifas Aplicables:** Al ser personas jurídicas, se les aplica la Tarifa N° 2.
 - 15% por la fracción hasta 2.000 Unidades Tributarias (UT).
 - 22% entre 2.000 y 3.000 UT.
 - **34%** por el exceso de 3.000 UT.⁸
 - Dado el bajo valor de la UT, prácticamente toda la renta neta fiscal de un club mediano cae en el tramo del 34%.
- **Exenciones:** El Artículo 14 de la Ley de ISLR permite exenciones para instituciones benéficas y de asistencia social. Sin embargo, lograr que un club recreacional privado califique para esta exención es extremadamente difícil ante el SENIAT, ya que se exige que el beneficio sea para la colectividad general y no para un grupo exclusivo de socios. No obstante, las fundaciones deportivas adscritas al club sí pueden optar a este beneficio si se gestionan correctamente.⁹

3.2 Impuesto a los Grandes Patrimonios (IGP): El Gran Desafío

Este impuesto, vigente desde 2019, representa el mayor riesgo patrimonial para los clubes. Grava el patrimonio neto (Activos - Pasivos) de los Sujetos Pasivos Especiales si este supera las 150.000.000 UT.¹²

- **El Problema de los Activos Inmobiliarios:** Los clubes poseen grandes extensiones de tierra (campos de golf, canchas, sedes sociales) cuyos valores históricos en libros suelen ser bajos. Sin embargo, la norma del IGP exige valorar los activos al mayor valor entre el costo histórico actualizado, el precio de mercado o el valor catastral. Una revalorización a precios de mercado puede generar un impuesto a pagar exorbitante que el club no tiene en liquidez, ya que sus activos son ilíquidos.¹³
- **Estrategia:** La dirección debe trabajar con peritos evaluadores y contadores para determinar un valor justo que cumpla la norma sin inflar artificialmente la base imponible. Además, es crucial depurar el pasivo contable para que el patrimonio neto refleje la realidad financiera. La declaración y pago se realiza anualmente entre octubre y noviembre.¹⁵

3.3 Impuesto a las Grandes Transacciones Financieras (IGTF)

La alícuota del **3%** sobre los pagos en divisas o criptoactivos fuera del sistema bancario nacional o sin intermediación corresponsal afecta directamente la estructura de costos.¹⁵

- **Impacto Operativo:** Si el club paga a sus proveedores o contratistas en efectivo (dólares/euros) o mediante transferencias directas desde cuentas en el extranjero (Zelle, Panamá), debe declarar y pagar este 3%. Si el club recibe pagos de socios en divisas en efectivo, también debe percibir este impuesto si actúa como SPE.

- **Mitigación:** Se debe incentivar el uso de cuentas custodias nacionales o tarjetas de débito/créditos internacionales pasadas por puntos de venta nacionales, operaciones que en algunos casos pueden estar exentas o facilitar la gestión contable. La reciente reforma que lleva a 0% la alícuota para ciertas transacciones cambiarias debe ser monitoreada constantemente.¹⁵

3.4 Contribución Parafiscal al Deporte

La Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física establece un aporte del **1% sobre la utilidad neta contable** anual para empresas con utilidad superior a 20.000 UT.⁸

- **Oportunidad:** La ley permite que hasta el 50% de este aporte sea dirigido a proyectos propios del club si este está inscrito en el Registro Nacional del Deporte y desarrolla programas de masificación deportiva (ej. escuelas de natación o tenis para la comunidad). La consultoría debe enfocar esfuerzos en formular estos proyectos para que el dinero se reinvierta en las instalaciones del club en lugar de ir enteramente al Fondo Nacional.¹⁸

Capítulo IV: Dirección Administrativa y Gestión del Talento Humano



Infraestructura y Explotación Comercial

El club es un ecosistema de espacios. Desde áreas comunes hasta concesiones privadas, cada metro cuadrado debe ser gestionado, mantenido y monetizado eficientemente.

