



INFORME DEL TESORERO

16 de noviembre del 2018

Estimados(as) Accionistas, miembros de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia, Tribunal Disciplinario, 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 2017 y el 30 de septiembre del 2018.

1.- ASPECTOS A DESTACAR

Es importante iniciar destacando la importancia que ha representado en los últimos años el mantener un permanente análisis y control del manejo eficiente de los recursos financieros del Club, a través de un modelo de gestión presupuestal, lo que ha generado mayor asertividad en el diseño, elaboración, ejecución y evaluación de las decisiones en el uso de los mismos.

La capacidad que ha desarrollado el Club en el manejo y administración de sus proyecciones financieras nos permite anticipar, con información precisa y consistente, las necesidades de recursos y su uso, lo cual impacta de forma directa y positiva en 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:

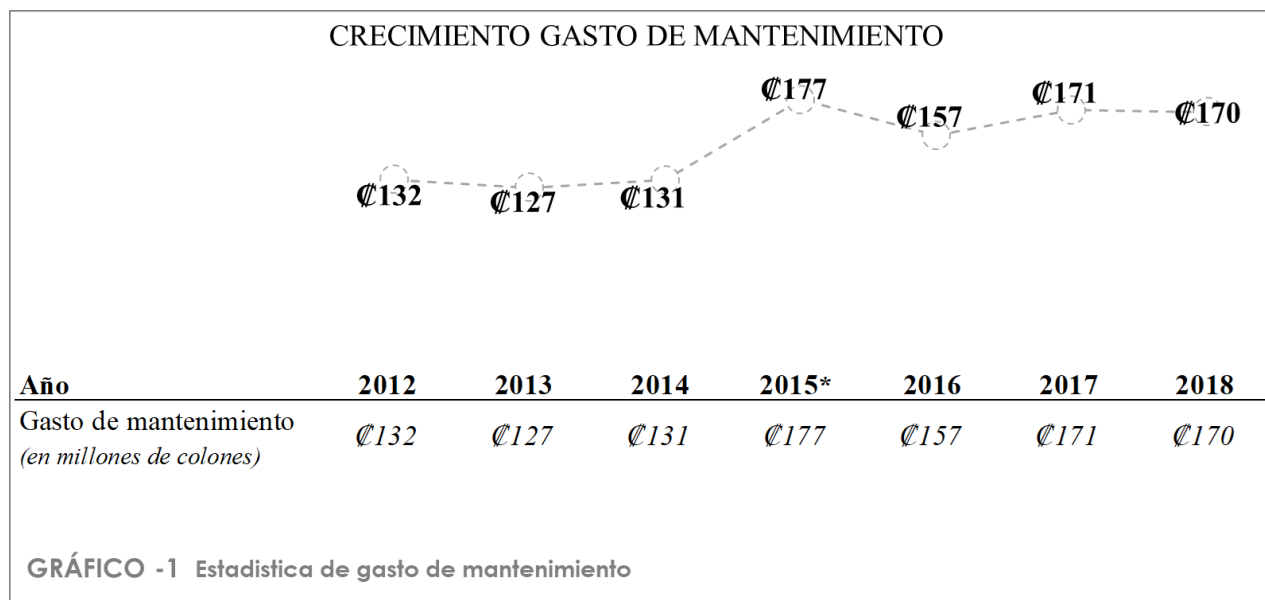
- 1) **Recursos Operativos** provienen de las transacciones habituales del Club para el

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. Mayor aplicación de fondos en mantenimiento de instalaciones

