

Castillo Country Club

Informe de Exposición del Riesgo Financiero-Contable

Auditoría 2025

ÍNDICE

Informe de Exposición del Riesgo Financiero-Contable

I. RESUMEN EJECUTIVO.....	- 3 -
1. Propósito del informe	- 3 -
2. Visión general de la situación financiera.....	- 3 -
3. Principales riesgos financieros identificados	- 4 -
4. Evaluación global de la exposición al riesgo	- 5 -
5. Implicaciones para los órganos de gobierno	- 6 -
6. Conclusión general	- 6 -
II. OBJETIVO, ALCANCE Y ENFOQUE DEL INFORME	- 6 -
2.1. Objetivo del Informe conforme al contrato	- 6 -
2.2. Período cubierto por el informe.....	- 7 -
2.3. Alcance por Estados Financieros y ciclos contables	- 7 -
2.4. Enfoque metodológico del Informe	- 8 -
2.5. Relación e integración con otros informes	- 9 -
III. METODOLOGÍA APLICADA	- 10 -
3.1 Enfoque metodológico general.....	- 10 -
3.2 Alcance metodológico del análisis	- 10 -
3.3 Componentes de la metodología aplicada	- 11 -
3.4 Evaluación de riesgos financieros-contables (enfoque NIA 315).....	- 12 -
3.5 Análisis por ciclos contables	- 13 -
3.6 Limitaciones metodológicas.....	- 13 -
3.7 Fuentes de información utilizadas.....	- 13 -
IV. ANÁLISIS FINANCIERO HISTÓRICO	- 14 -
4.1 Análisis Vertical – Estado de Situación Financiera	- 14 -
4.2 Análisis Vertical – Estado de Resultados Integral	- 19 -
4.3 Análisis Horizontal – Estados Financieros.....	- 23 -
V. INDICADORES FINANCIEROS CLAVE Y RIESGO ASOCIADO.....	- 28 -
5.1 Enfoque del análisis de indicadores	- 28 -
5.2 Indicadores de Liquidez	- 28 -

5.3 Indicadores de Actividad.....	- 34 -
5.4 Indicadores de Endeudamiento.....	- 38 -
5.5 Indicadores de Rentabilidad y Margen.....	- 41 -
5.6 Indicadores de Dependencia y Riesgo Estructural	- 44 -
5.7 Indicadores de Riesgo Contable	- 47 -
VI. EXPOSICIÓN AL RIESGO FINANCIERO POR CICLO CONTABLE.....	- 50 -
6.1 Ciclo de Ingresos y Cuentas por Cobrar.....	- 50 -
6.2 Ciclo de Inventarios y Costos.....	- 51 -
6.3 Ciclo de Proveedores, Gastos y Provisiones	- 52 -
6.4 Ciclo de Tesorería, Efectivo e Inversiones.....	- 54 -
6.5 Ciclo de pasivos no corrientes – Socios en contrato de comodato.....	- 55 -
6.6 Ciclo de Ajustes Contables y Estimaciones	- 56 -
6.7 Ciclo de Patrimonio y Movimientos Patrimoniales	- 57 -
6.8 Integración transversal de Tecnología de Información y Ética	- 58 -
6.9 Conclusión del Capítulo VI.....	- 58 -
VII. INTEGRACIÓN CON HALLAZGOS DE AUDITORÍA Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	- 59 -
7.1 Propósito del capítulo	- 59 -
7.2 Integración con la Carta de Gerencia de Estados Financieros (CG EEFF 2025)	- 59 -
7.3 Integración con la Carta de Gerencia de Tecnología de Información (CG TI 2025)	- 60 -
7.4 Integración con el Informe COSO 2013.....	- 61 -
7.5 Conclusión del Capítulo VII.....	- 62 -
VIII. RIESGOS FINANCIEROS SIGNIFICATIVOS IDENTIFICADOS	- 62 -
8.1 Enfoque del capítulo.....	- 62 -
8.2 Criterios de clasificación del riesgo	- 63 -
8.3 Matriz de riesgos financieros significativos	- 63 -
8.4 Riesgos financieros significativos – visión consolidada	- 67 -
8.5 Conclusión del Capítulo VIII	- 67 -

