



Estimados(as) Accionistas, miembros de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia, Tribunal de Honor, Tribunal de Elecciones y Administración

Me permito, muy respetuosamente, como tesorero de la Junta Directiva, presentar a ustedes el informe sobre aquellos aspectos que considero más importantes del área financiero-contable de la operación del Castillo Country Club S.A., para el periodo comprendido entre el 01 octubre del 2016 y el 30 de septiembre del 2017.

1.- ASPECTOS A DESTACAR

Es importante iniciar destacando la capacidad que ha desarrollado el Club en el manejo y administración de sus proyecciones financieras, lo que nos permite anticipar, con información precisa y consistente, las necesidades de recursos y su uso, lo cual a su vez impacta de forma directa y positiva su situación económica actual y futura.

Es así como una vez más finalizamos un periodo fiscal con sanos resultados económicos, contando al mismo tiempo con un presupuesto completo debidamente evaluado y aprobado por Junta Directiva, que incluye las proyecciones de Flujo de Efectivo, del Balance de Situación y del Estado de Resultados para el próximo periodo. La información financiera proveniente de estas herramientas de planificación nos ha proporcionado los datos requeridos para lograr aspectos como:

A. Una adecuada separación y control de los Flujos de Efectivo:

La correcta identificación financiera de los recursos generados por cada una de las fuentes y usos de efectivo ha logrado facilitar la comprensión y comunicación de la realidad económica del Club. Referente a las fuentes de recursos con que cuenta el Club, actualmente se dividen en tres categorías:

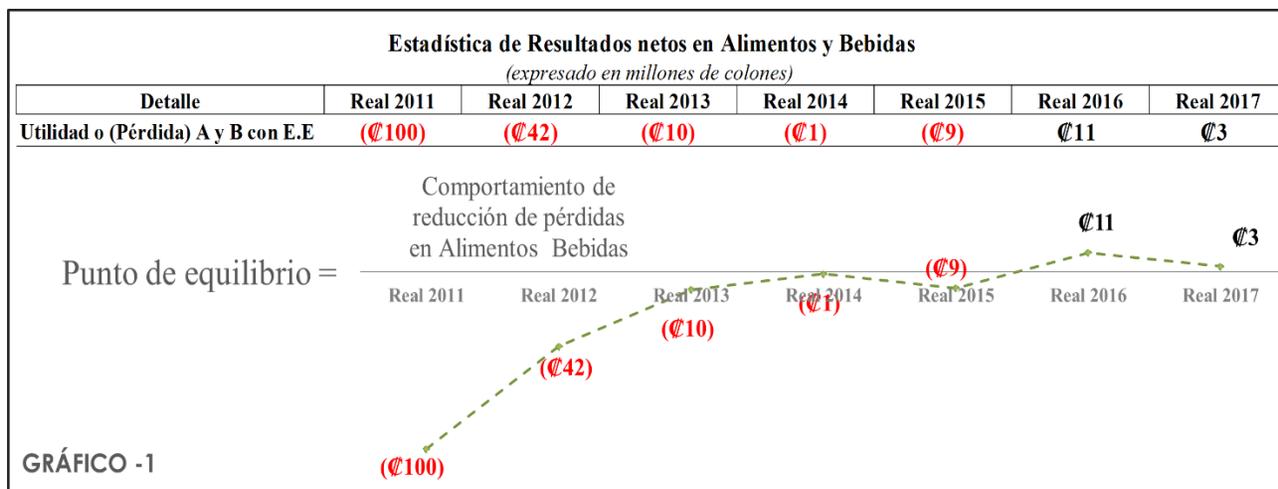
- 1) **Recursos Operativos** provienen de las transacciones habituales del Club para el mantenimiento y prestación de servicios a los socios, lo que incluye los ingresos obtenidos por la recaudación de las cuotas de mantenimiento y de las ventas de alimentos y bebidas, entre otros.

