

GUÍA DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. ¿Qué es «Shaping Tomorrow»?

Respuesta: Shaping Tomorrow es la iniciativa de transformación estratégica de Skål International a varios años diseñada para modernizar la gobernanza, reforzar el liderazgo, mejorar la eficacia organizativa, potenciar el valor para los socios y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Se trata de una evolución que preserva el legado, la amistad y la comunidad global de Skål, al tiempo que prepara a la organización para el futuro.

2. ¿Por qué lanza Skål «Shaping Tomorrow» ahora?

Respuesta: El sector turístico, la tecnología y las expectativas de los socios están evolucionando rápidamente. Al mismo tiempo, Skål ha identificado una serie de retos, entre los que se incluyen estructuras de gobernanza complejas, lentitud en la toma de decisiones, presiones para retener a los socios, limitaciones digitales y la necesidad de una mayor alineación organizativa. «Shaping Tomorrow» es una respuesta proactiva a estas realidades y tiene como objetivo garantizar que Skål siga siendo relevante, resiliente y eficaz para las generaciones futuras. Desde 2010, se han perdido 226 clubes, mientras que únicamente se han creado o reactivado 45. La retención de los socios actuales y la atracción de nuevos profesionales y líderes del sector deben constituir una prioridad fundamental. Esta tendencia pone de manifiesto desafíos más amplios, entre ellos los problemas de sucesión, el impago de las cuotas anuales y unos niveles de afiliación persistentemente bajos. Asimismo, los datos

muestran una tasa de abandono del 13 % durante el primer año de membresía, lo que señala un área que requiere una atención específica.

3. ¿Cambia «Shaping Tomorrow» la identidad o los valores de Skål?

Respuesta: No. La iniciativa está diseñada para fortalecer la organización, al tiempo que se preserva todo aquello que hace que Skål sea única. La amistad, la confianza, la creación de redes, la colaboración y el modelo basado en clubes siguen siendo el núcleo de la organización. El objetivo no es cambiar quiénes somos, sino garantizar que estemos organizados de una manera que nos permita prosperar en un mundo cambiante.

4. ¿Cómo se desarrolló la estrategia?

Respuesta: La estrategia se elaboró mediante un exhaustivo proceso de análisis que incluyó:

- Encuestas a los socios y aportaciones de los Clubes.
- Comentarios del personal y experiencia operativa.
- Revisiones de los Estatutos, Reglamentos Internos y datos de la organización.
- Talleres de planificación estratégica y debates moderados.

Este proceso se diseñó para garantizar que las recomendaciones se basaran en datos, fueran inclusivas y estuvieran en consonancia con las necesidades de la organización.

5. ¿Qué nos han dicho los socios a través de la encuesta?

Respuesta: Los socios confirmaron que la amistad, la confianza, la creación de redes de contactos empresariales y el desarrollo profesional siguen siendo los aspectos más valorados de la pertenencia a Skål. También identificaron oportunidades de mejora en materia de gobernanza, comunicación, visibilidad del liderazgo, herramientas digitales, visibilidad de la marca y accesibilidad a los eventos. Los socios expresaron claramente su deseo de contar con una organización más ágil, moderna y conectada. Para consultar los resultados completos de la encuesta, le invitamos a visitar el sitio web de Skål International.

6. ¿Cuáles son los temas centrales de «Shaping Tomorrow»?

Respuesta: Del proceso de consulta y estrategia surgieron ocho temas centrales:

1. Liderazgo
2. Estructuras de gobernanza
3. Afiliación
4. Dinámicas generacionales
5. Alianzas y políticas
6. Comunicación y marca
7. Tecnología
8. Eventos

Estos temas constituyen la base de la hoja de ruta futura y orientan las prioridades de la organización para los próximos años.

LIDERAZGO

7. ¿Por qué el liderazgo y la gobernanza son prioridades clave?

Respuesta: El proceso de consulta puso de manifiesto la necesidad de definir mejor las responsabilidades, mejorar la eficacia en la toma de decisiones y reforzar la rendición de cuentas. El objetivo es crear una estructura de gobernanza que respalde el liderazgo estratégico y, al mismo tiempo, permita una ejecución operativa profesional.