IX. CONCLUSIÓN DEL INFORME DE EXPOSICIÓN DEL RIESGO

FINANCIERO-CONTABLE..... - 67 -

9.1 Conclusión global del diagnóstico - 67 -

9.2 Principales conclusiones por dimensión de riesgo - 68 -

9.3 Evaluación integral de la exposición al riesgo - 69 -

9.4 Implicaciones para los órganos de gobierno - 69 -

9.5 Conclusión general del informe - 70 -

ANEXOS

Anexo 1 – Estado de Situación Financiera.....- 71 -

Anexo 2 – Estado de Resultados Integral.....- 72 -

Anexo 3 – Indicadores Financieros Claves- 73 -



Crowe Horwath CR, S.A.
2442 Avenida 2
Apdo. 7108-1000
San José, Costa Rica
Tel +(506) 2221-4657
Fax +(506) 2233 8072
www.crowe.cr

9 de febrero de 2026

Señores:
Junta Directiva Castillo Country Club
Atención: Sra. Jendry Madrigal Vásquez
Gerente General

ASUNTO: INFORME DE EXPOSICIÓN DEL RIESGO FINANCIERO-CONTABLE

En cumplimiento con los términos de referencia de nuestra contratación, nos permitimos remitir a su consideración el Informe de Exposición del Riesgo Financiero-Contable del Castillo Country Club, S.A., preparado con base en el análisis financiero histórico de los Estados Financieros correspondientes a los ejercicios 2022 a 2025, así como en la integración de los hallazgos contenidos en la Carta de Gerencia de la Auditoría Externa de Estados Financieros, la Carta de Gerencia de Tecnología de Información y el Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno bajo el Marco COSO 2013.

El presente informe ha sido desarrollado bajo un enfoque basado en riesgo, alineado con los principios de la Norma Internacional de Auditoría 315 (NIA 315), y tiene como objetivo identificar, analizar y evaluar el nivel de exposición al riesgo financiero-contable de la entidad, considerando factores financieros, contables, tecnológicos, de control interno y de gobernanza que inciden en la razonabilidad de los Estados Financieros y en la sostenibilidad institucional.

Este informe no constituye una auditoría ni una opinión independiente sobre los Estados Financieros, ni sustituye los informes de auditoría externa o de evaluación del Sistema de Control Interno. Su propósito es complementar dichos trabajos, proporcionando a los órganos de gobierno una visión integrada, estructurada y priorizada de los riesgos financieros-contables relevantes, como insumo para la supervisión, la toma de decisiones y la definición de acciones estratégicas.

El Informe de Exposición del Riesgo Financiero-Contable debe leerse de manera conjunta y complementaria con los demás informes emitidos en el marco de la auditoría de los Estados Financieros al 31 de diciembre de 2025, en particular la Carta de Gerencia de Estados Financieros, la Carta de Gerencia de Tecnología de Información y el Informe COSO 2013.

Sin otro particular, quedamos atentos para cualquier aclaración o ampliación que estimen necesaria.

Atentamente,

Nombre del CPA: FABIAN
ZAMORA AZOFEIFA
Carné: 2186
Cédula: 302870450
Nombre del Cliente:
Castillo Country Club, S.A.
Identificación del cliente:
3101015794
Dirigido a:
Castillo Country Club, S.A.
Fecha:
13-02-2026 10:39:46 AM
Tipo de trabajo:
Informe de Exposición del
Riesgo Financiero-Contable
Timbre de €25 de la Ley 6663
adherido y cancelado en el
original.



Código de Timbre: CPA-25-631090

Fabián Zamora Azofeifa
Socio

I. RESUMEN EJECUTIVO

Informe de Exposición del Riesgo Financiero - Contable Castillo Country Club, S.A. (Período 2022–2025)

1. Propósito del informe

El presente Informe de Exposición del Riesgo Financiero-Contable tiene como objetivo proporcionar a la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Alta Administración una visión integral, estructurada y basada en riesgo sobre la situación financiera, contable y de control interno del Castillo Country Club, S.A., con base en:

- El análisis financiero histórico de los últimos cuatro ejercicios (2022–2025).
- La evaluación de indicadores financieros clave.
- El análisis de la exposición al riesgo por ciclo contable.
- La integración de los hallazgos contenidos en:
 - la Carta de Gerencia de Estados Financieros 2025,
 - la Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025, y
 - el Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno bajo el Marco COSO 2013.

