



# Panorama de **los** clubes en Colombia: *oportunidades y retos.*



CIFRAS & CONCEPTOS  
INFORMACIÓN INTELIGENTE™

Panorama de los clubes en Colombia

## Cifras & Conceptos

Dirección Ad Honorem

## Club de Banqueros y Empresarios

Patrocinador

Laura Buitrago, Juan Nicolás Romero, María Alejandra Cortés

Investigadores

María Clara Sarmiento

Diseño

Torre Blanca A..G

Impresión

### Agradecimientos especiales a:

Los 191 Socios y directivos que contestaron las encuestas y entrevistas

La junta directiva del Club de Banqueros y Empresarios

Bogotá, 2017.



# Prólogo

El Club de Banqueros y Empresarios tiene como uno de sus propósitos la generación de conocimiento que alimente las discusiones de temas públicos que, de una u otra manera, tengan relación con sus socios. Por ello, en los dos últimos años el Club ha realizado una serie de foros de reflexión sobre diversos temas.

En esa línea de acción, se adelantó el trabajo de investigación sobre el “Estado de los Clubes en Colombia: Oportunidades y Retos”, como una contribución no solo a nuestros afiliados sino también a la industria de clubes, incluyendo algunos aspectos del entorno internacional propios de este tipo de comunidades.

Para desarrollar este trabajo se hizo una alianza con Cifras y Conceptos, en la cual, de forma conjunta, se diseñaron los instrumentos y se monitoreó el desarrollo del mismo. El Club de Banqueros y Empresarios asumió los costos de recolección de la información y apoyó su consecución; y Cifras y Conceptos, de forma ad honorem, dirigió el estudio, supervisó las labores, procesó la información y generó el reporte que hoy se presenta.

Desde el inicio planteamos este esfuerzo como una oportunidad para reflexionar sobre el papel de los clubes en la sociedad colombiana, y contamos con la generosidad de presidentes de juntas directivas y de gerentes de muchos otros clubes del país. A ellos y a los socios que aportaron con sus ideas, muchas gracias por haber contribuido a esta investigación con sus opiniones y con sus planteamientos.

Además, especial reconocimiento a la Junta Directiva del Club de Banqueros y Empresarios por toda su disposición para apoyar el esfuerzo que se hizo.

Esperamos que este documento contribuya a una reflexión mejor informada sobre el papel de los clubes, más allá de los estereotipos y prejuicios que muchas veces alimentan estos debates.

CLUB DE BANQUEROS Y EMPRESARIOS

# Presentación

## y metodología

La literatura sobre la situación y funciones de los clubes muestra varios tipos de aproximaciones: en Europa la literatura se centra en el surgimiento de los clubes, la expansión mundial de la industria y la consolidación de nuevas clases sociales. En los Estados Unidos los estudios abordan la administración y buenas prácticas, y las tendencias que afectan a las organizaciones; finalmente, en Latinoamérica se aproximan a los clubes como fuente de identidad y visiones críticas sobre su papel en la consolidación de las élites. Finalmente, en Colombia las investigaciones se reducen, principalmente, al recuento de la historia de algunos clubes en específico.

Bajo este panorama de escasez de información, el Club de Banqueros y Empresarios en alianza con Cifras y Conceptos, presenta los resultados de esta primera aproximación al tema. Este esfuerzo conjunto busca contribuir a generar diálogos más enriquecedores y apoyar la toma de decisiones en la industria.

Para dar inicio a la investigación, se realizó una revisión documental de 11 textos nacionales y 26 internacionales. Además, se estableció una definición de los clubes a ser incluidos con lo cual obtuvimos un universo de 95. Los datos de la selección fueron obtenidos mediante información pública disponible, la cual fue compilada y sistematizada, y se obtuvo como resultado un total de 23.353 datos.

