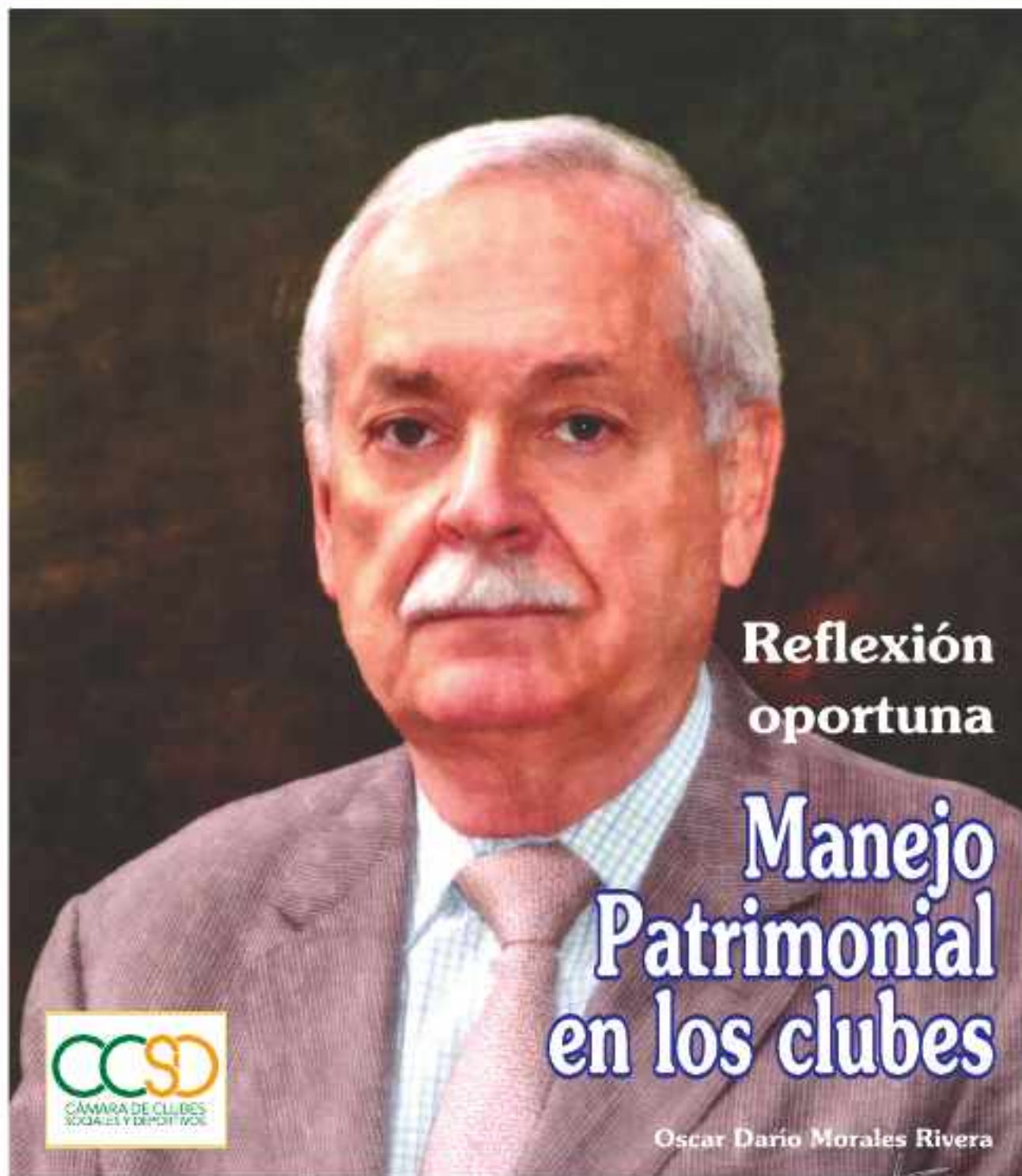


El Mundo de los clubes

Magazine de la Cámara de Clubes Sociales y Deportivos



**Reflexión
oportuna**

**Manejo
Patrimonial
en los clubes**



Oscar Darío Morales Rivera

En los últimos años, el crecimiento del turismo deportivo y recreativo ha convertido a los campos de golf en un componente estratégico de la oferta turística y del desarrollo inmobiliario en muchas regiones. Sin embargo, uno de los principales obstáculos para el fortalecimiento y modernización de este sector es la alta carga impositiva que enfrentan los equipos esenciales para su operación, particularmente los carros de golf y la maquinaria de mantenimiento debido a los elevados aranceles de importación.

