

# CASTILLO

## Country Club



CASTILLO COUNTRY CLUB



*“familiar por excelencia...”*

Informe a los Socios  
**Junta Directiva**

Impacto del Covid 19



# TABLA DE CONTENIDO

## INFORME A LOS SOCIOS

1. Introducción .....	3
Cuadro de entrega de Servicios .....	4
2. Impacto en los ingresos del Club .....	5
3. Medidas adoptadas por la Junta Directiva .....	7
4. Impacto en los Gastos Generales y ..... resultado de las acciones tomadas.	10
5. Impacto integral .....	13

## INTRODUCCIÓN

La Junta Directiva, ante el estado de Emergencia Nacional decretado por la Crisis Covid 19, presenta a toda la comunidad societaria un informe detallado sobre el impacto en las finanzas del Club; así como las medidas adoptadas por la Administración y la Junta Directiva, en el transcurso de los meses de marzo a julio, para enfrentar los efectos de la pandemia.

Para comprender mejor los esfuerzos y las acciones adoptadas es necesario, inicialmente y de forma general, explicar cómo funcionan algunas de las operaciones del Club y sus respectivos registros contables, con el propósito de entender que normalmente las crisis afectan el flujo de efectivo, pero no necesariamente los resultados financieros de la Institución (cierre fiscal).

Antes de iniciar con los detalles del informe aclaramos lo siguiente: debido a que las medidas restrictivas emitidas por el Poder Ejecutivo, que varían de acuerdo con el comportamiento de la pandemia, algunas veces restrictivas, inconsistentes, intermitentes y hasta sorprendidas en algunos casos, la Administración ha tenido una gran complicación en programar las actividades y servicios que el Club brinda, día a día a nuestros socios, beneficiarios e invitados. En ocasiones nos han permitido ofrecer algunos de nuestros servicios tales como: utilización de áreas verdes, senderos, ranchos pequeños, gimnasio, piscina, restaurante y algunos deportes de no contacto (tenis y clases libres). En otras, nos han ordenado el cierre total o casi completo de las instalaciones, todo ello con muy poco o ningún



tiempo de preparación. Evidentemente, este tipo de medidas ha dificultado la administración de los recursos del Club. **(Ver cuadro de entrega de servicios).**

Esperamos que simultáneamente a la lectura de este informe, las instalaciones se encuentren habilitadas, en muchas de sus actividades y estemos ofreciendo la mayoría de nuestros servicios.

Importante mencionar que, desde el mes de marzo pasado, la Junta Directiva conformó una Comisión Interna Ad Hoc para apoyar a la Administración y atender en forma oportuna los efectos de la pandemia sobre las finanzas del Club, visualizando el impacto inmediato que gene-

ran, en la gestión financiera y administrativa, las decisiones del Gobierno y cada una de sus directrices.

A la vez acordó ser prudente y conservador en el tratamiento o abordaje de los efectos de la pandemia, con el propósito de proteger al máximo a nuestros socios y sus familias durante su estancia en el Club, garantizando y priorizando la salud sobre cualquier otra situación. En estos meses hemos dado un cumplimiento estricto a las medidas sanitarias y a

los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud. Esta gestión ha requerido inversión y designación de recursos.

En el siguiente cuadro se puede visualizar el comportamiento de la entrega de los servicios y su afectación por las restricciones sanitarias impuestas por el Gobierno.