- 2) **Recursos para Inversión** provenientes de ventas de acciones y del fondo de depreciación, utilizados principalmente para la reposición y mantenimiento de activos, la amortización de préstamos, así como la ejecución de proyectos prioritarios que vienen a mejorar y solucionar aspectos que se relacionan con la continuidad del negocio,
- 3) **Recursos para Proyectos específicos**, que se refiere a los fondos provenientes de aportes extraordinarios de capital para obras específicas, en este caso, para la construcción de una Piscina Semiolímpica, proyecto aprobado por la Asamblea General de Socios realizada el 10 de diciembre, 2016

B. Seguimiento continuo de los resultados de AyB

Los resultados de “Alimentos y Bebidas”, han sido evaluados bajo el enfoque de centros de costos (puntos de venta, restaurantes y Eventos especiales). El medir económicamente cada uno de los puntos de venta y aquellos servicios principales basados en una división de centros de costos, mejora la asignación y supervisión de recursos, así como su presupuestación. Asimismo, nos ha permitido realizar acciones que procuran ir mejorando su situación financiera, como se muestra a continuación:

RESULTADOS DE AYB

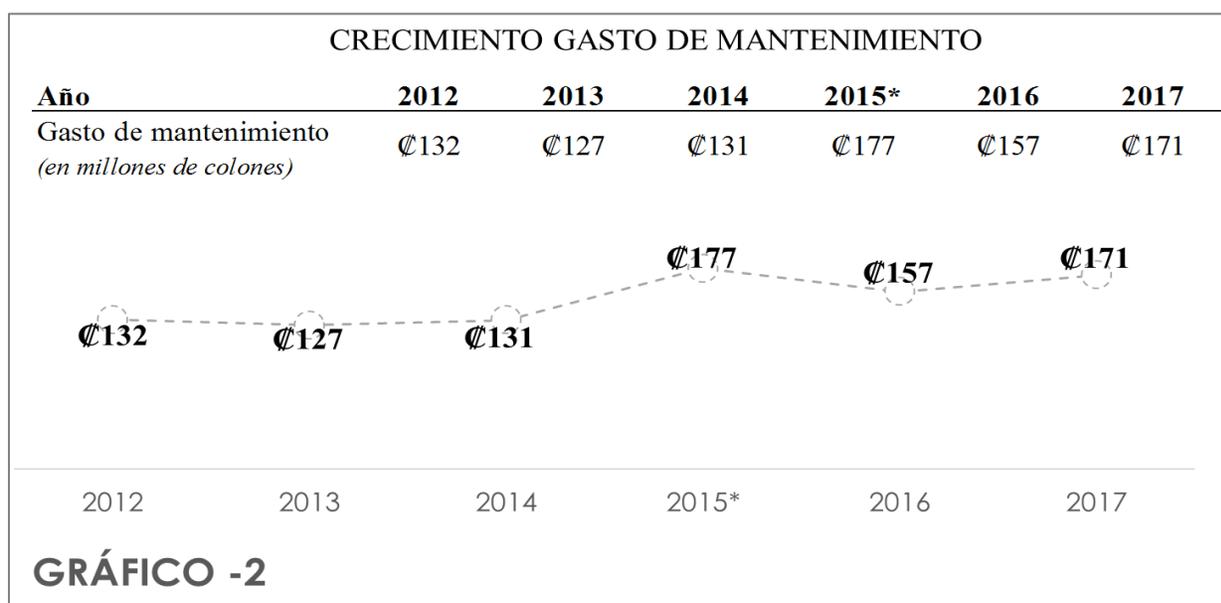


Como se puede observar en el cuadro anterior, los resultados netos en “Alimentos y Bebidas” presentan una notable mejoría, logrando optimizar una pérdida de -¢100 millones a obtener el punto

de equilibrio, mejorando la eficiencia financiera de la mano de la calidad de los servicios en cada uno de nuestros puntos de venta y servicios.