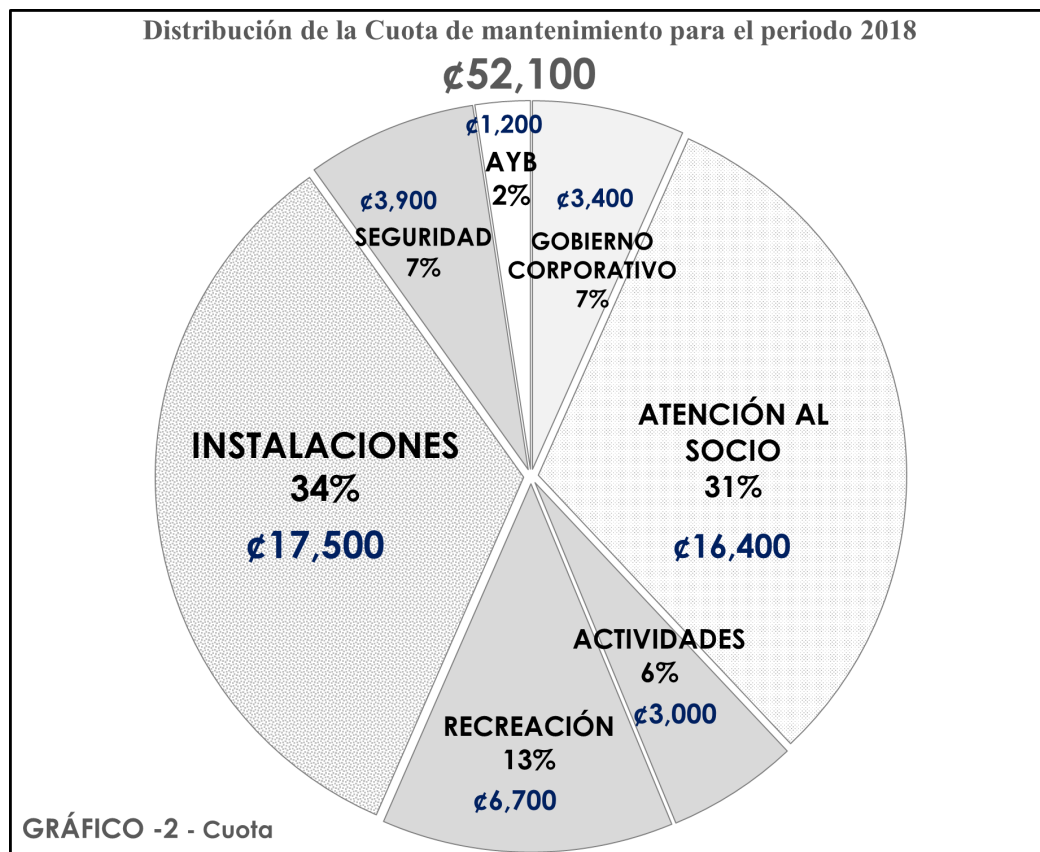
Se logra mantener por cuarto año consecutivo el nivel de contenido económico que se logró alcanzar a partir del 2015, el cuál incorporaba más de ¢50 millones anuales al gasto histórico en las partidas de mantenimiento de los últimos años, esto de acuerdo con un plan anual de mantenimiento correctivo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



C. 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 con la naturaleza de su uso en siete áreas principales, a saber:

- ❖ **Instalaciones y Equipo – Mantenimiento**
- ❖ **Atención al Socio** (Servicio al cliente, administración)

Informe del Tesorero de Junta Directiva
Asamblea General Ordinaria de Accionistas 8-12-2018

- ❖ **Alimentos y Bebidas** – Los diferentes puntos de venta (La Reina, Sport Bar, Piscina, La Cueva, Pollera, Pub 17, la Cajuela y Eventos especiales)
- ❖ **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.

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

Desde la concepción del Plan de Trabajo para el período bajo el enfoque basado en riesgos, el cual fue presentado a la comisión de Finanzas y Riesgos y avalado por la Junta Directiva, con actitud proactiva y con la convicción de ser generadores de valor para el Club, el departamento de Auditoría Interna ha ejecutado su Plan con un alcance general del 97% para este período. Sin menoscabo de las evaluaciones de los riesgos operativos del Club, se ejecutó el seguimiento e inspección de forma proactiva, participando de las diferentes etapas de los proyectos de infraestructura, algunos que ya son una realidad (Planta de Tratamiento) y otros actualmente en desarrollo (Piscina Semi Olímpica,

Proyectos Menores) lo que ha permitido obtener trazabilidad y seguridad razonable desde el punto de vista de control y transparencia de todo lo actuado a la fecha.

Los procesos de fiscalización y control se han desarrollado 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 obtenidos se presentan y evalúan de conformidad a la periodicidad establecida de previo en las comisiones de obras y de asuntos económicos, así como en los informes trimestrales brindados a Junta Directiva.

A continuación, se presenta, **de forma resumida** los resultados económico-financieros obtenidos durante el periodo comprendido entre el 01 octubre del 2017 y el 30 de septiembre del 2018; 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, 2018		Septiembre, 2017		DIFERENCIA	%
Ingresos totales del Club	₡3,331	100%	₡3,310	100%	₡21	0.6%
Costos de Ventas AyB	₡407	12%	₡397	12%	₡10	2.5%
Gastos totales del Club	₡2,926	88%	₡2,913	88%	₡13	0.4%
Utilidad del periodo	(₡1.7)	(0%)	₡0.4	0%	(₡2.1)	(525%)
Cuadro #3 – 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 2018:

ESTADO DE RESULTADOS			
al 30 de Septiembre, 2018			
vs ejecución presupuestaria			
<i>(expresado en millones de colones)</i>			
3,331	3,412	(81)	-2.4%
<i>Ingresos reales</i>	<i>Ingresos Presupuestados</i>	<i>Variación</i>	
407	400	7	-1.8%
<i>Costos reales</i>	<i>Costos Presupuestados</i>	<i>Variación</i>	
2,926	3,012	(86)	-2.9%
<i>Gastos reales</i>	<i>Gastos Presupuestados</i>	<i>Variación</i>	
(1.7)	0.0	(2)	
<i>Utilidad real</i>	<i>Utilidad presupuestada</i>	<i>Variación</i>	
Cuadro #4 - Ejecución presupuestaria			