Para la recolección primaria de información se emplearon instrumentos cualitativos y cuantitativos. Por una parte, el análisis cualitativo se llevó a cabo mediante entrevistas a 67 directivos (gerentes y presidentes) en 57 clubes. Mientras que el componente cuantitativo se realizó a través de 118 encuestas a socios. Además, en busca de ampliar el panorama del estudio, se realizaron 6 entrevistas a gerentes internacionales, a quienes se les compartió los resultados del estudio y presentaron sus perspectivas sobre la industria de clubes en Colombia. Se utilizó una estrategia de "métodos combinados de investigación" desarrollamos las siguientes acciones:

- Revisión de fuentes secundarias, nacionales e internacionales.
- Documentación de las páginas web de 95 clubes de Colombia.
- Entrevistas a 67 directivos de clubes nacionales y 6 internacionales.
- Realización de encuestas a 118 socios de clubes.
- Consecución de los estados financieros de 38 clubes entre 2012 y 2016.

La definición de club construida para este estudio es:

Asociaciones de personas naturales o jurídicas, con intereses comunes que tienen un fin social, propenden por aumentar las redes de sociabilidad, el capital social y los espacios de ocio entre sus miembros. Éstos ofrecen escenarios propicios para la realización de actividades deportivas, sociales, familiares y empresariales. Concretamente, para establecer los criterios de inclusión o exclusión se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros:

- La compra de una acción, la cual no conlleva a la adquisición de una propiedad inmobiliaria.
- Pago obligatorio de una cuota de mantenimiento
- Algunas restricciones de ingreso.

Paralelamente, se rastrearon estados financieros públicos para 38 clubes, de los que se hizo una revisión de la información disponible en cámaras de comercio, gobernaciones y páginas web.

Al tomar como base toda la información recopilada, el objetivo de esta investigación es hacer un análisis del panorama de los clubes en Colombia, donde se muestran sus oportunidades y los retos que deben enfrentar.

Para nosotros es claro que los clubes son espacios de activación del capital social, donde se consolidan valores identitarios de sus socios. Cuentan con una infraestructura para actividades deportivas, empresariales, culturales y de integración familiar, y ofrecen una amplia gama de servicios que maximizan el aprovechamiento de esta infraestructura.

Estas organizaciones se han convertido en escenarios de movilidad social, pues es uno de los mecanismos utilizados por grupos de personas con actividades e intereses similares para consolidar y activar su capital social. Hoy estimamos 42 mil acciones activas en los 95 clubes, donde se benefician cerca de 120 mil personas.

Los clubes ocupan un espacio importante en la actividad empresarial: el 71% de los encuestados opinan que ser socios de un club les ha ayudado a aumentar sus contactos laborales. Y el 51% manifestaron haber realizado negocios en sus instalaciones en los últimos años.

# Índice

**1** Metodología y antecedentes

**2** El universo de los clubes en Colombia

**3** Visión de directivos y socios

**4** Conclusiones

# 1 Metodología

y antecedentes

## Métodos combinados de investigación Cuantitativa Cualitativa *Data Analytics*

Revisión Documental

Revisión de documentos  
financieros públicos

Entrevistas a directivos

Encuestas a socios

# 38 Estudios Académicos

## 9 en Europa

Surgimiento de los clubes  
Expansión Mundial de la industria  
Consolidación de nuevas clases sociales

## 11 en Estados Unidos

Administración y buenas prácticas de manejo  
de clubes  
Tendencias que afectan a los clubes

## 6 en Latinoamérica

Los clubes como fuente de identidad  
Perspectiva crítica sobre la vida en los clubes  
Los clubes como espacios de ocio compartido

## 12 en Colombia

Historia de determinados clubes  
Hábitos de la "élite"

## 2 El universo

de los clubes en Colombia

### Elementos de definición

Asociaciones de personas naturales o jurídicas, con intereses comunes que tienen un fin social, propenden por aumentar las redes de sociabilidad, el capital social y los espacios de ocio entre sus miembros.