C. Mayor aplicación de fondos en mantenimiento de instalaciones

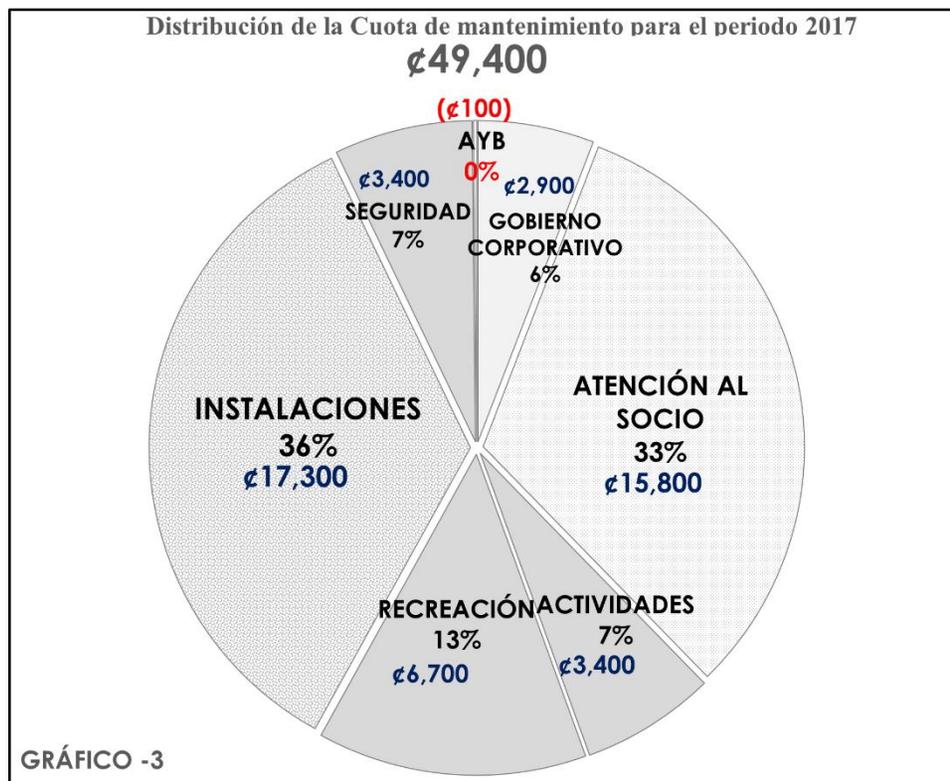
Se logra mantener por tercer año consecutivo el nivel de contenido económico que se logró alcanzar a partir del 2015, el cuál incorporaba más de ¢50 millones anuales al gasto histórico en las partidas de mantenimiento de los últimos años, esto de acuerdo con un plan anual de mantenimiento correctivo y preventivo, establecido por prioridades, y analizado mensualmente. Podemos ver el histórico en el siguiente detalle:



D. Distribución de la cuota de mantenimiento

Como resultado de lo comentado anteriormente, continuamos dándole seguimiento a la medición de como invertimos la “cuota de mantenimiento” que pagamos mensualmente, para entender y compartir su aplicación, en un escenario donde los servicios que se brindan son para la totalidad de los socios, aunque su disfrute dependa de los gustos y preferencias de cada uno.

Seguidamente presentamos de forma gráfica lo comentado anteriormente, es decir, el concepto importante de la “**DISTRIBUCION SOLIDARIA DE LA CUOTA DE MANTENIMIENTO**”



Es importante que recordemos como los recursos generados por la cuota de mantenimiento del Club (la que tiene como una de sus características la de ser solidaria en todos los servicios que se brindan) son medidos de acuerdo a la naturaleza de su uso en siete áreas principales, a saber:

- ❖ **Instalaciones y Equipo – Mantenimiento**
- ❖ **Atención al Socio** (Servicio al cliente, administración)
- ❖ **Alimentos y Bebidas** – Los diferentes puntos de venta (La Reina, Sport Bar, Piscina, La Cueva, Pollera, Pub 17 y la Cajuela)
- ❖ **Actividades** (servicios brindados como: música, conciertos, bailes, días festivos, obras)
- ❖ **Recreación y deportes** (saunas, piscina, tenis, patinaje sobre hielo, fútbol, clases, cursos, torneos, etc)
- ❖ **Seguridad** (seguros, salud ocupacional, vigilancia)
- ❖ **Gobierno Corporativo** (Asambleas, Comisiones, Tribunales, Juntas)

Cuando medimos cómo se invierte la “**cuota de mantenimiento**”, nos permite simplificar la visión financiera, a través de mediciones más ejecutivas, priorizando lo importante y comprendiendo su

composición de acuerdo con los servicios demandados por los socios, y al mismo tiempo darle un enfoque más realista.

Esta visión financiera del Club - desde el punto de vista de la “**cuota de mantenimiento**” - nos permite entender que los principales usos de la cuota están centralizados en el mantenimiento de las instalaciones del club, y en el sustento de los servicios y actividades a socios; por otro lado, queda latente que los servicios de alimentos y bebidas no significan carga alguna para la cuota de mantenimiento aportada por cada uno de nosotros como socios.