Control de Acceso

Gestión rigurosa de flujos: Socios, Invitados, Concesionarios y Proveedores para seguridad y estadística.

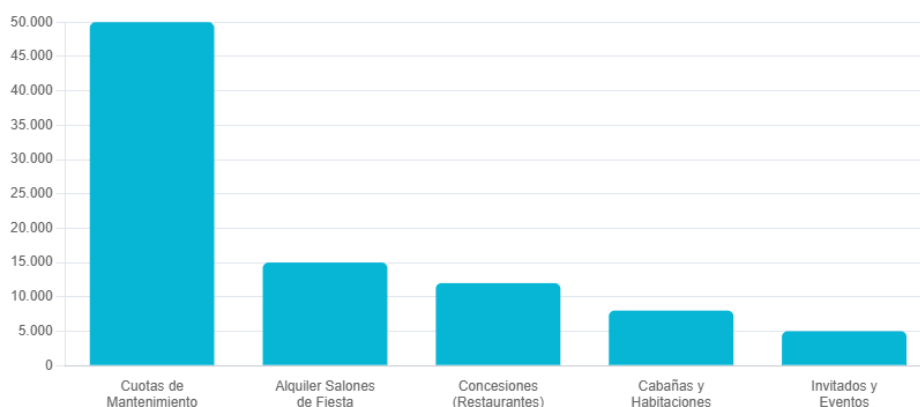
Áreas Rentables

Maximización de salones de fiesta, cabañas y habitaciones para generar ingresos extraordinarios.

Plan de Inversión

Proyectos de ampliación y mejoras basados en el retorno de la operatividad y satisfacción del socio.

Potencial de Ingresos por Área



Comparativa de ingresos operativos vs. ingresos por alquileres y concesiones.

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows

El manejo del recurso humano en un club es particular: se requiere personal altamente servicial, disponible en fines de semana y feriados, y técnicamente capacitado. El entorno laboral venezolano añade capas de complejidad con la hiperinflación y la dolarización del salario.

4.1 Estructura Salarial y "Bonificación" del Ingreso

Para retener talento, los clubes han migrado a esquemas de remuneración mixta: una porción en Bolívars (salario base) y bonificaciones en divisas.

- **Riesgo de Salarización:** La jurisprudencia laboral establece que todo pago regular y permanente tiene carácter salarial. Si los bonos en divisas no se manejan con estricto rigor legal (carácter no remunerativo documentado, variabilidad), se corre el riesgo de que formen parte de la base de cálculo de prestaciones sociales, utilidades y vacaciones. Esto puede crear un pasivo laboral oculto impagable a largo plazo.²⁰
- **Ley de Protección de las Pensiones (2024/2025):** Esta nueva legislación obliga a las empresas privadas a pagar una contribución especial (típicamente 9% o hasta 15% según facultad del Ejecutivo) sobre el total de los pagos realizados a los trabajadores, *incluyendo bonos que no tienen carácter salarial para efectos laborales*. Esto incrementa el costo de la nómina en divisas de manera directa.²¹

4.2 Obligaciones Parafiscales y Seguridad Social

El cumplimiento de las obligaciones parafiscales debe ser impecable para obtener la **Solvencia Laboral**, documento indispensable para trámites con el Estado. La siguiente tabla detalla la estructura de aportes vigente para 2025:

Contribución	Aporte Patronal	Aporte Trabajador	Base de Cálculo	Frecuencia de Pago	Observaciones
IVSS (Seguro Social)	9%, 10% u 11% (Según Riesgo)	4%	Salario Normal (Tope 5 Salarios Mínimos)	Mensual	Clubes con piscinas/cocinas suelen ser riesgo medio/alto. ²²
RPE (Régimen Prestacional de Empleo)	2%	0.5%	Salario Normal (Tope 10 Salarios Mínimos)	Mensual	Antiguo Paro Forzoso. ²²
FAOV (Vivienda)	2%	1%	Salario Integral	Mensual (Primeros 5 días)	Obligatorio registro en Banavih. ²²

