

# El Mundo de los clubes

Magazine de la Cámara de Clubes Sociales y Deportivos

**Acuerdo 897 de Mayo 2023**  
Concejo de Bogotá

## Nueva tasa al Impuesto Predial de los clubes privados de Bogotá

Santiago Arbouin Gómez  
Socio de Impuestos y Comercio Exterior  
CMS Rodríguez - Azuero



Estimados presidentes, socios y familiares de nuestros clubes afiliados y miembros de la junta directiva de la CCSD.

Nuestra asociación eligió en su asamblea ordinaria llevada a cabo el pasado mes de mayo una nueva junta directiva. A ellos, cuyos nombres completos se incluyen en esta revista, les damos la más cordial bienvenida con la seguridad que el trabajo en conjunto redundará en beneficios para nuestros clubes y por ende, a la Cámara, la cual tengo el honor de presidir desde su junta directiva.

Para este año nos proponemos mantener aquellos planes y tareas que tuvieron origen en la pasada junta directiva, bajo el liderazgo de Gonzalo de Oliveira, a quien desde estas líneas le enviamos un inmenso agradecimiento por toda su labor. Asimismo, a los miembros de junta que durante ese período nos prestaron su apoyo incondicional.

Tenemos metas claras para este año, entre otras las siguientes:

1. Conseguir que más clubes sociales y/o deportivos de nuestro país se vinculen a la Cámara, logrando así el liderazgo gremial que nos hemos fijado y volvernos referentes de las actividades que nuestros clubes desarrollan. En el presente mes se suman dos importantes clubes a quienes les damos la más cordial bienvenida, esperando que sean muchos más.

# Metas que nos hemos propuesto



Oscar Darío Morales R.

2. Estaremos atentos, de manera proactiva, a proponer mejoras o cambios, a ejercer la vigilancia de los procesos de aprobación y obviamente a revisar los impactos en nuestros clubes que puedan tener las reformas que los gobiernos a nivel nacional o municipal presenten para las aprobaciones de los cuerpos legislativos respectivos.
3. Buscaremos con el apoyo de los gerentes, programas que nos ayuden a fortalecer las relaciones deportivas y sociales entre los clubes miembros. También, aportar planes específicos dirigidos a las áreas administrativas y financieras,

específicamente de compras de insumos, servicios y tecnología, buscando impactar favorablemente sus finanzas y por ende la de los socios.

4. Apoyaremos desde la Cámara todas aquellas iniciativas de capacitación en temas de manejo ambiental, relaciones humanas, finanzas, alimentos y bebidas, entre otros, para que las administraciones y los colaboradores de los clubes se beneficien de estas oportunidades, fortaleciendo sus conocimientos en los frentes antes mencionados.
5. La Cámara siempre estará trabajando por el mayor bienestar de los clubes asociados. Es por ello que continuaremos promoviendo el acercamiento entre la asociación y sus miembros, generando puentes de comunicación entre estos y los demás *stakeholders* que puedan verse beneficiados con esta gestión.
6. Creemos firmemente que impulsar programas sociales dirigidos a nuestros colaboradores, y personas del área de influencia de los clubes y sus familias, debe ser una prioridad. La Cámara apoyará a cualquier club afiliado que tenga la intención de poner en marcha programas de este tipo, capitalizando la enorme experiencia de otros clubes que ya lo vienen haciendo con éxito y satisfacciones importantes.

No será fácil esta gestión, pues estamos pasando por momentos de incertidumbre a nivel país e inclusive a nivel mundial y además, estamos faltos de un verdadero liderazgo nacional y regional. No obstante lo anterior, creemos firmemente que nuestra asociación cumplirá sus propósitos para el bien de los clubes asociados, sus socios y colaboradores.

Muchas gracias a todos por sus mensajes y esperamos verlos pronto.

Cordialmente,

Oscar Darío Morales R.  
Presidente Junta directiva



### **Junta Directiva**

Oscar Darío Morales Rivera  
Presidente

Guillermo Cabrera Falla  
Vicepresidente

José Francisco Chalela Mantilla  
Secretario

Lázaro Pardo Silva  
Tesorero

Vocales

María Paula Tamayo Gaviria  
Club Puerto Peñalisa

Alberto Hadad Lemos  
Club Campestre de Cali

Cesar Torres Macias  
Club Campestre de Bucaramanga

Jaime Mantilla Garcia  
Metropolitan Club

Juan Manuel Villegas Vanegas  
Club El Rincón

-----

Joaquín Rocha Tamayo  
Director Ejecutivo

Magazine CCSD - No. 10 - Año 3

Agosto - Octubre 2023

Bogotá - Colombia

### **Contenido**

- Editorial
- Incremento del impuesto predial en clubes sociales y deportivos
- Ventaja competitiva de pertenecer a la Cámara de Clubes Sociales y Deportivos
- ¿Cuáles son las mejores prácticas para utilizar con éxito la analítica en los clubes privados?