Es claro que todos estos cambios realizados a la fecha vuelven más especializada la función de las finanzas administrativas en nuestro Club, pero a su vez trae como resultado una carrera más gratificante y satisfactoria, pues nos permite profesionalizar aún más el importante aporte y análisis por parte de las diferentes Comisiones Técnicas y Junta Directiva para la puesta en marcha de estrategias corporativas dirigidas al crecimiento y fortalecimiento de nuestro querido Club, tanto en el presente como en el futuro.

Auditoría Interna como unidad de apoyo y control

Para este período, la comisión de asuntos económicos, financieros y riesgos recomendó y fue aprobado por la Junta Directiva, que si incluyera dentro del Plan de Trabajo de auditoría interna el seguimiento y fiscalización de forma proactiva de las diferentes etapas de los proyectos de infraestructura en desarrollo (Piscina Semi Olímpica, Planta de Tratamiento, Techumbre de canchas de Tenis y otros) lo que ha redundado en resultados muy positivos.

Los procesos de fiscalización y control se vienen desarrollando a lo largo de las diferentes etapas de los proyectos mencionados, tales como: revisión de los carteles para solicitar oferentes, verificación del cumplimiento del proceso de contratación, evaluación de contratos de forma previa y posterior a su firma, validación de los aportes de las garantías de cumplimiento y revisión previa de los giros de dinero de conformidad con las condiciones pactadas, todas con resultados satisfactorios. Los resultados se vienen presentando y evaluando periódicamente en las comisiones de obras y de asuntos económicos, así como en los informes trimestrales brindados a Junta Directiva.

Adopción de las NIIF

Finalmente, como parte de un proceso que la Administración comenzó desde el año 2011 con una serie de replanteamientos a nivel de registro contable, necesarios para alcanzar una mayor consistencia con la normativa internacional en la presentación de los Estados Financieros, además del acompañamiento por parte de firmas de Auditoría Externa, se logra culminar en este periodo, con la **adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera**, para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de partidas de los estados financieros del Castillo Country Club, al 30 de setiembre del periodo 2017.

A continuación, se presenta, **de forma resumida** los resultados económico-financieros obtenidos durante el periodo comprendido entre el 01 octubre del 2016 y el 30 de septiembre del 2017; el informe de los señores Auditores Externos cuenta con todos los detalles requeridos, y fueron facilitados a cada uno de ustedes.

2 - ESTADO DE RESULTADOS

Del **Estado de Resultados** se presenta a continuación un comparativo de los resultados económicos obtenidos durante este periodo fiscal con el anterior:

ESTADO DE RESULTADOS						
<i>Del 01 de Octubre al 30 de Septiembre</i>						
(EXPRESADO EN MILLONES DE COLONES)						
	Septiembre, 2017		Septiembre, 2016		DIFERENCIA	%
Ingresos totales del Club	₡3.310	100%	₡3.177	100%	₡133	4%
Costos de Ventas AyB	₡397	12%	₡386	12%	₡11	3%
Gastos totales del Club	₡2.913	88%	₡2.790	88%	₡123	4%
Utilidad del periodo	₡0	-	₡1	0%	(₡1)	(100%)

Cuadro #4 – Estado de Resultados

Para analizar los datos que se muestran en el Estado de Resultados, es muy importante tener claro que el Club, a pesar de ser una Sociedad Anónima, su objetivo básico no es la generación de

utilidades en la administración de la Cuota de Mantenimiento, sino más bien, que todos los ingresos de operación sean utilizados en las diferentes opciones de servicios requeridos y brindados a los Socios, así como el adecuado mantenimiento a las instalaciones. De este modo, el Club logra al finalizar este periodo fiscal obtener resultados financieros con la mayor eficiencia y eficacia, alcanzando un punto de equilibrio, considerando que tanto los gastos como ingresos son afectados por el comportamiento del IPC durante el periodo.