Los carros de golf y la maquinaria especializada (como podadoras de *fairway*, aireadores, tractores compactos o sistemas de riego inteligentes) no se producen en la mayoría de los países de América Latina. Por tanto, los operadores de campos de golf dependen de la importación de estas herramientas para ofrecer un servicio de calidad y cumplir con los estándares internacionales del deporte.

Sin embargo, los altos aranceles, que en algunos casos superan el 25% más el iva del 19% del valor del producto, encarecen significativamente las inversiones en mantenimiento, elevan los costos operativos y en consecuencia, reducen la competitividad frente a destinos turísticos donde las condiciones tributarias son más favorables.

Un campo de golf moderno y bien mantenido no solo atrae a jugadores locales, sino también a turistas internacionales de alto poder adquisitivo. Este tipo de turismo genera divisas,

La necesidad de reducir los impuestos de importación para carros de golf y maquinaria de mantenimiento de campos de golf



Guillermo Cabrera Falla

empleo en Colombia y encadenamientos productivos con sectores como hotelería, gastronomía y servicios.

Reducir los impuestos de importación sobre los equipos necesarios para mantener estos espacios no debe verse como una pérdida fiscal, sino como una inversión estratégica en el desarrollo económico y turístico del país.

Además, la disminución de costos permitiría a los clubes invertir en infraestructura sostenible, en la capacitación de personal y en programas de acceso al deporte, ampliando así los beneficios sociales de la industria.

Los nuevos carros de golf eléctricos y las maquinarias de bajo consumo energético representan una oportunidad para reducir la huella ambiental de los campos. Sin embargo, la adopción de estas tecnologías se ve limitada por sus altos precios, agravados por los impuestos de importación.

Una política arancelaria favorable incentivaría la renovación tecnológica hacia equipos más eficientes, menos contaminantes y más silenciosos, en línea con los objetivos globales de sostenibilidad y reducción de emisiones.

Reducir los impuestos de importación para los carros de golf y la maquinaria de mantenimiento no es un privilegio para un sector exclusivo, sino una medida de política económica racional y sostenible. Permitiría fortalecer la industria del turismo deportivo, atraer inversiones extranjeras, generar empleos y promover prácticas ambientales responsables. En un contexto global donde la competitividad y la sostenibilidad son esenciales, los gobiernos tienen la oportunidad de modernizar su estructura tributaria para apoyar sectores que, aunque especializados, tienen un impacto significativo en el desarrollo local. ■

Guillermo Cabrera Falla

Presidente
Cámara de Clubes Sociales y Deportivos



Junta Directiva

Guillermo Cabrera Falla
Presidente

José Francisco Chalela Mantilla
Vicepresidente

Lázaro Pardo Silva
Tesorero

Vocales

Antonio Dager Fernández
Club Campestre de Cali

Claudia María Calle Correa
Club Campestre de Medellín

Enrique Carvajales Manulanda
Country Club de Barranquilla

Juan Giraldo Jaramillo
Club Campestre de Armenia

Jaimé Mantilla García
Metropolitan Club

María Paula Tamayo Gervía
Expresidente Club Puerto Peñalosa

Mario Felipe Tover Aragón
Club Puerto Peñalosa

Joaquín Rocha Tamayo
Director Ejecutivo

Magazine CCSD - No. 19 - Año 5
Noviembre 2025 - Enero 2026
Bogotá - Colombia

Contenido

- Editorial
- Reflexión oportuna: Manejo Patrimonial en los clubes
- Inteligencia Artificial: el aliado estratégico de su club
- Visión y objetivos integrados a la cultura empresarial y resultados estratégicos