Se puede observar en el presente cuadro que la ejecución del presupuesto aprobado por la Junta Directiva para el periodo fiscal 2018 se cumplió razonablemente de acuerdo con lo proyectado. Sin embargo, no omitimos manifestar que durante este periodo experimentamos una contracción económica que afectó principalmente el mercado de eventos especiales, causando que sus ventas cayeran en un 25% en relación con el año anterior (¢65 millones). Sin embargo, hemos logrado alcanzar en un 97.6% la meta global de ingresos presupuestada. Por otro lado, los incrementos en los precios de la materia prima comercializada por diferentes sectores de negocio en el país han

impactado en un costo de venta más alto que el estimado. Los proveedores de materia prima e insumos alimenticios fueron afectados desde inicios del periodo por condiciones climáticas y otros aspectos de mercado, lo que provocó un alza en el precio de productos como carnes, verduras, etc, además de incrementos en los precios de bebidas alcohólicas y gaseosas. Ante este panorama, con prontitud planteamos un plan de acciones para mitigar el impacto en los costos de alimentos y bebidas, lo que incluyó desde revisión de recetas, hasta cambios en la metodología de compras. Por otro lado, paralelamente trazamos un plan de ahorros en rubros de gastos, que generaron un menor gasto del casi 3% (¢86 millones) en relación con las estimaciones iniciales del presupuesto. Los resultados obtenidos al finalizar el año nos han concedido continuar mostrando una buena situación económica alcanzando el punto de equilibrio, dando al mismo tiempo seguimiento a la realización de más inversiones, de nuevos proyectos, de mantenimiento y mejoramiento en la calidad de los servicios ofrecidos, y por supuesto, seguiremos por ese rumbo.

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 2018 y 2017 <i>(EXPRESADO MILLONES DE COLONES)</i>				
	<i>PERIODO ACTUAL VS PERIODO ANTERIOR</i>			
	Septiembre, 2018	Septiembre, 2017	Variación	%
Activos				
Activos corrientes	¢525	¢750	(¢225)	(30%)
Activos no corrientes	¢5,092	¢4,474	¢618	14%
Menos: Deprec. Acumulada	(¢1,744)	(¢1,572)	(¢172)	11%
Otros activos	¢89	¢75	¢14	19%
TOTAL ACTIVOS	¢3,962	¢3,727	¢235	6%
Pasivo y patrimonio				
Pasivos corrientes	¢587	¢585	¢2	0%
Pasivos no corrientes	¢440	¢616	(¢176)	(29%)
Total pasivos	¢1,027	¢1,201	(¢174)	(14%)
Total patrimonio	¢2,935	¢2,526	¢409	16%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	¢3,962	¢3,727	¢235	6%

Cuadro #5 - Balance General

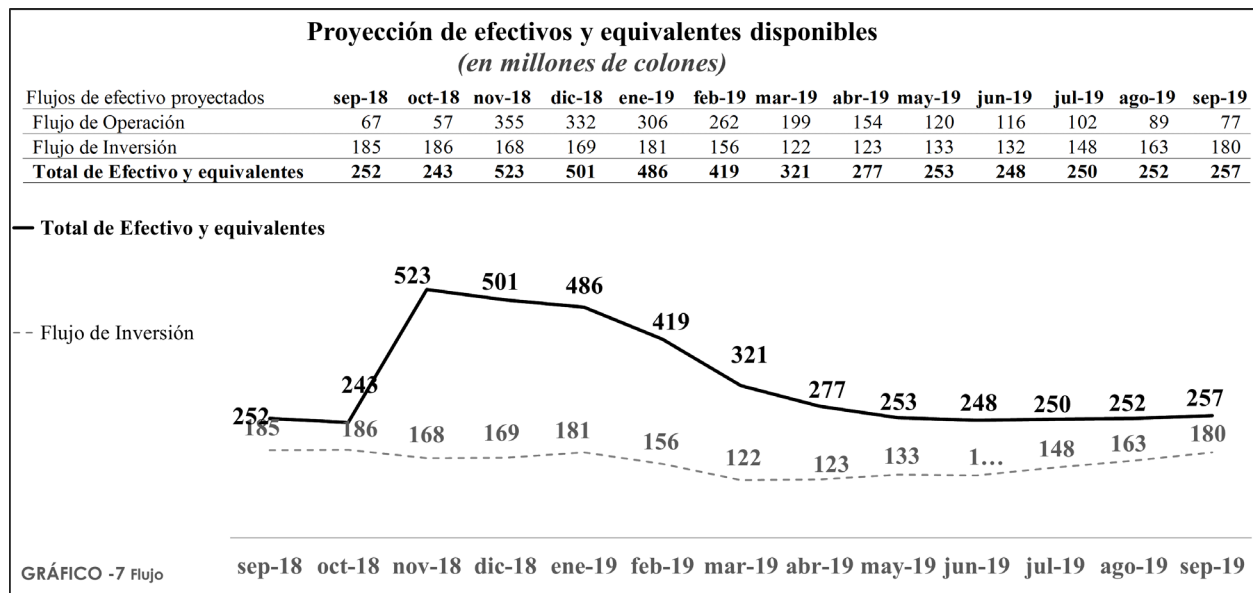
Del cuadro anterior, se observa como una variación significativa que los activos corrientes disminuyen en ¢225 millones (30%), principalmente por el uso de efectivo para obras de inversión, para el proyecto de piscina semiolímpica, y para la amortización de préstamos bancarios. Esta disminución se relaciona con el aumento de ¢618 millones en Activos no corrientes.