Este informe no constituye una auditoría, sino un diagnóstico especializado de riesgo, orientado a fortalecer la supervisión, la toma de decisiones y la priorización de acciones estratégicas por parte de los órganos de gobierno.

El detalle de los indicadores financieros utilizados como soporte del análisis se presenta en el **Anexo 3**, para referencia de los órganos de supervisión.

2. Visión general de la situación financiera

El análisis financiero evidencia que el Castillo Country Club, S.A.:

- Mantiene una posición de liquidez adecuada en términos relativos, con capacidad para atender sus obligaciones de corto plazo.
- Presenta un bajo nivel de endeudamiento, lo que reduce la presión financiera tradicional.
- No enfrenta riesgos inmediatos de insolvencia ni de incumplimiento financiero.

No obstante, estos factores positivos no eliminan la exposición al riesgo financiero-contable, ya que la principal fuente de riesgo no se encuentra en la liquidez ni en el apalancamiento, sino en factores estructurales que afectan la sostenibilidad y la razonabilidad de los Estados Financieros.

3. Principales riesgos financieros identificados

a) Riesgo patrimonial (ALTO)

El principal riesgo identificado corresponde al patrimonio, específicamente a la cuenta de Capital Aportado, donde persiste:

- Una diferencia no conciliada de carácter recurrente.
- La existencia de una diferencia no conciliada en la cuenta de Capital Aportado por aproximadamente ¢198 millones, respecto de la cual no se cuenta con evidencia suficiente y adecuada que permita conciliar plenamente el saldo contable total con los registros auxiliares históricos.
- Necesidad de fortalecer la trazabilidad, sistematización y consolidación de la documentación legal de carácter histórico asociada al Capital Aportado, a fin de facilitar procesos de conciliación integral y soporte de evidencia patrimonial.
- Adicionalmente, la utilización exclusiva del modelo del costo histórico en los activos clasificados como Propiedad, Planta y Equipo, los cuales representan una porción significativa del activo no corriente, puede limitar la capacidad del patrimonio para reflejar plenamente la fortaleza económica subyacente del Club.

Estas condiciones dieron lugar a una salvedad recurrente en el dictamen de auditoría, afectando directamente la razonabilidad de los Estados Financieros, la solidez institucional y la confianza de los socios.

Este riesgo se clasifica como ALTO y requiere atención prioritaria.

b) Riesgo de sostenibilidad operativa (ALTO)

La operación principal del Club presenta márgenes recurrentemente bajos o negativos, lo que limita la generación de excedentes sostenibles. El resultado neto se mantiene en niveles marginales y depende en forma relevante de ingresos financieros, más que de la operación ordinaria.

Esta situación incrementa la vulnerabilidad del Club ante aumentos de costos, contingencias o cambios en condiciones de mercado, y restringe su capacidad de reinversión y fortalecimiento patrimonial.

c) Riesgo contable por provisiones y estimaciones (ALTO)

El resultado del período muestra una alta sensibilidad a provisiones, ajustes y estimaciones contables, las cuales representan múltiples significativos del resultado neto en varios ejercicios.

En un contexto de rentabilidad limitada y controles con alta dependencia manual, este factor incrementa el riesgo de incorrección material, aun en ausencia de irregularidades intencionales.

d) Riesgo ético y de control en proveedores y pagos (ALTO)

Los procesos de compras, contratación de servicios y pagos a proveedores constituyen uno de los ciclos más sensibles desde la perspectiva financiera, ética y de control interno.

El Informe COSO 2013 identifica oportunidades de mejora relevantes en:

- Ética aplicada.
- Conflictos de interés.
- Controles anticorrupción.
- Segregación de funciones y debida diligencia de proveedores.