Los clubes incluidos poseen las siguientes características:

1. Compra de una acción que **no ofrece una propiedad inmobiliaria**
2. Requiere una **cuota de administración**
3. Algunas **restricciones de ingreso**

### ¿Qué actividades realizan?



Familiares



Sociales



Empresariales



Deportivas

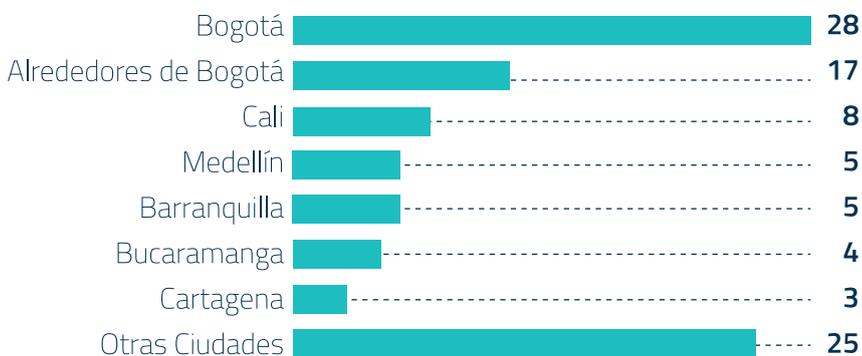
# ¿Cómo se obtuvieron los datos?

	Universo	Datos
Revisión Documental	38	No aplica
Universo de clubes	95	23.353
Revisión de documentos financieros públicos	38	2.019
Entrevistas a directivos	67	1.943
Encuestas a socios	118	6.793

## Distribución de los clubes en Colombia



## ¿En dónde están ubicados?



# Servicios en los clubes\*

Alimentación y actividades sociales	Restaurante	95	Bienestar	Hospedaje	24
	Salones	86		Spa	23
	Bar	78		Peluquería	18
				Capilla	10

---

Deportes	Natación	64	Bolos	18
	Tenis	63	Baloncesto	16
	Gimnasio	51	Hípica	15
	Fútbol	49	Deportes Náuticos	13
	Golf	43	Voleibol	10
	Zonas Húmedas	34	Artes Marciales	5
	Salón de Juegos	32	Tejo	5
	Billar	28	Polígono	4
	Squash	26		

\*muestra de 95 clubes

## Eventos Culturales

Los clubes son espacios propicios para la promoción de la cultura a por medio de diferentes actividades como:

Foros y conferencias

Eventos de enología

Conciertos

Fiestas tradicionales

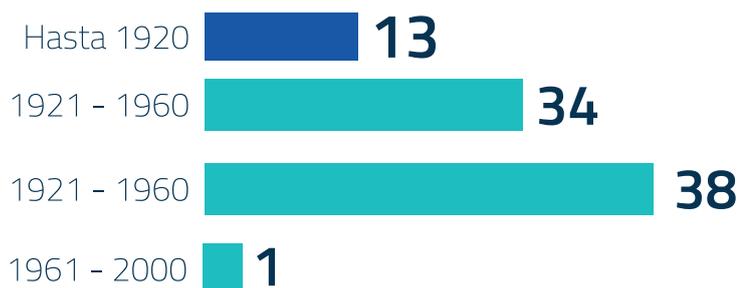
Exposiciones de arte

# Participación de las **mujeres** en las juntas directivas

(40 juntas directivas)



## Años de Fundación de los clubes en **Colombia**



(Información disponible para 86 de 95 clubes)



## Misión **y visión**

\*A mayor tamaño, mayor uso de la palabra dentro de la misión y visión de los clubes incluidos en el estudio.

# Información Financiera

## Situación financiera básica de los clubes

Algunos datos sobre los principales indicadores financieros para 38 clubes para el año 2017. (Precios constantes año base 2016, expresados en millones de pesos)

2012	2016
$\Sigma$ Activo Total \$1.900.274	$\Sigma$ Activo Total \$1.536.668
$\Sigma$ Pasivo Total \$95.033	$\Sigma$ Pasivo Total \$106.261
$\Sigma$ Patrimonio Neto \$1.803.168	$\Sigma$ Patrimonio Neto \$1.403.792
Ingreso actividad ordinaria \$333.195	Ingreso actividad ordinaria \$357.005

Fuente: Balances públicos de los clubes

## Contraste **2012 - 2017**

Cuantos clubes han:

	Disminuido	Aumentado
Activos	21	17
Pasivos	17	21
Patrimonio	23	15
Ingresos de la actividad ordinaria	17	21