www.camaradeclubes.com

Reflexión oportuna

Manejo Patrimonial en los clubes



Oscar Darío Morales Rivera

La mayoría de nuestros clubes sociales y deportivos en Colombia fueron fundados hace más de 40-50 años, fecha en la cual se prepararon los reglamentos, políticas y normas contables y fiscales para administrar y operar cada uno de estos clubes. En esa época los criterios legales, contables y fiscales se tomaron de lo que indicaba el Código de Comercio, de las normas contables regidas por un famoso pronunciamiento que el gobierno emitió llamado decreto 2649 -a propósito, un decreto

con muchos vacíos y posibles interpretaciones-, y del Código Tributario que nos regía fiscalmente; legislación que poco tenía en cuenta a las entidades sin ánimo de lucro.

La mayoría de nuestros clubes, casi todos fundados en el siglo 20, consideraron que debían ser entidades sin ánimo de lucro, lo cual facilitaría los manejos legales, contables y fiscales vigentes en esos años, y además permitiría vincular de manera permanente nuevos asociados para fortalecer los patrimonios de los mismos en adición a los aportes hechos por los fundadores en el momento de la creación del club.

Las ventas de derechos se denominaron tanto en los estatutos como en la contabilidad como acciones, a la cual se agregaban derechos de uso, denominados en muchos casos como prima en colocación de acciones o traspasos, dando la orientación para que el solicitante pagara la acción y la prima en colocación de acciones o traspaso una vez fuera aceptado como socio del respectivo club por su junta directiva. Además, se permitía y se sigue permitiendo en casi todos los clubes, que el aspirante adquiriera la acción a un socio que está en proceso de retiro o en proceso de adquirir la condición de vitalicio, pero con la exigencia de que la prima en colocación de acción o traspaso para gozar del derecho a uso y disfrute de las instalaciones del club y todos los servicios que allí se ofrecen, sea pagada directamente al club.

La reforma tributaria del año 2017 cambió de manera importante la posibilidad de que una entidad sin ánimo de lucro pudiera incorporarse al régimen especial y ser excluida del pago de impuestos a la renta. Esto llevó a que, a partir de esa fecha, específicamente los clubes sociales y deportivos, se constituyeran en entidades sin ánimo de lucro, pero pertenecientes al régimen ordinario, dado que no cumplían con los requisitos para pertenecer al régimen especial y poder seguir beneficiándose del no pago de impuestos.

Adicionalmente empezó a regir un cambio muy importante en las normas contables dado que nuestro país asumió las normas de contabilidad financiera, llamadas NIIF y determinó que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sería el ente responsable de aprobar dichas normas en la medida que se fueran emitiendo internacionalmente, creando el Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP), como apoyo para el cumplimiento de esta labor.

Es claro también que a nuestros clubes, por el hecho de ser entidades sin ánimo de lucro, no les aplican los temas de conformación patrimonial que contempla el Código de Comercio.

Lo comentado en los últimos tres párrafos, acrecentado por los innumerables procesos de fiscalización que la DIAN ha venido generando en los últimos años, nos lleva a REFLEXIONAR y a actuar con prontitud para revisar y cambiar, si es el caso, en cada club, nuestros estatutos, políticas, normas contables y manejos fiscales y de ser necesario, adecuarlos y actualizar todos estos elementos cruciales en el manejo de los clubes y atemperarnos rápidamente a las nuevas normas antes mencionadas.

Basado en mi experiencia y de acuerdo con lo que he vivido en estos últimos dos años en algunos clubes, me parece importante que se unifique, ojalá por parte de todos los clubes, las formas de denominar y reflejar en los estatutos, normas contables y procedimientos fiscales el ingreso de nuevos asociados, y el retiro de ellos.