# Incremento del impuesto predial en clubes sociales y deportivos:

## ¿Expropiación tributaria o instrumento justo de recaudo?

El pasado mes de mayo, el Concejo de Bogotá aprobó el Acuerdo 897, que introduce la definición de predio dotacional para efectos del impuesto predial. Esta definición hace referencia a los predios que de conformidad con el Plan de Ordenamiento Territorial POT, hayan sido definidos como de equipamientos colectivos de tipo educativo, cultural, salud, bienestar social y culto; equipamientos deportivos y recreativos como estadios, coliseos, plaza de toros, clubes campestres, sociales, deportivos y/o recreativos, polideportivos, canchas múltiples y dotaciones deportivas al aire libre, parques de propiedad y uso público; equipamientos urbanos básicos tipo seguridad ciudadana, defensa y justicia, abastecimiento de alimentos como mataderos, frigoríficos, centrales de abastos y plazas de mercado, recintos fériales, cementerios y servicios funerarios, servicios de administración pública, servicios públicos y de transporte. Para el suelo rural incluye los predios que en el Plan de Ordenamiento Territorial



Santiago Arbouin Gómez

hayan sido definidos como dotacionales administrativos, de seguridad, de salud y asistencia, de culto y educación y de gran escala incluyendo los predios de carácter recreativo.

La mencionada modificación ha generado polémica y discusiones en la capital colombiana por sus efectos tributarios, ya que la medida implica un incremento progresivo en la tarifa del impuesto predial que pasará del 6.5 x 1.000 hasta el 10 x 1.000, dependiendo el avalúo catastral, la cual se aplicará de forma gradual entre los años 2023 y 2028, tal y como se evidencia a continuación:

Categoría del predio	Destino Hacendario	Tarifa x mil en 2028 y en adelante.	Rango de Avalúo Catastral	
			Desde	Hasta
Dotacional de propiedad de particulares destinados a clubes campestres, sociales, deportivos y/o recreativos	66	6.5	0	10.124.465.404
		8.0	Más de 10.124.465.404	19.504.472.972
		8.25	Más de 19.504.472.972	28.884.480.540
		8.50	Más de 28.884.480.540	38.264.530.520
		8.75	Más de 38.264.530.520	47.644.538.088
		9.00	Más de 47.644.538.088	59.555.693.816
		9.25	Más de 59.555.693.816	71.466.849.544
		9.50	Más de 71.466.849.544	83.377.962.860
		9.75	Más de 83.377.962.860	95.289.118.588
		10.00	Más de 95.289.118.588	-

(parágrafo 5, artículo 3 del Acuerdo 897 de 2023)

Según las proyecciones de la Secretaría de Hacienda Distrital de Bogotá, esta medida generará un recaudo adicional de 73.839 millones de pesos entre los años 2024 y 2033 y como es previsible, la administración tributaria distrital no ha calculado el efecto económico en las entidades que se verían perjudicadas con una mayor tributación.

Consecuencia de lo anterior, el debate en la ciudad se ha centrado en dos posiciones: por un lado, hay quienes respaldan el aumento del impuesto predial en clubes sociales y deportivos, argumentando que es necesario para promover la equidad y el desarrollo de la ciudad, y que aquellos con mayor capacidad económica deben contribuir de manera especial y superior con la financiación de los gastos del Distrito.

Por otro lado, se evidencia preocupación por el posible impacto económico en los clubes sociales y deportivos y sus socios, temiendo que un aumento considerable del impuesto predial generaría un incremento en las cuotas mensuales o incluso cuotas extraordinarias, lo que pudiera afectar la viabilidad financiera de estas instituciones y limitar la participación de los socios, argumentado a su vez, que debido al esfuerzo financiero algunos clubes no podrían mantener sus operaciones y programas, lo que repercutiría e impactaría directamente en la comunidad y en la economía local, más aún si se tiene en cuenta que una

cantidad considerable de los clubes sociales y deportivos de nuestro país, son generadores de ayuda y soporte social en sus distritos o municipios a través de sus fundaciones.