En este sentido, el adecuado seguimiento a las actividades económicas del Club, mediante herramientas de planificación financiera como el presupuesto operativo, ha sido de mucha importancia, tal y como se muestra en los resultados económicos del Club al concluir el periodo fiscal 2017:

ESTADO DE RESULTADOS		
al 30 de Septiembre, 2017		
vs ejecución presupuestaria		
<i>(expresado en millones de colones)</i>		
3.310	3.318	(8) -0,2%
<i>Ingresos reales</i>	<i>Ingresos Presupuestados</i>	<i>Variación</i>
397	399	(2) -0,5%
<i>Costos reales</i>	<i>Costos Presupuestados</i>	<i>Variación</i>
2.913	2.920	(7) -0,3%
<i>Gastos reales</i>	<i>Gastos Presupuestados</i>	<i>Variación</i>
0	(1)	1
<i>Utilidad real</i>	<i>Utilidad presupuestada</i>	<i>Variación</i>

Cuadro #5 - Ejecución presupuestaria

Se puede observar en el presente cuadro que la ejecución del presupuesto aprobado por la Junta Directiva para el periodo fiscal 2017 se cumplió razonablemente de acuerdo con lo proyectado.

3- SITUACIÓN FINANCIERA DEL CLUB

En cuanto al **Estado de Situación Financiera**, tenemos:

CASTILLO COUNTRY CLUB, S.A.				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
Al 30 de Septiembre de 2017 y 2016				
<i>(EXPRESADO MILLONES DE COLONES)</i>				
PERIODO ACTUAL VS PERIODO ANTERIOR				
	Septiembre, 2017	Septiembre, 2016	Variación	%
Activos				
Activos corrientes	¢750	¢269	¢481	179%
Activos no corrientes	¢4.474	¢4.337	¢137	3%
Menos: Deprec. Acumulada	(¢1.572)	(¢1.382)	(¢190)	14%
Otros activos	¢75	¢58	¢17	29%
TOTAL ACTIVOS	¢3.727	¢3.282	¢445	14%
Pasivo y patrimonio				
Pasivos corrientes	¢585	¢560	¢25	4%
Pasivos no corrientes	¢616	¢702	(¢86)	(12%)
Total pasivos	¢1.201	¢1.262	(¢61)	(5%)
Total patrimonio	¢2.526	¢2.020	¢506	25%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	¢3.727	¢3.282	¢445	14%

Cuadro #6 - Balance General

Del cuadro anterior, se percibe como una variación significativa que los activos corrientes aumentan en ¢481 millones (179%), principalmente por un incremento en las cuentas de efectivo por recursos provenientes para inversión y para el proyecto de piscina, este incremento se relaciona con el aumento de ¢506 millones en el Patrimonio.

A continuación, se detalla este incremento en los saldos de efectivo del Club para este periodo fiscal, de acuerdo con sus Flujos de Efectivo al 30 de septiembre 2016 y 2017:

Resumen de saldos de Efectivo <i>(expresado en millones de colones)</i>			
Tipos de Flujo:	al 30 Sept 2016	al 30 Sept 2017	Variación
Flujo de efectivo operativo	₡114	₡91	(₡23)
Flujo de efectivo inversion	₡24	₡281	₡257
Flujo de efectivo para Piscina SemiOlimp	₡0	₡221	₡221
Flujo de efectivo total acumulado	₡138	₡593	₡455

Cuadro #7 - Saldos de efectivo

Seguidamente para mayor comprensión se muestra el detalle de cómo se generan y se aplican los recursos que alimentan cada uno de los fondos de efectivo:

FONDO DE OPERACIÓN

(expresado en millones de colones)

Operativo	al 30 Sept 2016	(+ -) Cambios en cuentas de activos y pasivos (capital de trabajo)			Resultado Neto	al 30 Sept 2017	Variación
		Activos circulantes	Otros Activos	Pasivos circulantes			
Efectivo para Operación	114	(15)	(17)	9	0	91	(23)

Al igual que en el periodo anterior, se mantiene la política de continuar dándole énfasis importante al mantenimiento de instalaciones, por lo que los fondos operativos se mantienen al mínimo, pues son reinvertidos en la operación del Club.