Sugiero que eliminemos de los estatutos, normas contables y procedimientos fiscales la denominación de: SOCIO, ACCIONISTA, PRIMA EN COLOCACIÓN o TRASPASOS y la cambiemos por ASOCIADO, que pagaría al club, una vez sea aceptado, unos derechos de ingreso que le permiten ingresar a las instalaciones del club, asistir a las asambleas ordinarias que realizan los clubes anualmente o a las extraordinarias, tener derecho a votar en calidad de asociado y además, la obligación de

cumplir con los estatutos, reglamentos y normas que la institución defina y apruebe su asamblea y/o junta directiva.

El derecho al uso y goce de las instalaciones y servicios que el club posee se logra con el pago de la cuota mensual de administración o sostenimiento que cada club cobre mensualmente a sus asociados.





Los últimos pronunciamientos del Consejo Técnico de la Contaduría y las apreciaciones de la DIAN nos permitirían perfectamente llevar el cobro de esos derechos de ingreso, que paga el aspirante a asociado, una vez aceptado como tal, a la cuenta del Patrimonio del Club como una forma de capitalizar la institución.

Importante también resaltar que cuando un socio se retira del club y posteriormente quiera reingresar, cualquier valor que se cobre por ese reingreso debería manejarse como un ingreso operacional.

Así mismo, cuando el aspirante compra el derecho de ingreso a un tercero (asociado), la suma adicional que ese derecho tiene y que está reglamentada por la junta directiva, se cobraría al aspirante y deberá manejarse como un ingreso operacional. Para evitar este procedimiento, el asociado que desee vender su

derecho lo debería ofrecer al club y el club le rembolsaría el valor acordado una vez se acepte al aspirante como asociado; de esta forma el ingreso se podría llevar al patrimonio y la compra del derecho al socio vigente se llevaría como un menor valor del patrimonio, y así siempre quedaría en el patrimonio un único valor de derechos de ingreso por cada derecho que el club venda.

Espero que estas breves líneas sirvan de apoyo para actualizar los estatutos, normas y procedimientos en el manejo del patrimonio del club y así se reduzca el riesgo de que la autoridad fiscal (DIAN) rechace estos cobros como patrimonio y nos obligue a pasarlos como ingreso operacional y por ende a pagar mayores impuestos. ■

Oscar Darío Morales Rivera
Coordinador Comité Tributario CCSD
Asesor Empresarial

Más allá del mito tecnológico: una visión para directivos sobre cómo podría transformar la gestión, optimizar recursos y elevar la experiencia del socio.

La gestión de un club, con su complejo abanico de tareas que tradicionalmente dependen de la experiencia y la intuición, enfrenta un desafío constante. Hoy, sin embargo, existe un aliado incansable: la Inteligencia Artificial (IA); un sistema que analiza datos para anticipar demanda, optimizar la gestión y enriquecer la experiencia del socio.

Entendiendo a su Nuevo Aliado y su impacto

Lejos de los robots de las películas, la IA son sistemas que aprenden de los datos para razonar y tomar decisiones. La mejor analogía es pensar en ella como el Waze o Google Maps¹ de la gestión de clubes. Así como estas aplicaciones analizan el tráfico en tiempo real para sugerir la mejor ruta, la IA analiza las reservas, consumos y accesos de su club para recomendar la mejor acción.

El objetivo no es reemplazar el invaluable toque humano que define a un club, sino potenciarlo. La IA se encarga de las tareas repetitivas y del análisis masivo de información, liberando a los equipos para que puedan dedicarse a lo que mejor saben hacer: construir relaciones y crear experiencias memorables.

Por ejemplo, la gestión del acceso puede ser un punto de fricción que consume tiempo del personal. Al implementar una experiencia de acceso fluida y segura mediante sistemas con códigos QR² o biometría, la IA verifica

1. Aplicaciones de navegación de Google con enfoques distintos (<https://www.waze.com/> y <https://www.google.com/maps/>)
2. Código de barras bidimensional que puede almacenar diversos tipos de información

Inteligencia Artificial: el aliado estratégico de su club



Joinner Ovalle



automáticamente el estado de la membresía y gestiona las visitas de cortesía, permitiendo que el equipo de recepción se enfoque en dar una bienvenida más cálida en lugar de realizar tareas administrativas.