# 3 Visión de

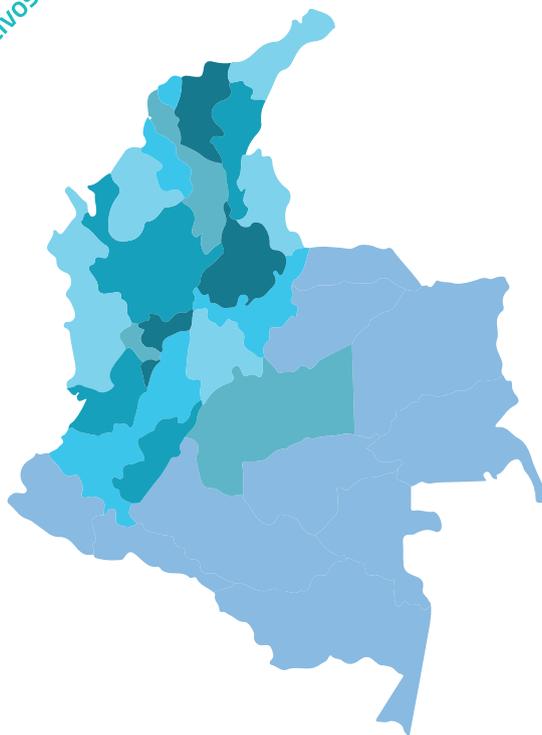
Directivos\* y socios

\*Directivos como presidentes y gerentes.

## Cobertura nacional

Número de encuestas y entrevistas

Departamento	Socios	Directivos
Cundinamarca	61	35
Santander	9	7
Atlántico	6	5
Valle del Cauca	10	4
Antioquia	6	4
Córdoba	4	2
Huila	3	2
Caldas	2	2
Meta	2	1
Norte de Santander	2	1
Quindío	1	1
Risaralda	3	1
Boyacá	1	1
Cauca	2	-
Magdalena	2	-
Sucre	1	-
Tolima	2	-
San Andrés y Providencia	-	1



118 Socios  
de 71 clubes



67 directivos  
(presidentes y gerentes)  
de 57 clubes

Según los directivos

**los clubes son:**

**Lugares para  
compartir  
intereses comunes.**

Espacios seguros para compartir  
con familiares y amigos

**Espacios que fomenten lazos de amistad  
y aumenten la red de contactos  
laborales y sociales**

Son lugares propicios para la  
celebración de eventos sociales y deportivos.

La edad en **los clubes**

La edad de los socios se encuentra distribuida de la siguiente forma:

**Principalmente personas entre los cincuenta años y los sesenta años.**

Luego personas mayores de sesenta años

**Minoritariamente personas menores de cincuenta años.**

Los Gerentes:

Cuentan con un promedio aproximado de 11 años de  
experiencia en el oficio de la dirección de este tipo de  
organizaciones.

# Entrevistas a **directivos:**

Dificultades de la **administración**  
de los clubes en Colombia

## Calidad

Mantener un alto estándar de calidad,  
bajo un contexto de dificultades económicas

## Ingresos

Tensión entre generar más ingresos  
sin perder exclusividad

## Tensión

Fronteras difusas entre las funciones y  
los roles de la gerencia y la junta directiva

## Impuestos

Carga impositiva

Limitaciones de los socios para **asistir a los clubes**

- 1 Largas distancias
- 2 Tráfico
- 3 Limitaciones de horarios
- 4 Viajes personales y de trabajo

¿Cómo están respondiendo  
**los clubes?**

Ampliación de horarios en:  
Oferta de alimentos y bebidas.  
Uso de Escenarios deportivos.  
Énfasis en los fines de semana.  
(Clubes campestres)

# Entrevistas a socios:

## Razones que motivan a **pertenecer a un club**



## ¿Considera importante que los socios **asistan al club con su familia?**

Muestra de 118 socios



## ¿El perfil idóneo de asociado que busca su club **tiene hijos?**



## Según los **socios:**

los principales aportes de los clubes son:

Respuesta múltiple por mención espontánea

### Para la familia

Deportes y recreación

40%

### Para la región

Generación de empleo

30%

### Para la empresa

Espacio para la realización de eventos

25%

### Para el país

Pago de impuestos

23%

## Negocios al **interior del club:**

**89%** Considera que los clubes son espacios **propicios para hacer negocios**

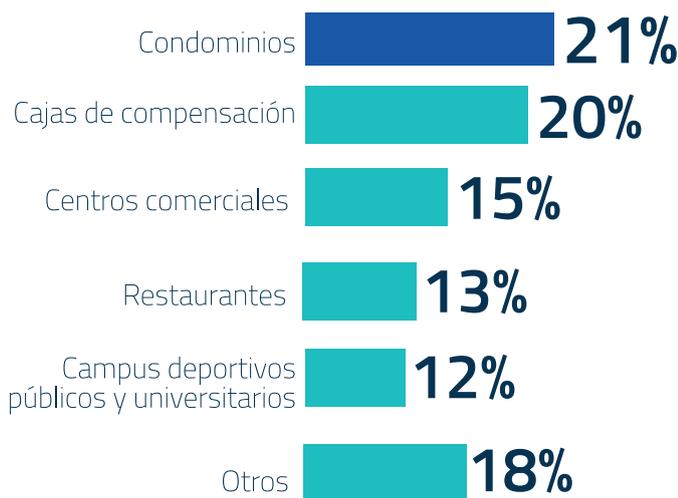
**70%** Considera que pertenecer a un club ha **aumentado sus contactos laborales**

**51%** Han realizado negocios con otros miembros del club en los últimos años

# Gobernanza **en los clubes:**

**73%** de los socios evalúa la gestión de la junta directiva de su club como **Satisfactoria**

## Retos: oferentes de servicios **similares a los clubes**



## Qué tipo de nuevos socios **prefieren**

### Los directivos

Líderes en los sectores que se desempeñan

Profesionales, en distintas áreas, entre 45 y 50 años

Personas con una sólida formación moral y deseo de ampliar sus círculos de sociabilidad

Personas sin vínculos a actividades ilegales

### Los socios

«Gente de bien»

Prefieren personas entre los 35 y 45 años, con hijos.

No tienen preferencias específicas frente a profesiones o sectores económicos de nuevos socios.

# Qué puede disminuir **el número de socios**

## Los directivos

La difícil situación económica del país

Migración

Falta de interés de hijos de socios.

## Los socios

Dificultad para pagar las cuotas de mantenimiento.

Poco tiempo para disfrutar los espacios de ocio.

Otros espacios como condominios y cajas de compensación.

# 4 Conclusiones

Los 95 clubes analizados cumplen varios tipos de funciones: de carácter social, económico, de esparcimiento y bienestar.

Respecto al primero, permiten la activación y fortalecimiento del capital social de sus miembros, así como la consolidación de los elementos de identidad.

Se estiman:

**42 mil**

acciones activas  
que benefician cerca de

**120 mil**

p e r s o n a s

# En 14 Se identificaron fundaciones

También cumplen una función de movilidad social: Los clubes van surgiendo como respuesta de nuevos grupos de ciudadanos y empresas que se identifican como pares y no han tenido acceso a los ya existentes.

Respecto a su función económica, los clubes representan un sector que cuenta con un patrimonio de **\$1.5 billones de pesos, genera cerca de 6 mil empleos directos, y tiene ventas operativas del orden de \$360 mil millones.**

Respecto a la función de esparcimiento, cuentan con espacios e infraestructura y además una serie de servicios asociados a la práctica cotidiana de deportes. De hecho, en algunos casos se estimula a deportistas de alto rendimiento de talla nacional e internacional.

En el tema de bienestar, ofrecen servicios culturales, educativos, de actividades lúdicas para distintos grupos de edad y una oferta de servicios para el cuidado personal.

# Todos

tienen una importante  
**oferta gastronómica**

# Retos

para el futuro de los clubes

Necesidad de ser más atractivos para hijos de socios.

Ser más activos en su función social frente al entorno.

Integración de las mujeres como socias, directivas y miembros de juntas.

La seguridad como valor central agregado en un país con menores problemas de inseguridad.

Mantener estándares altos para protección del medio ambiente.

Utilizar de manera más eficiente los recursos del club.