8. ¿Qué supone la transición de una Junta Directiva a una Junta de Gobernanza?

Respuesta: La transición refleja un modelo de gobernanza moderno en el que la Junta se centra en la supervisión, la rendición de cuentas, la estrategia y la orientación a largo plazo, mientras que la ejecución operativa corre a cargo de personal profesional. Esto permite definir mejor las funciones, mejora la eficiencia y refuerza la eficacia de la organización.

9. ¿Cómo cambiarán las funciones de liderazgo?

Respuesta: El modelo propuesto aporta una mayor claridad entre el liderazgo de gobernanza y el liderazgo operativo. La Junta estará dirigida por cargos centrados en la gobernanza, mientras que el personal profesional se encargará de la gestión y la ejecución de la organización. Esta separación refuerza la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

10. ¿Cómo mejorará la toma de decisiones con el nuevo modelo?

Respuesta: Unas responsabilidades más claras, una mejor preparación de la Junta, unas líneas jerárquicas definidas y un marco de gobernanza más sólido contribuirán a que las decisiones se tomen de forma más eficiente y coherente. El objetivo es reducir la complejidad al tiempo que se garantiza la transparencia y la rendición de cuentas.

ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA

11. ¿Por qué se están revisando los Estatutos y los Reglamentos Internos?

Respuesta: Muchos miembros consideran que el marco actual es excesivamente complejo. El enfoque propuesto consiste en simplificar los Estatutos para que solo contengan los requisitos legales esenciales, mientras que las disposiciones operativas detalladas se incorporarán a los Reglamentos Internos. Esto mejorará la flexibilidad, la claridad y la capacidad de respuesta.

12. ¿Cómo se beneficiarán los Clubes de la simplificación de la gobernanza?

Respuesta: Este esfuerzo permitirá reducir la carga administrativa y eliminar normas excesivamente complejas e inconsistentes, manteniendo al mismo tiempo estándares comunes en toda nuestra red global y proporcionando la flexibilidad necesaria para adaptar las estructuras locales a sus requisitos legales y operativos específicos. Asimismo, los Presidentes de Club dispondrán de una nueva guía práctica que simplificará las normas y les proporcionará orientación clara, permitiéndoles asumir sus funciones con pleno conocimiento de las acciones que deben llevar a cabo.

13. ¿Cómo seguirán teniendo voz los miembros en la organización?

Respuesta: La participación de los socios sigue siendo un principio fundamental de «Shaping Tomorrow». Las nuevas estructuras de gobernanza están diseñadas para reforzar la consulta, la transparencia y la implicación, al tiempo que garantizan que los socios a través del delegado de su Club sigan influyendo en las decisiones importantes de la organización a través de su voto en la Asamblea General.

14. ¿Qué cambios se proponen para los procesos de votación?

Respuesta: Se propone un modelo de votación híbrido que permita a los delegados con derecho a voto escuchar el debate, formular preguntas y comprender plenamente las implicaciones de una propuesta antes de votar, lo que contribuirá a garantizar una toma de decisiones informada y legítima en toda la organización. Las elecciones para Director, Miembro de Honor y Club del Año se celebrarían por vía electrónica antes de la Asamblea General Anual; mientras que las elecciones para Vicepresidente y Auditor, la selección de la sede del Congreso Mundial, la aprobación de informes, cuentas y modificaciones de los Estatutos, así como cualquier otra votación o moción necesaria, se llevarían a cabo en directo durante la Asamblea General Anual, tanto de forma presencial como a distancia. Estos cambios contribuyen a mantener la necesidad de un proceso democrático y de una participación y acceso equitativos.

AFILIACIÓN

15. ¿Por qué la afiliación es un eje central de la estrategia?

Respuesta: La afiliación es fundamental para el éxito futuro de Skål. La estrategia reconoce la importancia tanto de atraer a nuevos socios como de retener a los actuales, al tiempo que se refuerza el valor y la relevancia generales de la afiliación para garantizar la democracia, la participación y la conveniencia.