Más allá de las instalaciones, la IA redefine la comunicación, ofreciendo una experiencia disponible 24/7 para el socio. Las líneas telefónicas que antes se saturaban con preguntas repetitivas ahora son lideradas por un asistente virtual, que ofrece respuestas instantáneas, permitiendo al personal dedicarse a interacciones de mayor valor.

Esta capacidad de comunicación se vuelve aún más poderosa en el mercadeo y las comunicaciones de precisión, con la ayuda de asistentes de IA como ChatGPT o Gemini³,

permitiendo redactar en segundos mensajes relevantes y personalizados basados en los intereses de cada socio, multiplicando la probabilidad de conversión.

El futuro en acción

Si el presente es prometedor, el futuro es transformador, permitiendo una gestión proactiva y personalizada.

Imagine a un socio que necesita organizar un torneo de pádel. En lugar de una cadena de llamadas, simplemente envía un WhatsApp al club. Lo que sucede es la magia de un club inteligente: un agente de IA recibe la solicitud, entiende la intención y actúa. En segundos, consulta la disponibilidad, el historial del socio y las políticas del club.

Casi al instante, el socio recibe en su móvil tres paquetes optimizados con costos claros.

3. Son asistentes de IA con capacidades similares pero especialidades diferentes. (<https://chatgpt.com/> y <https://gemini.google.com/app/>)

Con un simple toque, la IA reserva las canchas, genera las órdenes de trabajo y envía el enlace de pago. En este escenario, la IA no es una simple herramienta; es un orquestador que resuelve una necesidad completa, permitiendo que el equipo se enfoque en la hospitalidad.

Un punto de partida estratégico

El universo de la IA es tan amplio que la clave no es lanzar un megaproyecto, sino dar un primer paso medible y estratégico. Se recomienda comenzar con acciones de alto impacto, como implementar recordatorios inteligentes para reducir el "no-show" en las reservas o habilitar un chatbot⁴ para las preguntas más frecuentes. Son excelentes

puntos de partida que generan resultados rápidos y construyen la confianza para una adopción más profunda de la tecnología.

Al final, la conversación en las juntas debería enfocarse sobre cómo construir clubes más eficientes, sostenibles y fundamentalmente, más centrados en el socio. Y para eso el futuro no espera. La invitación es a empezar hoy con un paso pequeño, medible y de alto impacto. Bien gobernada, la Inteligencia Artificial puede convertirse en el mejor aliado estratégico de su club. ■

Joinner Ovalle

Ingeniero de sistemas – Especialista IA

4. Un chatbot o bot es un software basado en Inteligencia Artificial capaz de mantener una conversación por texto o por voz.



ATÚN ALETA AZUL

EL ATÚN MÁS EXCLUSIVO EN MANOS DE QUIENES QUIEREN **GENERAR UNA NUEVA EXPERIENCIA.**



MAYOR INFORMACIÓN: ☎ 317 380 3046

CUANTO MÁS SABES, MEJOR DECIDES



¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestra visión y objetivos se integren a la cultura empresarial del club y produzcan resultados que den vida a nuestra estrategia?

Durante la temporada alta todo el club está lleno de actividad. Lo que mantiene todo en movimiento es un marco de sistemas únicos y fundamentales que definen cómo cumplir con la propuesta de valor del club para los socios y el personal. Desde la presentación de los platos que ofrece la cocina hasta gobernanza, presupuestos operativos, organigramas y estándares de servicio; cada sistema es una parte integral del todo, y la efectividad de cada sistema puede y debe ser monitoreada, medida y refinada continuamente.

Los sistemas, o procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés), son los mecanismos a través de los cuales un club cumple con sus

"Aprovechar los datos para impulsar un ciclo continuo de mejora abre el camino para alcanzar y mantener los niveles más altos de desempeño".

indicadores clave de desempeño (KPI). Pero ¿qué sucede cuando los sistemas con que se cuenta no producen los resultados necesarios para hacer realidad la visión a largo plazo del club? Cuando los resultados se quedan cortos, la respuesta es ponerse a trabajar en sus sistemas para generar mejores resultados. Inspeccione el sistema puntual que invite a identificar grietas y puntos débiles, y construya una base más sólida que pueda soportar todo el peso de las expectativas de las partes involucradas.