## CUADRO DE ENTREGA DE SERVICIOS CASTILLO COUNTRY CLUB

Servicio	Mar		Abril				Mayo				Junio					Julio				Agosto				Proyección Septiembre					
	Semanas	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Áreas verdes																													
Senderos																													
Ranchos grandes																													
Ranchos pequeños																													
Atención al Socio																													
Recepción																													
Home Office																													
Duchas y vestidores																													
Vivero																													
Parque Pino/Tren/Go Karts/Mini Golf																													
Salas de juegos																													
Canchas y gimnasio al aire libre																													
Restaurante La Reina																													
Otros puntos de venta AyB																													
Servicio Express Reina																													
Eventos Especiales																													
Actividades Sociales Bailables																													
Piscina Recreat/Spa/Sauna/Vapores																													
Clases de hidroquinesia																													
Piscina Semiolímpica																													
Clases de natación																													
Pista Hielo (clases y alquiler)																													
Gimnasio biomecánicos																													
Clases (yoga/pilates/baile/etc)																													
Clases de spinning																													
Clases de funcional																													
Clases virtuales																													
Canchas de tenis (clases/ libre)																													
Capilla/Casa Cultural y de sustos																													

Apertura con aforo ■

Apertura sin aforo ■

Cerrado Restricción sanitaria ■

Servicio nuevo ■

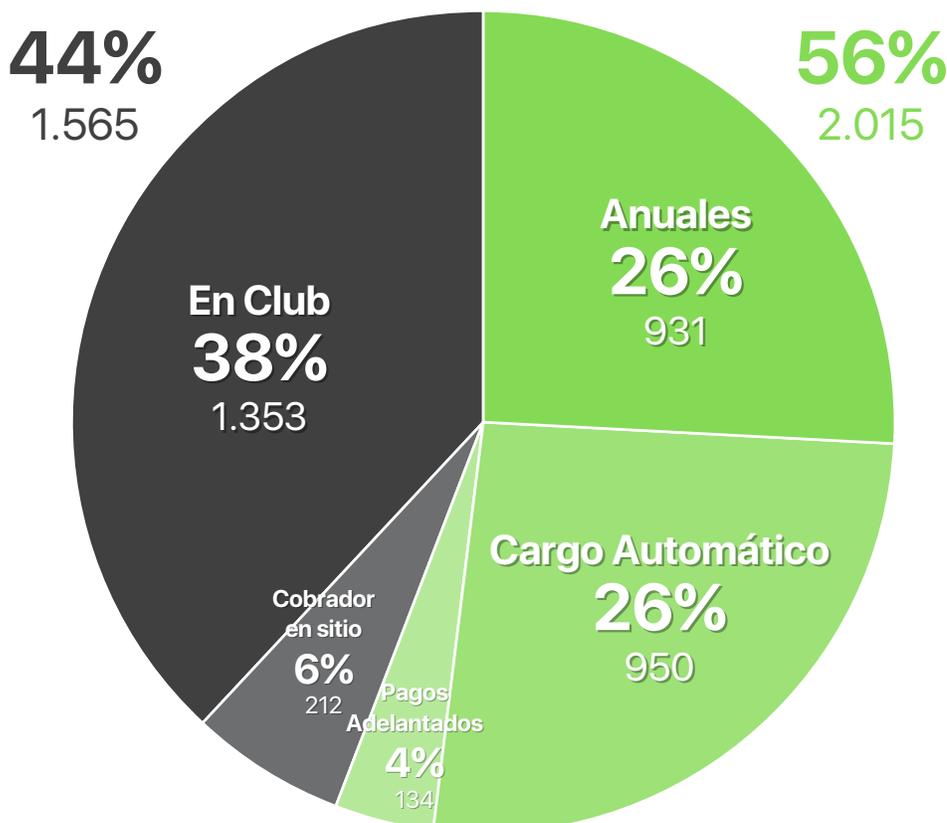
## IMPACTO EN LOS INGRESOS DEL CLUB

Existe una serie de características en los ingresos que percibe el Club, las que detallamos al inicio de este informe, para comprender mejor los efectos causados por la crisis:

1. Los ingresos totales presupuestados para el 2020, alcanzan los 3.800 millones de colones, de los cuales el 65% corresponde al cobro de cuotas de mantenimiento, el 27 % a ventas de Alimentos y Bebidas, y el restante 8% a ingresos derivados de diferentes servicios adicionales tales como: parqueos, venta de tiquetes de invitados, programas de clases, etc.
2. De los ingresos de Alimentos y Bebidas, el 25% obedece a la venta de Eventos Especiales: bodas, corporativos, celebraciones clásicas (quinceaños, té canastilla, etc.).
3. Existe una población de 931 socios, cercana al 26%, que paga sus cuotas de mantenimiento en forma anual, principalmente en los meses de octubre a diciembre. El registro de todas estas cuotas entra en efectivo, pero se trasladan paulatinamente al ingreso contablemente, conforme pasa el mes al que le corresponde su registro, tal y como dicta la norma. Este es un aspecto muy importante en el funcionamiento del Club porque garantiza un fondo en efectivo, suficiente, para enfrentar su operación en actividades de meses que conllevan exceso en gastos (diciembre y marzo/temporalidad).

En el siguiente gráfico se detalla la distribución de la cuota de mantenimiento, según el tipo de pago y el resultado de la gestión en cada uno de ellos.

### Cartera de Cobro



Tipo de pago	Socios	Monto
Anuales	931	2.015
Cargo Automático	950	2.015
Pagos Adelantados	134	0.134
Cobrador en Sitio	212	0.232
En Club	1353	1.565
<b>Total</b>	<b>3580</b>	<b>7.961</b>

## IMPACTO EN LOS INGRESOS DEL CLUB

4. El registro contable de los ingresos por cuota de mantenimiento, para efectos de entender la morosidad, incluye la facturación total del mes; cualquier cuota no cancelada (morosos), formará parte de los ingresos contables; pero no habrá ingresado en el flujo de efectivo. Dicha morosidad al mes de julio representa un 15 %, de las cuales un 50% tienen un atraso de 2 y hasta 6 meses.

5. Para el final de este cuatrimestre en pandemia los ingresos facturados y registrados corresponden a 780 millones, pero lo cobrado realmente son 580 millones (promedio 140 millones por mes).

**Aquí radica una diferencia fundamental en el momento de analizar y tomar decisiones en una crisis, pues las acciones o decisiones que se explicarán más adelante, en torno a la pandemia, se realizan considerando solo el porcentaje real cobrado para efectos de dar seguimiento al flujo de efectivo.**

6. Como un efecto directo de la pandemia, los ingresos totales del Club se han visto afectados inicialmente en un 30 %. La facturación de alimentos y bebidas ha decaído en un 90%. De ¢350 millones esperados, solo se han vendido ¢35. Además, la baja afluencia de invitados de socios ha provocado que la partida de otros ingresos (8% del total), sea prácticamente cero.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen del impacto en las principales cuentas contables de ingresos y el efecto directo en el flujo de efectivo.

**Promedios MENSUALES de Ingresos Contables**  
(en millones de colones)

**Eliminando partidas**  
que no afectan el efectivo

INGRESOS	Operación normal		Durante Pandemia		Efectos en Efectivo [Caja ¢]	
	Mensual Contable	Mensual Contable	Mensual Contable	Variación%	Mensual Contable	
Cuenta Contable (promedios)						
Por cuotas de mantenimiento	¢205	¢195	-¢10	-5%	¢140	sin amortización de anuales
Por clases y actividades recreativas	¢11	¢1	-¢10	-91%	¢1	
Por atención a socios (tiquetes, carnets, parqueos, reservas)	¢8	¢0	-¢8	-100%	¢0	
Ingreso financieros y por ventas de acciones	¢8	¢4	-¢4	-50%	¢5	
Por ventas en Restaurantes y centros de consumo	¢85	¢10	-¢75	-88%	¢10	
<b>Total INGRESOS</b>	<b>¢317</b>	<b>¢210</b>	<b>-¢107</b>	<b>-34%</b>	<b>¢156</b>	

## MEDIDAS ADOPTADAS POR LA JUNTA DIRECTIVA PARA MOTIVAR LA RECAUDACIÓN DE LAS CUOTAS DE MANTENIMIENTO Y MITIGAR EL IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LOS INGRESOS DEL CLUB.