En conclusión, si bien el debate en la ciudad sobre la necesidad de aplicar el principio de progresividad tributaria es válido ya que busca una distribución más equitativa de los recursos, era fundamental encontrar un equilibrio entre la equidad fiscal y el impacto que estas medidas iban a tener en este tipo de instituciones, porque para muchos terminó siendo un tipo de "expropiación tributaria", con la posibilidad de generar un éxodo de estas instituciones a los municipios aledaños, los cuales, bajo un entendimiento de la primacía de la tributación indirecta (generación de empleo y contratación de bienes y servicios), sobre la directa (impuesto predial), acogerían gustosos cualquier forma de generación de recursos inmediatos para su jurisdicción.

Por lo anterior, se espera que los diferentes municipios del país realicen un estudio juicioso del impacto económico de esta medida, antes de copiar con emoción, pero sin suficiente razón lo aprobado por el Concejo de Bogotá.

-----  
Santiago Arbouin Gómez  
Socio de Impuestos y Comercio Exterior  
CMS Rodríguez - Azuero

## Ventaja competitiva de pertenecer a la Cámara de Clubes Sociales y Deportivos

Los clubes sociales y deportivos en Colombia enfrentan una serie de desafíos para su operación normal y tranquila, pues son vistos por algunos ojos, como grupos de élite que gozan de beneficios especiales y por lo tanto deben tributar más y ser sometidos a mayores escrutinios legales, ambientales y municipales. Por lo tanto el celo en el cumplimiento de todas las normas y requisitos gubernamentales y sociales debe ser impecable y en lo posible, adelantarse en la aplicación de las normas para el cuidado del medio ambiente, como por ejemplo las Normas ISO 14001. Estas, aunque por el momento son de aplicación voluntaria, si representan un escudo y una defensa ante cualquier ataque externo de los medios, de las autoridades y del público en general.

Para no actuar en solitario y si como grupo, los clubes sociales y deportivos tienen la posibilidad de afiliarse a la CCSD, asociación gremial que los une, con una serie de ventajas competitivas de innegable valor, y contar con apoyos en la implementación de iniciativas como las que destacan algunos informes del Foro Económico Mundial (WEF).

También cabe recordar, que hay entidades bancarias que tienen líneas de crédito subsidiado a grupos de empresas que actúen en conjunto sobre las acciones para reducir su impacto sobre el medio ambiente. Igualmente, hay fondos disponibles de gobiernos y entidades multilaterales que tienen programas similares.

Los clubes deportivos y sociales tienen algunas obligaciones ambientales tales como reportar sus emisiones atmosféricas, reportar sus vertimientos y su generación de residuos. La mayoría requieren tomar agua de ríos, quebradas o pozos profundos, lo que requiere permisos de captación y concesión de agua y su reporte periódico de consumos, usos y disposición final.

Para el adecuado manejo de estas mediciones y de su reporte a las autoridades, algunos clubes consideran que es mejor utilizar los servicios de una entidad certificada. El Convenio de cooperación que esta por firmarse con el Icontec va a favorecer a los miembros

de la CCSD, no solo desde el punto de menores costos por los servicios recibidos, sino en la mejora en los tiempos de los servicios contratados.

Además de esto, dichos clubes han venido intercambiando información entre sí, sobre la mejor manera de medir eficientemente sus emisiones y vertimientos y otras certificaciones ambientales, con beneficio para los clubes en etapas más incipientes frente a otros más adelantados. Un ejemplo de esto fue la visita hecha recientemente al Club La Pradera del Potosí (La Calera, Cundinamarca), durante la cual funcionarios del Club Campestre de Medellín intercambiaron valiosa información relacionada con su gestión ambiental, que complementó la aportada por el club anfitrión.

Con estos lineamientos y dentro del Capítulo de Gestión Ambiental – CCSD, se desea unir a los clubes para lograr objetivos comunes, tales como:

- Llegar a ser Carbono Neutro para el año 2030
- Certificarse en la ISO 14001 y en la ISO 20121 para el año 2025
- Responsabilidad Corporativa
- Cambio Climático y Agua
- Reducción de Gases de Efecto Invernadero
- Facilitar diálogo con la comunidad
- Economía Circular

Establecer políticas generales tales como:

- Uso eficiente del recurso hídrico
- Suministro local de alimentos
- Uso de energías renovables al 100 %
- Eliminación del uso de materiales no reciclables
- Aumento de vehículos eléctricos

Estas son algunas de las ventajas que se deben capitalizar, favoreciendo el trabajo y aporte colectivo, enmarcado en una óptica gremial a través de la CCSD. La mayor ventaja competitiva sería la publicación de resultados a la opinión pública, al gobierno central y locales, y la fuerza que como gremio se puede derivar de esto.