Profundicemos en la idea de la mejora continua de los sistemas utilizando como punto de referencia, por ejemplo, el Presupuesto. El presupuesto detallado es un sistema que guía miles de decisiones a lo largo de un periodo operativo. Para impulsar la mejora continua y estratégica, el primer paso es asegurarse de que los sistemas operativos y procedimientos que se tienen documentados reflejen de manera precisa las prácticas actuales. A menudo los procedimientos se vuelven obsoletos e irrelevantes, y la operación real resulta ser una versión híbrida de lo que alguna vez se pretendió que fuera. Una vez confirmado que el procedimiento tiene un vínculo real con la gestión que se realiza, ponga a prueba sus sistemas ejecutándolos durante un periodo definido, idealmente su temporada de mayor demanda, y recopile datos de desempeño a lo largo del periodo. Mida los resultados en términos de satisfacción de los socios, compromiso del equipo e indicadores de desempeño.

Al final del periodo, apoyándose en los datos recopilados, identifique las áreas que juegan un papel vital en la generación de satisfacción que hayan arrojado un menor rendimiento. Examine los sistemas que gobiernan las áreas que arrojaron ese bajo rendimiento y analice qué cambios pueden ser necesarios para mejorar los resultados. ¿Será que un diseño poco funcional de la cocina o un bajo nivel de entrenamiento de los meseros está influyendo de manera significativa en la satisfacción que perciben los socios del área de alimentos y bebidas? Colabore con su equipo para rediseñar de manera estratégica esos sistemas. El objetivo es modificar las variables independientes, en este caso sus sistemas, de manera que tengan un impacto positivo en las variables dependientes, o resultados críticos, como son la satisfacción de los socios y la demanda del servicio.

Habiendo rediseñado los sistemas, su implementación es clave. Esto requiere una capacitación exhaustiva de los miembros del equipo para asegurar que

comprenden y adoptarán el nuevo enfoque. Sin un dominio y compromiso total, es imposible evaluar si el nuevo sistema es realmente efectivo. Implemente herramientas de seguimiento y haga pruebas periódicas al equipo hasta que esté seguro de que el nuevo sistema o procedimiento se está ejecutando tal como fue concebido.

Implemente en la siguiente temporada alta los sistemas y procedimientos que fueron actualizados. El personal directivo debe estar atento y asegurarse de que el equipo ejecute los cambios que fueron definidos. Al final de la temporada, vuelva a medir sus KPI. ¿Las modificaciones hechas a los procedimientos permitieron alcanzar las mejoras que buscaba? Si la respuesta es sí, formalice esos nuevos procedimientos y pase a la siguiente área que ofrezca una oportunidad de mejora. Si no fue así, revise sus tácticas y/o pruebe un enfoque diferente. El proceso debe ser constante y permanente en el tiempo.

Aprovechar los datos para impulsar un ciclo continuo de mejora abre el camino para alcanzar y mantener los niveles más altos de desempeño. Este compromiso con el perfeccionamiento de los sistemas y procedimientos, basado en datos y pensamiento estratégico, es lo que impulsa una organización a ser dinámica y a la mejora continua. Empodera a los líderes para que se mantengan alineados con la visión del club y fomenta una cultura de excelencia y adaptabilidad. ■



Tim Rowe

Club Benchmarking Director
Beacon Strategic Club Solutions
trowe@clubbenchmarking.com

Impreso con autorización de la National Club Association



2º Summit Principales proveedores de la industria de clubes



Se llevó a cabo el 7 de octubre de 2025 en el Club Los Lagartos (Bogotá). Fue una muestra de evolución, colaboración y propósito compartido.

Participaron 27 proveedores aliados y más de 60 representantes de clubes de todo el país.

Este importante evento combinó innovación, conocimientos y construcción de *networking*, generando valor para las partes.



CCSD
CÁMARA DE CLUBES
SOCIALES Y DEPORTIVOS

www.camaradecubos.com