De una forma responsable y con el propósito de mantener el Club en perfectas condiciones de funcionamiento, la Junta Directiva adoptó decisiones para incentivar/premiar a los socios que se mantienen al día en el pago de sus obligaciones societarias y ha flexibilizado condiciones para apoyar a los socios que han demostrado afectación en sus finanzas por la pandemia.

Por instancia de algunos de nuestros socios hicimos las consultas legales con el objetivo de tener claridad en las potestades de la Junta Directiva de realizar algún cambio en las cuotas de mantenimiento.

Así las cosas, en lo que corresponde a posibles afectaciones directamente de la cuota de mantenimiento, ya sean tratos preferenciales, individuales o generales relacionados con esta, y a sabiendas que los ingresos por este rubro se encuentran claramente regulados y protegidos en los Estatutos del Club, se realizó una consulta legal específica donde se confirma que la única forma de alterar su cálculo es mediante mandato de una Asamblea de Socios. Seguidamente les informamos del criterio legal sobre este particular:

*“Al ser el Castillo Country Club una sociedad anónima (sociedad de capital), que administra un club de recreo, se rige, en primera instancia por el Código de Comercio (en cuanto a los aportes y estructura fundamental) y, supletoriamente, en lo que corresponda, por sus Estatutos y Normativas Conexas (Código Deontológico, directrices, políticas de Junta Directiva, etc.).*

*Por lo tanto, y de conformidad con el artículo 36, Capítulo V, se establece la obligatoriedad de honrar ese canon para el sostenimiento de la empresa. Asimismo, con base en el artículo 64 inciso J), la prerrogativa de fijar las cuotas de mantenimiento es resorte de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas y, el Consejo de Administración no goza de la potestad de la remisión de estas obligaciones.”*



## **MEDIDAS ADOPTADAS POR LA JUNTA DIRECTIVA PARA MOTIVAR LA RECAUDACIÓN DE LAS CUOTAS DE MANTENIMIENTO Y MITIGAR EL IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LOS INGRESOS DEL CLUB. (Cont.)**

Con la finalidad de reducir en lo posible el impacto en el pago de las cuotas de mantenimiento y mejorar la recaudación de ingresos en ventas de Alimentos y Bebidas, la Junta Directiva aprobó las acciones que detallamos seguidamente

1. Bajo el criterio inicial generalizado de que la pandemia tendría un efecto cercano a los tres meses y que hoy en día se ha extendido sin tener un horizonte claro, se creó un paquete de incentivos relacionado con la puntualidad en el pago de la cuota de mantenimiento, para los meses de abril a junio (extendido ahora a setiembre). Rifas, tiquetes adicionales y carné de invitados forman parte de este paquete. Debemos mencionar que esta medida ha tenido muy buena aceptación por parte de los socios.
2. Ofrecer un tratamiento especial a los socios que han visto sus ingresos afectados. Pueden tramitar arreglos de pago y planes que le permitan programar sus pagos de acuerdo con su situación personal y a la vez continuar disfrutando de los servicios del Club.
3. Eliminar los cargos administrativos por mora e intereses, en forma general, a los socios que se encuentran morosos.
4. No realizar el incremento semestral en la cuota de mantenimiento, que correspondía a los meses de julio a diciembre 2020.
5. Activar, de acuerdo con la programación de los recursos disponibles, todos los servicios posibles de tal forma que el Club sea parte de su hogar. Esto incluye la transmisión de clases virtuales diarias.



## MEDIDAS ADOPTADAS POR LA JUNTA DIRECTIVA PARA MOTIVAR LA RECAUDACIÓN DE LAS CUOTAS DE MANTENIMIENTO Y MITIGAR EL IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LOS INGRESOS DEL CLUB. (Cont.)