16. ¿Está cambiando Skål los requisitos para poder afiliarse?

Respuesta: La organización no pretende excluir a nadie. Por el contrario, está aportando mayor claridad en cuanto a los criterios de afiliación y al posicionamiento. El objetivo es reforzar la identidad de Skål como red de líderes del sector, manteniendo al mismo tiempo la diversidad y la inclusividad.

17. ¿Por qué se hace mayor hincapié en los altos directivos y los responsables de la toma de decisiones?

Respuesta: Los líderes del sector, los profesionales con experiencia y los responsables de la toma de decisiones aportan influencia, conocimientos especializados, credibilidad y oportunidades que benefician al conjunto de los socios. Reforzar este aspecto de la base de socios potencia el impacto y la relevancia de Skål dentro del sector turístico.

18. ¿Qué significa «calidad frente a cantidad» en lo que respecta a los socios?

Respuesta: Significa centrarse no solo en el número de socios, sino también en su implicación, su relevancia profesional, su impacto en el sector y su contribución a largo plazo a la organización. Una implicación sólida crea Clubes más fuertes y una red global más sólida.

19. ¿Por qué se están revisando las clasificaciones y vías de afiliación?

Respuesta: La revisión aportará mayor coherencia, claridad y comprensión sobre a quién se dirige Skål y el valor que aporta la afiliación. Unas vías claras favorecerán la captación, la retención, la relevancia, la evolución, y la sostenibilidad a largo plazo.

DINÁMICAS GENERACIONALES

20. ¿Cómo se medirá el éxito de los Clubes en el futuro?

Respuesta: El éxito se medirá cada vez más a través de una combinación de crecimiento, retención, implicación y sostenibilidad. La estrategia fomenta el reconocimiento de los Clubes que crean experiencias sólidas para los socios y valor organizativo a largo plazo.

21. ¿Por qué es importante que haya socios de diferentes generaciones?

Respuesta: Una organización sana requiere un equilibrio entre la experiencia y las perspectivas nuevas. Fomentar la participación de diferentes generaciones ayuda a garantizar la continuidad, la innovación, el desarrollo del liderazgo futuro y la relevancia a largo plazo.

22. ¿Cómo atraerá y retendrá Skål a los profesionales más jóvenes?

Respuesta: La estrategia apoya unas clasificaciones de afiliación que reflejen mejor el sector turístico actual, una mayor participación digital, herramientas de comunicación modernas y modelos de Club que fomenten la interacción entre líderes experimentados y profesionales emergentes del turismo.

ALIANZAS Y POLÍTICAS

23. ¿Por qué se hace mayor hincapié en las colaboraciones?

Respuesta: Las alianzas pueden mejorar las ventajas para los socios, aumentar la visibilidad del sector, diversificar las fuentes de ingresos y crear oportunidades estratégicas de crecimiento. Además, reducen la dependencia de las cuotas de los socios como única fuente de financiación.

24. ¿Qué papel debería desempeñar Skål en los debates sobre políticas del sector?

Respuesta: La estrategia propone que Skål actúe cada vez más como facilitador de debates importantes sobre el turismo, reuniendo a líderes del sector y partes interesadas para abordar los principales retos y oportunidades que afectan al sector.

COMUNICACIÓN Y MARCA

25. ¿Por qué es necesaria una reforma de la comunicación?

Respuesta: Una mejor comunicación mejorará la transparencia, la participación, la colaboración, la comprensión de las decisiones de la organización y la visibilidad externa.

26. ¿Qué iniciativas de imagen de marca se están barajando?

Respuesta: La estrategia incluye una revisión y renovación más amplias de la marca para reforzar la visibilidad global y la coherencia en nuestras actividades de marketing de marca, logotipo, participación en ferias del sector, eslogan y presencia en redes sociales.

TECNOLOGÍA

27. ¿Por qué es la tecnología una prioridad estratégica?