Contribución	Aporte Patronal	Aporte Trabajador	Base de Cálculo	Frecuencia de Pago	Observaciones
INCES	2%	0.5% (Sobre Utilidades)	Salario Normal / Utilidades	Trimestral	Los 5 días hábiles siguientes al vencimiento del trimestre. ²³
Ley Pensiones	9% - 15%	0%	Total Remuneraciones (Incluye Bonos)	Mensual	Nueva carga fiscal crítica. ²¹

4.3 Gestión de Vacaciones y Bono Vacacional

El cálculo de vacaciones es una fuente frecuente de litigios. Según la LOTTT:

- **Días de Disfrute:** 15 días hábiles el primer año + 1 día adicional por año de servicio (hasta un máximo de 15 adicionales).
- **Bono Vacacional:** Mínimo 15 días de salario normal + 1 día por año de servicio.
- **El Cálculo:** Se debe realizar con el salario normal devengado en el mes inmediatamente anterior al disfrute. Si el trabajador recibe bonos en divisas que se consideran salario normal (por regularidad), el bono vacacional debe reflejar esa realidad económica. La fórmula implica dividir el salario mensual entre 30 para obtener el diario y multiplicar por los días correspondientes.²⁰
- *Insight Operativo:* En clubes, las vacaciones colectivas no suelen ser viables debido a que las temporadas altas para los socios (vacaciones escolares, diciembre) son las de mayor trabajo. Se debe gestionar un cronograma escalonado que no afecte el servicio.

4.4 Programa Nacional de Aprendizaje (INCES)

Los clubes con 15 o más trabajadores están obligados a contratar y formar aprendices (entre el 3% y 5% de la nómina promedio). No cumplir con esta cuota acarrea multas y cierres. Se recomienda incorporar aprendices en áreas como administración deportiva, cocina, jardinería o atención al cliente, convirtiendo la obligación en una cantera de talento.²⁵

4.5 Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL)

Los clubes presentan riesgos laborales específicos:

- **Químicos:** Manejo de cloro y ácidos en piscinas.
- **Ergonomía:** Personal administrativo y caddies de golf.

- **Físicos:** Ruido en salas de máquinas, radiación solar en personal de campo.
- Es obligatorio constituir el Comité de Seguridad y Salud Laboral, elegir delegados de prevención y mantener vigente el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo. Además, todo el personal debe tener certificados de salud vigentes, especialmente aquellos en áreas de alimentos y bebidas.²⁶

Capítulo V: Operaciones, Mantenimiento e Infraestructura

La propuesta de valor de un club reside en la calidad de sus instalaciones. La dirección operativa debe transitar del mantenimiento correctivo (reparar cuando se rompe) al predictivo y preventivo.



5.1 Gestión de Infraestructura Crítica

- **Tratamiento de Aguas y Piscinas:** Es el corazón del club. Se requiere un control riguroso de parámetros físico-químicos (pH, Cloro residual, alcalinidad). La escasez de insumos en Venezuela obliga a mantener inventarios de seguridad de al menos 3 meses de hipoclorito de calcio, tricloro y sulfato de aluminio. Los sistemas de bombeo deben tener redundancia (bombas de backup) para evitar el cierre de la piscina por fallas mecánicas.
- **Generación Eléctrica:** Dada la inestabilidad del sistema eléctrico nacional, el club debe contar con plantas eléctricas capaces de soportar no solo la iluminación de emergencia, sino la operatividad completa (bombas de agua, refrigeración de alimentos, sistemas de seguridad). El mantenimiento de estas plantas (cambio de filtros, aceite, gasoil) debe ser sagrado en el cronograma.

5.2 Permisología Sanitaria (SIACVISA)



Infraestructura y Explotación Comercial

El club es un ecosistema de espacios. Desde áreas comunes hasta concesiones privadas, cada metro cuadrado debe ser gestionado, mantenido y monetizado eficientemente.