**6.** Siguiendo las recomendaciones del Ministerio de Salud y buscando ofrecer seguridad sanitaria en la asistencia, se redujo el aforo de invitados, permitiendo dos por visita. Adicionalmente se disminuyó el aforo al 50% en las actividades y servicios de restaurantes, en los horarios autorizados, cumpliendo siempre los protocolos establecidos.

**7.** Redistribuir los recursos disponibles, por la no visitación de otras áreas, para que entrara en funcionamiento el nuevo gimnasio, sin que esto generara, por el momento, un gasto adicional a la operación del Club.

**8.** Los costos de operación de las áreas de Alimentos y Bebidas, que anteriormente eran cubiertos con los ingresos de esas actividades (eventos especiales) están subvencionados, temporalmente, por la cuota de mantenimiento.

Debemos resaltar que la Junta Directiva ha analizado seriamente las posibles formas de apoyar a los socios que han visto afectados sus ingresos por la crisis generada por la pandemia, generando las alternativas anotadas anteriormente.



## IMPACTO EN LOS GASTOS GENERALES Y RESULTADO DE LAS ACCIONES TOMADAS.

Antes de detallar los impactos específicos y justificar las medidas adoptadas para cada rubro de los gastos, debe tomarse en cuenta y entender claramente que las restricciones impuestas por el Poder Ejecutivo, desde el inicio de la crisis, implicó el cierre de varios servicios en forma indefinida y necesariamente debían de implementarse acciones que, lamentablemente, están relacionadas con la administración del recurso humano, las que se realizaron con total responsabilidad, tratando de brindar las mejores condiciones económicas, tanto para los colaboradores que salieron del Club, como para los que aún permanecen.

Existe una serie de actividades, principalmente las de contacto físico y convivencia muy cercana, que han sido prohibidas tácita y específicamente por el Ministerio de Salud, entre ellas están: bailes, karaoke, eventos masivos, eventos religiosos, ranchos, actividades deportivas grupales, bares, juegos y parques infantiles, piscina recreativa, saunas, vapores, spa, y otras que no serán reactivadas hasta nuevo aviso. El resto de las actividades aprobadas y que hoy el Club está ofreciendo, siguiendo los protocolos y directrices al pie de la letra, resultan con costos elevados para su apertura y operación.

Seguidamente detallamos las partidas que han sufrido un mayor impacto, así como las medidas establecidas para mitigar los efectos de la crisis:

**1.** En la cuenta de salarios y gastos relacionados, que incluye las cargas sociales y que antes de la pandemia representaba casi el 50% de los desembolsos, con un promedio mensual de \$155 millones.

**a)** La primera medida fue la reducción de la estructura operativa ante el cierre de servicios indefinidamente y reducción de horarios de atención. Tomando en cuenta dicho escenario, se realizó una disminución del personal ocasional (eventos especiales) y con horarios partidos (de 1 a 4 días por semana). El personal se redujo de 206 a 146 colaboradores, quedando en planilla el personal fijo de horario completo.

**b)** Simultáneamente a la primera medida, y sobre el personal fijo y de tiempo completo, se disminuyó la jornada laboral en un 25%. La planilla y gastos relacionados pasan a un promedio de 94 millones mensuales.

El efecto logrado en este rubro es una disminución del 40% en los desembolsos mensuales, enfrentando inicialmente un gasto adicional, único, por el costo de las liquidaciones de \$32 millones en el mes de marzo.



## IMPACTO EN LOS GASTOS GENERALES Y RESULTADO DE LAS ACCIONES TOMADAS. (Cont.)

**2.** Existen gastos operativos, como los correspondientes a energía y actividades especiales (grupos musicales y clases especiales), que se disminuyen automáticamente al bajar la operación y al existir una prohibición expresa en la realización de estas actividades específicas. El impacto en la reducción de estos gastos alcanza los 27 millones mensuales, de los cuales 11 millones están relacionados con la disminución de los ingresos por clases que no se impartieron y los 16 millones restantes si representan una disminución real del gasto.