Respuesta: Los socios esperan cada vez más contar con herramientas digitales fiables que faciliten la comunicación, la creación de redes, la participación y el acceso a la información. La tecnología también es esencial para mejorar la eficiencia operativa y ofrecer una experiencia moderna a los socios.

28. ¿Qué mejoras tecnológicas se están barajando?

Respuesta: Las iniciativas actuales incluyen una aplicación móvil mejorada. Los esfuerzos futuros se centrarán en mejorar la base de datos de socios, actualizar nuestra plataforma web y reforzar las capacidades internas de soporte tecnológico.

29. ¿Por qué es importante la calidad de los datos?

Respuesta: Unos datos precisos y fiables mejoran la participación de los socios, la comunicación, la planificación estratégica, la elaboración de informes y la toma de decisiones de la organización. También es fundamental para nuestras alianzas. Una mejor calidad de los datos ayuda asimismo a Skål a comprender las tendencias de afiliación e identificar oportunidades de crecimiento junto con colaboradores.

EVENTOS Y CONGRESO MUNDIAL

30. ¿Por qué se incluyen los eventos como prioridad estratégica?

Respuesta: Los eventos son una de las formas más importantes en que Skål aporta valor a sus socios. Facilitan el establecimiento de contactos, el desarrollo profesional, la creación de relaciones y la colaboración global en toda la organización.

31. ¿Por qué se está revisando el modelo del Congreso Mundial?

Respuesta: El objetivo es garantizar que el Congreso Mundial siga siendo relevante, accesible, financieramente sostenible y acorde con las prioridades de la organización. La revisión también tiene en cuenta la participación, la selección de la sede y cómo el evento puede servir mejor a los socios.

32. ¿Por qué se está considerando un sistema de rotación continental?

Respuesta: Un sistema de rotación continental distribuiría las oportunidades de acoger el evento de forma más equitativa entre las regiones, mejoraría la accesibilidad, reforzaría la representación global y permitiría que asistieran más socios sin tener que hacer frente constantemente a la misma carga que supone el desplazamiento, como los requisitos de visado, la distancia y los costes.

33. ¿Será más accesible la participación en la AGA?

Respuesta: Sí. La estrategia apoya modelos de participación híbridos que combinan la asistencia presencial y a distancia. Este enfoque amplía el acceso, fomenta la participación y favorece una mayor inclusividad entre los miembros de todo el mundo.

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

34. ¿Por qué la sostenibilidad financiera es un componente clave de «Shaping Tomorrow»?

Respuesta: La sostenibilidad financiera es fundamental para proteger el valor para los socios, respaldar las prioridades estratégicas y garantizar que la organización pueda seguir prestando un servicio eficaz a los socios durante las próximas décadas. El objetivo es crear una organización más resiliente y preparada para el futuro.

35. ¿Está considerando Skål introducir cambios en la estructuras de la cuota de afiliación?

Respuesta: Sí. La organización está revisando su estructura de cuotas como parte de un marco más amplio de sostenibilidad financiera. Cualquier propuesta futura se diseñará para respaldar las prioridades estratégicas, reforzar el valor para los socios y garantizar la estabilidad de la organización a largo plazo.

IMPLEMENTACIÓN Y PRÓXIMOS PASOS

36. ¿Es «Shaping Tomorrow» un plan ya cerrado?

Respuesta: No. «Shaping Tomorrow» es un esfuerzo a varios años destinado a establecer nuestra dirección estratégica. El año pasado se centró en la investigación y la generación de ideas. Este año se ha enfocado en la planificación y el desarrollo. El próximo año dará prioridad a la consulta, la finalización y, en última instancia, la implementación.

37. ¿Cómo se medirá el éxito?

Respuesta: El éxito se traducirá en una Skål International más fuerte, más ágil, más responsable y más sostenible. Significará una gobernanza más clara, un liderazgo más sólido, una mayor implicación de los socios, unas finanzas más saneadas, una mejor tecnología, unas comunicaciones más eficaces y una mayor relevancia en el sector turístico mundial, todo ello preservando los valores y la comunidad que han definido a Skål durante más de 90 años.