**Camilo Gómez Estevez**  
**Asesor Capítulo Gestión Ambiental, CCSD**



# ¿Cuáles son las mejores prácticas para utilizar con éxito la analítica en los clubes privados?

Peter Drucker, ampliamente reconocido como el fundador de la gestión moderna, dijo: "No se puede gestionar lo que no se mide". Las palabras de Drucker son válidas hoy en día, ya que el campo de la ciencia de datos evoluciona a un ritmo cada vez mayor. Las cinco preguntas siguientes son algunas de las más comunes entre los directivos de los clubes, y a continuación se analiza cada una de ellas:

1. ¿Qué datos debería recopilar la junta directiva de un club privado?
2. ¿Cuáles son los intervalos de referencia razonables para estos datos?
3. ¿Cuál es el intervalo de tiempo adecuado para que los datos sean útiles?
4. ¿Qué datos de alerta temprana deberían preocupar a la junta directiva?
5. ¿Cuáles son los errores más comunes que se observan en los análisis de los clubes privados?

Adrian Mazarolo, un joven destacado de GGA Partners, ofrece las siguientes respuestas a estas preguntas.

## ¿Qué datos debería recopilar la junta directiva de un club privado?

"La satisfacción de los socios es la información más importante que puede recopilar la junta directiva de un club. ¿Están satisfechos los socios con la experiencia que están recibiendo? ¿Dónde están las áreas de oportunidad para el club?". Mazarolo afirma: "La forma habitual de conocer el sentimiento de los socios es a través de una encuesta. Al realizar estas encuestas anualmente, la junta directiva puede comparar las tendencias del rendimiento del club y la satisfacción de los socios a lo largo del tiempo."



Henry DeLozier



Adrian Mazarolo



El mejor lugar para su

# EVENTO EMPRESARIAL

A sólo 2 horas de Bogotá, **Anapoima Club Campestre** es el lugar que combina los espacios, los ambientes y la naturaleza para hacer de cada momento una experiencia inolvidable.

- ✓ *Centro de convenciones*
- ✓ *Hospedaje*
- ✓ *Catering*
- ✓ *Instalaciones deportivas*
- ✓ *Servicio*



## Informes y reservas:

- ☎ 316 4718404
- 📍 Kilómetro 1.5 vía las Mercedes
- 🌐 [www.anapoimaclubcampestre.com](http://www.anapoimaclubcampestre.com)



El siguiente dato más importante que debe analizarse es la capacidad y utilización de la infraestructura del club, especialmente desde la pandemia de COVID19, en la que los clubes experimentaron aumentos meteóricos de demanda por parte de los socios. La utilización y la capacidad percibida del club suelen estar directamente relacionadas con la satisfacción de los socios. Mazzarolo aconseja: "Hay que tener en cuenta la 'capacidad percibida', ya que puede parecer que un club tiene capacidad en determinados días y horas, pero si un socio no puede conseguir el servicio que desea cuando quiere, creará que la utilización del club es demasiado alta y se marchará insatisfecho".

La mejor forma de recopilar estos datos es trabajar con el software de gestión de socios del club e identificar el uso que un socio específico hace de los servicios, llegando a nivel de día y hora por servicio. Una vez que se ha asociado el uso de la infraestructura por cada socio, el club puede determinar la relación entre la cuota que paga el socio y el uso que hace del club". Cuando se recopilan y analizan correctamente, estos datos también permiten responder a preguntas habituales que suelen hacerse las juntas directivas, como:

- **¿Hay categorías de socios que -frente a sus patrones históricos de uso- parecen contar con descuentos excesivos?**

- **¿Deberían aumentarse las cuotas de determinadas categorías de socios o establecerse restricciones de uso?**