**3.** Gastos por temporalidad. Cuando analizamos el comportamiento de los gastos y su impacto en el flujo de efectivo, se debe considerar que al iniciar los principales efectos de la pandemia (abril 2020), existen algunos meses en los que normalmente los gastos son mayores a los ingresos, debido a los recursos adicionales requeridos para atender la temporada alta y actividades de muy alto costo que se acostumbra realizar: la época navideña, la época de vacaciones y la celebración del Día del Socio (dentro de este período fiscal). Estas actividades por sí solas representan gastos extraordinarios por más de 100 millones de colones y por su registro contable muestra dichos meses con pérdida operativa. Esto lo que significa es que se han realizado o programado desembolsos operativos que se cubren principalmente con el efectivo producido por cuotas de mantenimiento pagadas anualmente por adelantado, a las que se suman al menos 85 millones adicionales que corresponden al pago de aguinaldos al final del año. Estos efectos están resultando en un saldo negativo en el flujo de efectivo de al menos 40 millones de colones para los meses de agosto y setiembre.

**4.** Otro aspecto fundamental que debe tenerse presente en el análisis de los gastos es el área de Alimentos y Bebidas. En los últimos años se han balanceado los costos extras que generan los puntos de venta en el servicio por sus diferentes horarios con los ingresos provenientes de los Eventos Especiales. Normalmente, al cierre del período fiscal, las pérdidas operativas del servicio en los puntos de venta son compensadas por las ganancias de los Eventos Especiales, lo que significa que las cuotas de mantenimiento no aportaban o subsidiaban este rubro. Hoy en día, al no recibir desde marzo pasado, ingresos provenientes de Eventos Especiales y siendo el servicio de restaurante uno de los principales, todos sus costos son cubiertos, temporalmente, por la cuota de mantenimiento.



## IMPACTO EN LOS GASTOS GENERALES Y RESULTADO DE LAS ACCIONES TOMADAS. (Cont.)

Con respecto a esta actividad (AyB) aun y cuando ha sido imposible generar actividades especiales, dadas las restricciones sanitarias, se generó un servicio express, a tiempo completo y con un costo muy bajo en relación con los costos que maneja el área. Adicionalmente, para el servicio en sitio (Restaurante La Reina), se ofrece un menú reducido, con incentivo de descuentos, que permite administrar los inventarios y compras relacionadas con mayor efectividad y mantener un servicio constante y adecuado a las condiciones de asistencia.

En el siguiente cuadro, vemos un resumen del impacto en las principales cuentas del gasto y efectos directos del flujo de caja.

**Promedios MENSUALES de Egresos contables**  
(en millones de colones)

GASTOS Y COSTOS Cuenta Contable (promedios)	Operación normal	Durante Pandemia	Variación %		Efectos en Efectivo [Caja €]	
	Mensual Contable	Mensual Contable			Mensual Contable	
Gastos de personal	€107	€66	-€41	-38%	€66	
Cargas Sociales y provisiones laborales	€45	€28	-€17	-38%	€21	sin provisiones
Otros gastos de Personal	€3	€1	-€2	-67%	€1	
Energía, Telefono y Combustibles	€15	€6	-€9	-60%	€6	
Servicios Profesionales, Cuotas y Alquileres	€21	€8	-€13	-62%	€8	
Arrendamientos, seguros e impuestos	€4	€5	€1	25%	€5	
Depreciaciones	€20	€25	€5	25%	€0	no es gasto en efectivo
Suministros de limpieza	€5	€6	€1	20%	€6	
Suministros varios y otros gastos	€16	€7	-€9	-56%	€7	
Mantenimiento, materiales	€14	€14	€0	0%	€14	
Actividades Especiales y Grupos Musicales	€12	€0	-€12	-100%	€0	
Gastos Financieros	€10	€6	-€4	-40%	€7	
Gastos de intereses s/ préstamos	€4	€5	€1	25%	€5	
Gastos s/cuotas mantenimiento	€2	€5	€3	150%	€2	sin provision de incobrable
Costos de mercaderia para venta de ayb	€39	€8	-€31	-79%	€8	
<b>Total EGRESOS</b>	<b>€317</b>	<b>€190</b>	<b>-€127</b>	<b>-40%</b>	<b>€156</b>	