Control de Acceso

Gestión rigurosa de flujos: Socios, Invitados, Concesionarios y Proveedores para seguridad y estadística.

Áreas Rentables

Maximización de salones de fiesta, cabañas y habitaciones para generar ingresos extraordinarios.

Plan de Inversión

Proyectos de ampliación y mejoras basados en el retorno de la operatividad y satisfacción del socio.

Para operar legalmente los expendios de alimentos, fuentes de soda, bares y las piscinas, el club debe inscribirse y mantenerse al día en el **Sistema de Información Automatizado de Control y Vigilancia Sanitaria (SIACVISA)**.²⁸

- **Proceso:** Registro en línea, carga de recaudos (planos, memoria descriptiva, certificados de salud del personal, cursos de manipulación de alimentos).
- **Inspecciones:** La Contraloría Sanitaria realiza inspecciones periódicas. Puntos críticos: cadena de frío en cocinas, trampas de grasa, estado de los baños y vestuarios, y bitácoras de mantenimiento de piscinas. La falta de permiso sanitario conlleva el cierre inmediato del área afectada (precinto).³⁰

5.3 Control de Acceso y Seguridad

La seguridad es un activo intangible valorado por los socios.

- **Tecnología:** Implementación de torniquetes con biometría (huella o reconocimiento facial) integrados al sistema administrativo. Esto cumple una doble función: seguridad física (evitar intrusos) y control administrativo (bloqueo automático de socios morosos).³²
- **Vigilancia:** Combinación de personal propio (para trato protocolar con el socio) y seguridad externa (para perímetros y respuesta armada si fuera necesario).

Capítulo VI: Dirección Financiera y Control de Gestión

La sostenibilidad financiera en un entorno inflacionario requiere agilidad y herramientas de control precisas.



6.1 Presupuesto y Estructura de Costos

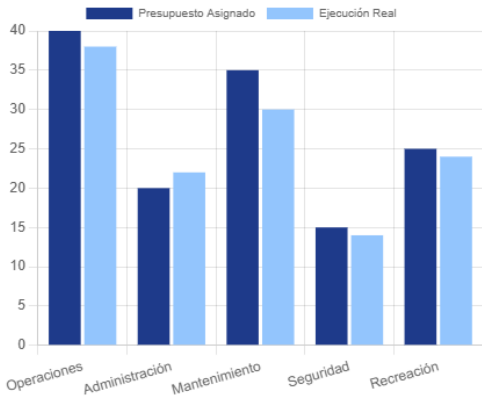
El presupuesto debe elaborarse en una moneda dura referencial (Dólares o Euros) para mantener su vigencia, aunque la facturación y contabilidad fiscal se lleven en Bolívares.

- **Centros de Costos:** Es vital segregar los costos por centro de actividad (Tenis, Golf, Piscina, Alimentos y Bebidas, Administración). Esto permite identificar qué actividades son autosustentables y cuáles requieren subsidio de la cuota ordinaria.³³
- **Fijación de Cuotas:** La cuota de mantenimiento debe cubrir el 100% de los gastos operativos recurrentes. El error común es usar la cuota de traspaso (ingreso de capital) para cubrir nómina. Esto descapitaliza el club.

6.2 Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) Financieros

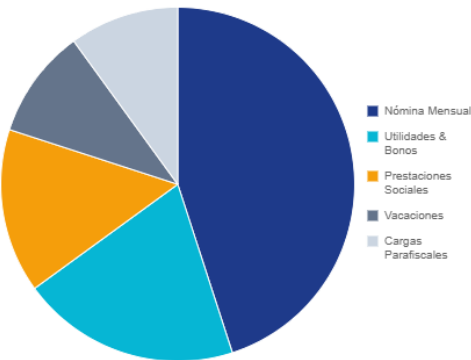
Inteligencia Financiera y Contable

Estructura de costos departamental y generación automática de asientos contables. Visualización del presupuesto vs. ejecución real.