FONDO DE INVERSIÓN

(expresado en millones de colones)

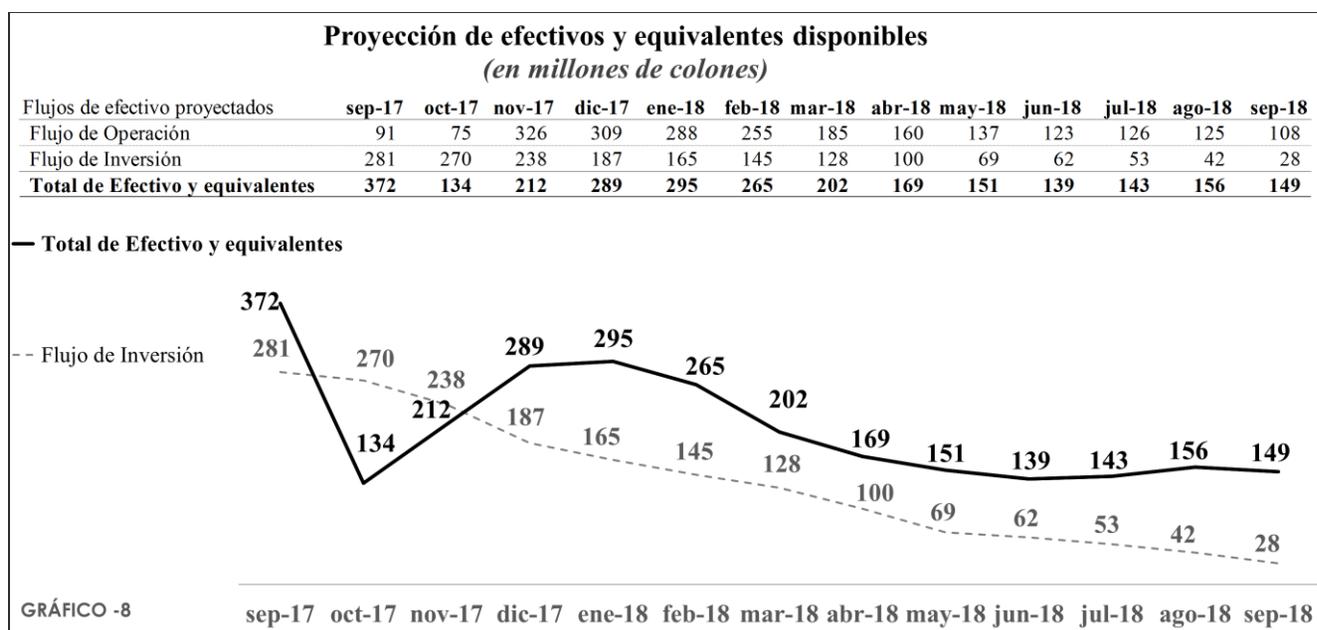
Inversión	al 30 Sept 2016	(+) venta de acciones	(+) depreciación	(-) Amortización Préstamos	(-) Activos fijos e Inversiones	al 30 Sept 2017	Variación
Efectivo para inversión	24	314	190	(125)	(147)	256	232

El Flujo de inversión tuvo una importante entrada de recursos por ventas de acciones, las cuales se invirtieron en la amortización de los 2 préstamos actuales [Nota 11 Estados Auditados], y en la realización de aquellos proyectos necesarios para la operación y continuidad del negocio, y cuyo costo permita ser financiados con fondos propios, protegiendo la “buena salud financiera” del Club,

la cual se ha caracterizado en los últimos 6 años por ser una de sus fortalezas estratégicas. Según nuestra Política de Inversión, un gran porcentaje del fondo de Inversión es utilizado principalmente para la reposición y mantenimiento mayor de activos, la amortización de préstamos, así como la ejecución de proyectos prioritarios que vienen a mejorar y solucionar aspectos que se relacionan con la continuidad del negocio. Es por esto por lo que para el próximo periodo 2018, tal y como se muestra en la siguiente proyección, con recursos propios podemos dedicar esfuerzos a la construcción de una planta de tratamiento de aguas residuales y otros proyectos.

PROYECCIÓN DE SALDOS DE EFECTIVO OPERATIVO E INVERSIÓN

(expresado en millones de colones)



Este esquema “saludable” de inversión, permite hasta la fecha, que nuestro Club siga mostrando muy buenos indicadores de solidez financiera y le permita hacer frente a proyectos necesarios y cubrir el mantenimiento sin generar altos riesgos en la liquidez y continuidad del negocio; aspecto fundamental para la Junta Directiva al priorizar los proyectos impostergables que obedecen a los requerimientos de la operación misma.