### **¿Cuáles son los intervalos de referencia razonables para estos datos?**

"La capacidad de comparar el desempeño de un club con instituciones de instalaciones similares puede ser increíblemente útil para la toma de decisiones futuras. Sin embargo, es imperativo que la junta directiva del club comprenda la relevancia de los datos con los que se está comparando. Por ejemplo, escuchar tendencias del sector como: "las cuotas anuales de los clubes privados han aumentado entre un 5 y un 10% en 2022" es ciertamente útil desde un punto de vista macro,

pero puede fluctuar ampliamente en función de otros factores". Mazzarolo añade: "Para que la evaluación comparativa sea eficaz, debe tenerse en cuenta la ubicación y la estructura operativa fundamental de cada club; como el tamaño de su operación, el estrato socioeconómico de la comunidad donde se desenvuelve y su naturaleza jurídica. También es fundamental saber cuándo se recopiló la información. Por ejemplo, la información sobre los resultados de alimentos y bebidas de 2020 puede variar sustancialmente frente a los de 2019 o anteriores en función del impacto que la pandemia tuvo en las operaciones de A&B a nivel nacional."

### **¿Qué datos de alerta temprana deberían preocupar a la junta directiva?**

La disminución de la satisfacción de los socios es el dato de alerta temprana más importante para una junta directiva. La realización de encuestas anuales permite a la junta directiva del club centrarse en las áreas que han experimentado un descenso en su rendimiento a lo largo del tiempo y abordar estos aspectos antes de que provoquen una mayor insatisfacción en los socios y una posible deserción.

### **¿Cuáles son los errores más comunes que se observan en los análisis de los clubes privados?**

Lo primero es recopilar suficiente información y en el formato correcto. Los clubes privados suelen tener muchos datos dispares, pero a menudo se recopilan de forma deficiente o incorrecta, y no siempre se vinculan correctamente con otros datos clave, como socios, fecha y hora. Sin estos vínculos básicos, es difícil y a veces imposible realizar análisis avanzados como la evaluación de la utilización de la infraestructura por categoría de socio mencionada anteriormente.

Otra área de oportunidad es prestar más atención a los datos de los socios que se retiraron. A los clubes interesados en reducir el número de retiros les conviene contar con el historial de los socios que renunciaron a su membresía. Por ejemplo, ¿cuánto tiempo fueron socios?, ¿cómo evolucionó su

demanda y utilización a medida que se acercaban al momento de su retiro? ¿cómo fue el comportamiento de otras categorías de socios? Este análisis del ciclo de vida permite a los clubes evaluar a los socios activos e inferir cuales pueden estar acercándose al final de su membresía. Mazzarolo señala el "sesgo de supervivencia" como un problema cuando no se presta suficiente atención a las actitudes de los socios que renuncian.

El último aspecto a tener en cuenta es equilibrar la analítica con la experiencia operativa. Algunos directivos de clubes quieren profundizar en los números con la esperanza de encontrar "la respuesta", mientras que otros prefieren "confiar en su instinto". Ninguna de las dos es la solución perfecta. Para que un club utilice la analítica de la

manera más eficiente y eficaz, debe haber un equilibrio entre el análisis cuantitativo y la experiencia operativa. Los números y la analítica pueden ofrecer al equipo directivo una imagen del club, pero la experiencia cotidiana del personal es lo que completa esa imagen.

Mazzarolo concluye: "Los clubes exitosos están adoptando un enfoque de equipo para el análisis eficaz de los datos."

Henry DeLozier es socio de GGA Partners  
henry.delozier@ggapartners.com

Adrian Mazzarolo es asociado senior de GGA Partners  
adrian.mazzarolo@ggapartners.com

Impreso con autorización de la  
National Club Association (Club Director –Spring 2023)



**servitelas**  
el cuidado en evolución

**CONTACTO**  
servitelas.com  
PBX +57 601 630 2500  
comercial@servitelas.com

**SERVICIO DE LAVANDERIA**  
Nuestro mayor interés: el cuidado y la mayor conservación de su dotación

**DISTRIBUIDOR EQUIPOS**  
Respaldo y garantías de fabrica: Equipos de lavandería industrial

**INNOVACIÓN**  
Tapetes Atrapamugre lavable en maquina, garantizando seguridad, presentacion impecable y larga vida útil

**SOPORTE TECNICO**  
Entrenamiento certificado de fabrica: repuestos originales y homologados

# Nuevos miembros

Damos una muy cordial bienvenida  
a los siguientes clubes  
y a sus respectivos presidentes:



[www.camaradeclubes.com](http://www.camaradeclubes.com)