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 2017 y 2018:

Resumen de saldos de Efectivo <i>(expresado en millones de colones)</i>			
Tipos de Flujo:	al 30 Sept 2018	al 30 Sept 2017	Variación
Flujo de efectivo operativo	¢67	¢91	(¢24)
Flujo de efectivo inversion	¢185	¢281	(¢96)
Flujo de efectivo para Piscina SemiOlimp	¢0	¢221	(¢221)
Flujo de efectivo total acumulado	¢252	¢593	(¢341)
Cuadro #6 - Saldos de efectivo			

El Flujo de inversión tuvo una entrada de recursos por ¢231 millones de 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 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, como fue la conclusión de la Planta de Tratamiento, la construcción y remodelación de aceras, ranchos, baterías de baños que cumplan con la Ley 7600. También se efectuó la remodelación a la Cabaña de la Marquesa. Lo anterior nos permite para el próximo periodo 2019, tal y como se muestra en la siguiente proyección, dedicar esfuerzos a la conclusión de obras y proyectos de remodelación, reposición de activos, y a los trámites iniciales para la ejecución del Plan Maestro aprobado por la Asamblea de socios.

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	(+) Aportes ext. de contado	(+) Cuotas mensuales Aportes ext.	(-) Egresos proyecto	al 30 Sept 2018
Efectivo para el proyecto	145	277	(422)	0

El saldo de efectivo al final del periodo para el proyecto de Piscina Semiolímpica está provisto por la cancelación del 19% de los aportes extraordinarios de capital, y por los abonos mensuales del 81% 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 2017. Los aportes de capital extraordinarios recaudados fueron 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. Una vez concluida la Construcción de la Piscina Semiolímpica, se presentará la liquidación a la asamblea general de socios con los detalles correspondientes, incluyendo los costos totales del proyecto aprobado, así como los compromisos bancarios adquiridos según lo acordado en Asamblea. A continuación, un detalle resumido de los desembolsos del proyecto a la fecha de este informe:

Proyecto Construcción de Piscina Semiolímpica	Desembolsos
Estudios preliminares	¢12
Planos y Dirección Técnica	¢44
Permisos	¢19
Movimientos de tierra	¢56
Piscina y Sistema Calefacción	¢80
Edificio y Áreas Comunes	¢211
Total, de desembolsos	¢422

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.

4.- DICTAMEN DE LOS AUDITORES EXTERNOS

Los auditores externos que tuvieron a cargo la revisión de los estados financieros para el periodo 2017-2018 y su posterior emisión de la opinión sobre los mismos, estuvo a cargo del despacho CGS CPA & Consultores, S.A., quienes emitieron una opinión limpia sobre los mismos, la cual dice textualmente:

*“En nuestra opinión, los estados financieros del **Castillo Country Club, S.A.** adjuntos se presentan razonablemente en todos los aspectos importantes la imagen fiel de la situación al **30 de setiembre del 2018 y 2017**, así como de sus resultados y flujos de efectivo correspondientes a los ejercicios terminados en dichas fechas, de conformidad con las Normas Internaciones de Información Financiera”*

5.- AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento a mis compañeros de Junta Directiva por el trabajo realizado para que el Club pueda disfrutar de mejores horizontes. A mis compañeros de la Comisión de Finanzas y al personal administrativo, mi agradecimiento sincero por el compromiso que han asumido en la búsqueda mejores resultados financieros en el Club. Y a todos los asambleístas por la confianza depositada en este servidor.

Muchas gracias.

Lic. Julián Ramírez Oconitrillo
Tesorero
Socio carné número 2148-1