FONDO PARA PROYECTO PISCINA SEMI OLIMPICA

(expresado en millones de colones)

Piscina SemiOlimp	al 30 Sept 2016	(+) Aportes ext. de contado	(+) Cuotas mensuales Aportes ext.	(-) Egresos proyecto	al 30 Sept 2017	Variación
Efectivo para inversión	0	109	133	(21)	221	221

El saldo de efectivo al final del periodo para el proyecto de Piscina Semiolímpica está provisto por la cancelación del 14% de los aportes extraordinarios de capital, y por los abonos mensuales del 86% restante de accionistas a dicho aporte.

Recordar que la única vía razonable, desde el punto de vista de “seguridad financiera”, para llevar a cabo este proyecto era mediante la figura de “Aporte Extraordinario de Capital”, donde cada socio aportaría un monto determinado para el pago del financiamiento bancario para la construcción de la nueva piscina. El período propuesto y aprobado por la asamblea de socios para la cancelación total del aporte extraordinario fue de 5 años (60 cuotas) a partir de febrero del presente año. Los aportes de capital extraordinarios recaudados en los primeros 10 meses son esenciales para hacer frente a los desembolsos iniciales del proyecto, como trámite de estudios preliminares y permisos, así como para la contratación de los Planos constructivos y presupuesto detallado del Proyecto, aspectos requeridos para el comienzo de la gestión del crédito bancario. A continuación, un detalle resumido de los rubros iniciales del proyecto a la fecha de este informe:

Desembolsos iniciales del Proyecto	
Construcción de Piscina Semiolímpica	<i>a nov 2017</i>
Estudios preliminares	₡9,1
Planos y Dirección Técnica	₡44,0
Permisos	₡18,9
Movimientos de tierra	₡71,8
Total de desembolsos	₡143,8

Con base en todo lo comentado anteriormente podemos decir con seguridad y confianza que el Club mantiene condiciones financieras saludables, con un óptimo nivel de endeudamiento, y con bajos niveles de riesgos financieros, criterio con el que coinciden los auditores externos en su **Nota 33** del informe entregado.

De los Estados Financieros

De acuerdo con los análisis realizados, contando a su vez con el apoyo de los informes de la auditoría interna del Club y amparado a los informes de la Auditoría Externa, se puede manifestar confianza en los resultados mostrados en los Estados Financieros.

Nota: Los comentarios y notas, desde el punto vista contable y de aplicación de normas financieras, se exponen de forma detallada en informe de los Estados financieros auditados.

En virtud de la naturaleza, misión, y fines del Club, como parte de este informe, se solicita a los asambleístas, la venia para los efectos del artículo 110 de los Estatutos.



4.- DICTAMEN DE LOS AUDITORES EXTERNOS

Los auditores externos que tuvieron a cargo la revisión de los estados financieros para el periodo 2016-2017 y su posterior emisión de la opinión sobre los mismos, estuvo a cargo del despacho Carvajal & Colegiados, quienes emitieron una opinión limpia sobre los mismos, la cual dice textualmente:

“En nuestra opinión, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente, en todos sus aspectos materiales, la imagen fiel de la situación financiera de El Castillo Country Club S.A., al 30 de setiembre del 2017 y 2016, así como los resultados de sus operaciones, los cambios en el patrimonio neto y sus flujos de efectivo por los periodos terminados a dichas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera”

5.- AGRADECIMIENTO

Para concluir este informe, quisiera agradecer a: los compañeros de Junta Directiva, Junta de Vigilancia, a los miembros de la Comisión de Asuntos Económicos y Financieros (CAEF), así como de otras comisiones y con especial énfasis al personal administrativo y de servicio del club, con quienes en conjunto hemos trabajado arduamente durante este período con el propósito de que nuestro Club brinde más y mejores servicios. Lo anterior bajo una estructura financiera sana y sostenible, buscando siempre los mejores resultados financieros, que le permitan un constante crecimiento sin poner en riesgo nuestro patrimonio, motivando además la existencia de un ambiente de control interno ajustado a nuestras necesidades.

Muchas gracias.



Julián Ramírez Oconitrillo

Tesorero

Socio # 2148-1