Gestión Laboral

Administración de nómina, utilidades, vacaciones y liquidaciones. Distribución de la carga laboral en el presupuesto operativo.



Para un tablero de mando integral, recomiendo monitorear mensualmente los siguientes indicadores

Indicador (KPI)	Definición	Fórmula	Meta Sugerida
DSO (Días de Venta Pendientes)	Tiempo promedio de cobro	(Cuentas por Cobrar / Ventas Totales) x 30	< 30 días
Índice de Cobertura Operativa	Capacidad de la cuota para cubrir gastos	Ingresos por Cuotas / Gastos Operativos	> 1.10
Tasa de Morosidad	% de facturación vencida	Cartera Vencida > 60 días / Cartera Total	< 5%
Liquidez Inmediata	Capacidad de pago a corto plazo	(Caja + Bancos) / Pasivo Corriente	> 1.5
Costo por Socio Activo	Eficiencia del gasto	Gastos Operativos Totales / N° Socios Activos	Variable (Benchmark interno)

6.3 Transformación Digital y Sistemas de Gestión (ERP)

La gestión manual en Excel es insostenible. Se debe migrar a plataformas de gestión de clubes (ej. Clubee, Director11, Oracle NetSuite adaptado) que integren ³⁷:

- Facturación recurrente automática.
- Portal de socios para autogestión (pagos, reservas, invitados).
- Contabilidad fiscal venezolana (Libros de Compra/Venta, Retenciones XML).
- CRM para la comunicación segmentada con la masa societaria.

Capítulo VII: Cumplimiento y Prevención de Riesgos (Compliance)

Los clubes no están exentos de ser utilizados para actividades ilícitas. La normativa venezolana exige controles estrictos.

7.1 Prevención de Legitimación de Capitales (SAGRILAF)

Los clubes, al manejar altos volúmenes de efectivo y traspasos de acciones de valor considerable, son sujetos vulnerables. Deben implementar un **Sistema de Administración de Riesgo de Legitimación de Capitales**.³⁹

- **Debida Diligencia (KYC):** Al ingresar un nuevo socio, se debe exigir declaración de origen de fondos, referencias bancarias y comerciales.
- **Oficial de Cumplimiento:** Designar a un responsable de monitorear operaciones inusuales (ej. un socio que paga 5 años de cuotas por adelantado en efectivo, o compras de acciones a nombre de empresas de maletín).
- **Personas Expuestas Políticamente (PEP):** Procedimientos reforzados para la admisión de funcionarios públicos o personas de alto perfil político.

7.2 Protección de Datos Personales

El club custodia información sensible (direcciones, datos de menores de edad, hábitos de consumo). Se deben establecer políticas de privacidad alineadas con los principios constitucionales, limitando el acceso a la base de datos solo al personal estrictamente necesario y garantizando la seguridad informática contra filtraciones.⁴⁰

Conclusiones y Hoja de Ruta

La consultoría eficaz en la dirección de un Club Recreacional por Acciones en Venezuela para el periodo 2025-2026 exige abandonar la improvisación. La gerencia debe profesionalizarse, adoptando herramientas de la empresa privada moderna pero sin perder la sensibilidad social que justifica la existencia de la institución.

Las prioridades estratégicas inmediatas deben ser:

1. **Blindaje Fiscal:** Auditoría preventiva de deberes formales y correcta valoración de activos para el IGP.

2. **Sostenibilidad Financiera:** Ajuste de cuotas basado en costos reales dolarizados y control férreo de la morosidad.
3. **Modernización Tecnológica:** Implementación de ERP y controles de acceso biométricos.
4. **Gestión del Talento:** Esquemas salariales competitivos que mitiguen pasivos laborales futuros.

Como Director Gerente, su rol es garantizar que el club perdure para las próximas generaciones, protegiendo el patrimonio de los accionistas y garantizando un espacio de esparcimiento seguro y de calidad en medio de un entorno desafiante.