Encontrar equilibrio entre la exclusividad y el aumento de los ingresos.

Continuar con la profesionalización de la administración de los clubes.

Ampliar la utilización de los espacios que se tienen para generar mayores ingresos.

# Fuentes

1. Alderete, M. V. (2015). Redes de pymes: una visión desde las teorías de club y de equipo. *Revista de Economía Institucional*, 17(32). <https://doi.org/10.18601/01245996.v17n32.11>
2. Andersen, C. (2011). *British Engineers and Africa, 1875–1914*. London: Pickering & Chatto.
3. Augusto, E. (2006). La función social de los clubes. Tomado noviembre 7, 2017, de <https://emilianomartinez.wordpress.com/?s=la+funcion+social+de+los+clubes&search=lr>
4. Bourdieu, P. (2002). *La distinción criterio y bases sociales del gusto*. México: Taurus.
5. Cáneva, V., & Cied, C. S. (2007). *Clubes Sociales: Espacios de reconstrucción y consolidación de identidades urbanas*. Tomado de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/33317/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/33317/Documento_completo.pdf?sequence=1)
6. Casagrande, A. E. (2017). Between History and Passion: The Legitimacy of Social Clubs in the Province of Buenos Aires (2001–2007). *Politics and Governance*, 5(1), 34. <https://doi.org/10.17645/pag.v5i1.775>
7. Club Auténtico de Integración VOLARE. (n.d.). Capítulo I Club: Significado y trascendencia. Tomado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lar/sandoval\\_h\\_op/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lar/sandoval_h_op/capitulo1.pdf)
8. Club del Comercio. (2016). "144 Años de Historia" Club del Comercio. Tomado octubre 25, 2017, de <http://clubdelcomercio.com.co/historia/>
9. Cohen, B. (2015). *In the club: Associational life in colonial South Asia*. Manchester: Manchester University Press.
10. *Columbia Law Review*. (1965). Taxation: Unrelated Income and the Social Club Exemption. *Columbia Law Review*, 65(8), 1510. <https://doi.org/10.2307/1120445>
11. Correa Ramírez, J. J. (2002). *Club Campestre El Rodeo: Una Mirada Histórica 1952 – 2002*. Medellín: El Rodeo.
12. Dávila L. de Guevara, C. (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia: siglos XIX-XX: una colección de estudios recientes*. Naciones Unidas, CEPAL.
13. Doughan, D., & Gordon, P. (2007). *Women, Clubs and Associations in Britain*. January 24. London: Routledge.
14. *Duke Law Journal*. (1970). Discrimination in Private Social Clubs: Freedom of Association and Right to Privacy. *Duke Law Journal*, 1970(6), 1181. <https://doi.org/10.2307/1371886>