## IMPACTO INTEGRAL

En general y desde el punto de vista del Estado de Resultados y Flujo de Efectivo, podemos concluir lo siguiente:

1. Los ingresos totales en efectivo al mes de julio se han visto impactados en promedio en un 34%, pasando de 317 a 210 millones de colones mensuales. Esta disminución contempla el incremento de la morosidad y los arreglos de pago realizados en este periodo. Considerando que esto incluye una amortización mensual por ₡55 millones de los ingresos diferidos, recibidos en noviembre y diciembre, por pago de anualidades, el ingreso en efectivo pasa de un promedio de ₡262 millones antes de la pandemia, a ₡156 millones en promedio. Estas entradas de efectivo son justamente las necesarias para hacer frente a los ₡156 millones de gastos mensuales en efectivo, es decir, el promedio de gastos actuales menos la depreciación. (pues no significa un desembolso en efectivo).
2. Existen gastos de temporalidades de diciembre a marzo, incluidos los que corresponden a liquidaciones de personal, por efectos del cierre de actividades y servicios, que suman 135 millones de colones, que será necesario compensar en lo que falta del periodo fiscal en resultados, pero para efectos de flujo de efectivo ya han sido desembolsados utilizando las anualidades (cuotas pagadas por adelantado).
3. En resumen, la suma de las medidas adoptadas nos permite mantener el Club en condiciones financieras sanas, en condiciones de mantenimiento adecuadas y con la posibilidad de brindar a la comunidad societaria servicios de calidad, por supuesto respetando todos los protocolos de salud requeridos para sobrellevar la pandemia.

Lamentamos cualquier inconveniente que los socios hayan pasado en estos meses producto de todas estas medidas; sin embargo, debemos enfatizar que han sido necesarias para atender los requerimientos del Ministerio de Salud y para lograr que la institución atravesase con éxito esta complicada situación.

La Junta Directiva y la Administración han redoblado esfuerzos para ofrecer la mayor cantidad de servicios en forma segura. Hemos tenido que tomar decisiones difíciles, pero este tiempo nos obliga a hacerlo en aras de la sostenibilidad y la permanencia de la institución en el mediano y largo plazo.

Agradecemos su atención y comprensión a este informe, invitándolos a que visiten y participen del Club. Hoy en día existe una cantidad importante de actividades en funcionamiento, también, como arriba lo anotamos, se ofrecen múltiples opciones para que los socios afectados en sus ingresos por esta lamentable pandemia soliciten un tratamiento especial y personalizado que les permita seguir disfrutando de las instalaciones y ambiente familiar que nos caracteriza.

Es seguro que con el esfuerzo de todos saldremos adelante.

**Junta Directiva**  
**Castillo Country Club**

## **CASTILLO COUNTRY CLUB**

Central telefónica 2267-7111

[www.castillo.cr](http://www.castillo.cr)

 CastilloCountryClub



### **JUNTA DIRECTIVA**

**PRESIDENTE**

MBA. Sergio Quevedo Aguilar

**VICEPRESIDENTE**

MBA. Víctor Zamora Azofeifa

**SECRETARIO**

MBA. Óscar Hernández Villalobos

**VICESECRETARIO**

Lic. Julián Ramírez Oconitrillo

**TESORERO**

MBA. Luis Fernando Chaves Solera

**VICETESORERA**

MBA. Georgeanna Soto Salas

**VOCAL**

Ing. Mónica Bolaños Sánchez

### **JUNTA DE VIGILANCIA**

Licda. Rebeca Zumbado Ruiz

Lic. Oscar Ramos Brenes

Lic. Tomás Azofeifa Villalobos