15. Gustafson, C. M. (2002). Employee turnover: a study of private clubs in the USA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14, 106–113. <https://doi.org/10.1108/09596110210424385>
16. Humberto Ruiz Patiño, J. (2009). Elites y deporte en Colombia, 1900–1928. De la metonimia nacional a la comunidad imaginada restringida. Tomado de <http://cdsa.academica.org/000-062/1925.pdf>
17. Jaramillo, F., Kempf, H., & Moizeau, F. (2001). Conspicuous Consumption, Social Status and Clubs. *Annales d'Économie et de Statistique*, (63/64), 321. <https://doi.org/10.2307/20076309>
18. Kerbo, H. R., & Fave, L. R. Della. (1979). The Empirical Side of the Power Elite Debate: An Assessment and Critique of Recent Research. *The Sociological Quarterly*. Taylor & Francis, Ltd. <https://doi.org/10.2307/4106384>
19. López Vélez, L. A. (2007). *Historia del club rotario Envigado 1957–2007*. Colombia: Editorial Lealon.
20. López Vélez, L. A. (2008). Clubes sociales y deportes en Medellín 1910–1930. Nuevos espacios para la sociabilidad. En *Modernizadores, Instituciones Y Prácticas Modernas*. Antioquia, Siglos XVIII al XX. Colombia: Universidad de Antioquia.
21. Losada, L. (2007). Distinciones simbólicas y realidades sociales. La alta sociedad y los advenedizos en la Buenos Aires del cambio del siglo XIX al XX. *Cuadernos de Historia. Serie Economía Y Sociedad*, 0(9), 65–85. Tomado de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/cuadernosdehistoriaeys/article/view/9939>
22. Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía* (6ta ed.). México: Cengage Learning.
23. McMahon Group Inc. (2009). *McMahon Club Trends, Winter*. Tomado de [www.mcmahongroup.com](http://www.mcmahongroup.com).
24. McMahon, W. P. S. (2016). *Maintaining and Growing Membership*, (May). Tomado de <http://noga.org/wp-content/uploads/2016/08/McMahon-Group-NOGA-Summit-MaintainingGrowingMembership-v1.pdf>
25. McMahon, W., Vain, F. J., McMahon, B., Fisher, J., Lareau, R., Fisher, J., Wendling, B. G. (2016). *Club Trends Team: McMahon Group National Club Association Cyber and Physical Security Risks: How to Protect Your Club and Its Data*. Tomado de <https://www.torchstoneglobal.com/wp-content/uploads/2016/03/National-Club-Association-Club-Trends-Magazine.pdf>
26. Milne-Smith, A. (2006). A Flight to Domesticity? Making a Home in the Gentlemen's Clubs of London, 1880–1914. *The Journal of British Studies*, 45(4), 796–818. <https://doi.org/10.1086/505958>
27. Milne-Smith, A., & Palgrave C. (2011). *London clubland: a cultural history of gender and class in late Victorian Britain*. Palgrave Macmillan.
28. Morton, G., Morris, R. J. (Robert J., & Vries, B. M. A. de. (2006). *Civil society, associations, and urban places: class, nation, and culture in nineteenth-century Europe*. Ashgate.
29. Moss, R. J. (2001). *Golf and the American country club*. University of Illinois Press.
30. Ochoa, L. (2004). *Cosas viejas de la villa de la Candelaria*. ITM, Instituto Tecnológico Metropolitano.
31. Pérez Chesneau, G. (2013). ¿Pertenece usted a un Club del Futuro? *Debates IESA*, XVIII(2).

32.Podestá, D (2009). Clubes de elite. Sociabilidad privilegiada del tiempo libre. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.

33. Polo Club de Bogotá. (n.d.). Polo Club de Bogotá: Historia. Tomado noviembre 8, 2017, de <http://poloclubdebogota.com/historia.php>

34. Professional Club Marketing Association. (2015). The Private Club Advisor. The Private Club Advisor, (November). Tomado de <http://www.gray-robinson.com/docs/Michelle-Tanzer-November-Issue-Private-Club.pdf>

35. Sinha, M. (2001). Britishness, Clubbability, and the Colonial Public Sphere: The Genealogy of an Imperial Institution in Colonial India. *Journal of British Studies*. Cambridge University Press. The North American Conference on British Studies. <https://doi.org/10.2307/3070745>

36. Strong, J., Foulke, W. D., Lindsay, S. M., Folks, H., Lindsey, B. B., Woodruff, C. R., ... Routzahn, E. G. (1906). Men's Views of Women's Clubs. A Symposium, by Men Who Are Recognized Leaders in the Philanthropic and Reform Movements in America. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. Sage Publications, Inc. American Academy of Political and Social Science. <https://doi.org/10.2307/1010961>

37. Villegas Asociados. (2016). 100 años Country Club de Bogotá (1st ed.). Bogotá: Villegas Asociados. Tomado de [https://issuu.com/nicolasbenavides3/docs/tomo1-country-\\_74da3ac893203e](https://issuu.com/nicolasbenavides3/docs/tomo1-country-_74da3ac893203e)

38. Zanella Adarme, G. M., & Sierra Pinedo, A. M. (2007). La Antigua Casona del Gun Club. Bogotá, D. C. Tomado de [http://archivobogota.secretariageneral.gov.co/sites/default/files/documentos\\_secretaria\\_general/gun\\_club.pdf](http://archivobogota.secretariageneral.gov.co/sites/default/files/documentos_secretaria_general/gun_club.pdf)