La ausencia de un enfoque preventivo formal incrementa el riesgo residual, aun cuando no se hayan detectado irregularidades materiales.

e) Riesgo tecnológico que impacta la información financiera (BAJO-MODERADO)

Las limitaciones del sistema financiero-contable, junto con debilidades en Controles Generales de TI, ciberseguridad y continuidad operativa, incrementan la probabilidad de errores, retrasos y dependencia de controles manuales.

Estos riesgos tecnológicos actúan como factores amplificadores del riesgo financiero-contable en todos los ciclos críticos.

4. Evaluación global de la exposición al riesgo

En su conjunto, el análisis permite concluir que:

- La exposición al riesgo financiero-contable del Castillo Country Club, S.A. es RELEVANTE.
- Los riesgos identificados no son coyunturales, sino estructurales y acumulados en el tiempo.
- El principal foco de atención debe centrarse en:
 - el patrimonio,
 - la sostenibilidad operativa,
 - la calidad del control interno, la ética y la tecnología como mitigadores transversales del riesgo.

5. Implicaciones para los órganos de gobierno

Las conclusiones de este informe tienen implicaciones directas para la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia, particularmente en cuanto a:

- Priorizar el riesgo patrimonial como asunto estratégico, no únicamente contable.
- Fortalecer la supervisión del control interno, la ética y la gestión de riesgos, conforme al Marco COSO 2013.
- Integrar los riesgos financieros, tecnológicos y de gobernanza en una visión única y coherente de riesgo institucional.
- Orientar la toma de decisiones hacia acciones estructurales y coordinadas, más que correctivas aisladas.

6. Conclusión general

El Informe de Exposición del Riesgo Financiero-Contable concluye que el Castillo Country Club, S.A. cuenta con una base financiera que le permite operar en el corto plazo, pero enfrenta riesgos financieros-contables significativos que afectan su sostenibilidad de mediano y largo plazo.

La adecuada atención de estos riesgos requiere un enfoque integral, alineado con las recomendaciones de la auditoría externa, la evaluación COSO y la gestión de Tecnología de Información, fortaleciendo la gobernanza, la disciplina institucional y la calidad del Sistema de Control Interno.

II. OBJETIVO, ALCANCE Y ENFOQUE DEL INFORME

2.1. Objetivo del Informe conforme al contrato

El objetivo del presente Informe de Exposición del Riesgo Financiero-Contable es identificar, analizar y evaluar el nivel de exposición al riesgo financiero y contable del Castillo Country Club, S.A., con base en el análisis histórico de sus estados financieros, la evaluación de los principales ciclos contables y la integración efectiva y conjunta de los hallazgos relevantes provenientes de:

- La auditoría externa de Estados Financieros al 31 de diciembre de 2025.
- La Carta de Gerencia de Estados Financieros, que incluye seguimiento de los hallazgos de los informes externos fiscal y auditoría externa.
- La Carta de Gerencia de Tecnología de Información.
- El Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno bajo el Marco COSO 2013.

El informe tiene como propósito proporcionar a la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Alta Administración una visión estructurada y basada en riesgo sobre:

- Los rubros contables con mayor probabilidad de error material o fraude.
- Las tendencias financieras que pueden comprometer la sostenibilidad institucional.

- Las debilidades estructurales del modelo financiero y de control que incrementan la exposición al riesgo.
- La interacción entre riesgos financieros, riesgos de control interno y riesgos tecnológicos que afectan la razonabilidad de los Estados Financieros.

Este análisis no constituye una auditoría ni una opinión independiente, sino un informe especializado de diagnóstico de riesgo, orientado a fortalecer la toma de decisiones, la supervisión y la priorización de acciones correctivas, en coherencia con un enfoque de gestión integral de riesgos.

2.2. Período cubierto por el informe

El informe comprende el análisis financiero y contable correspondiente a los últimos cuatro ejercicios fiscales, con cierre al 31 de diciembre de:

- 2022.
- 2023.
- 2024.
- 2025.

La selección de este período de análisis permite:

- Identificar tendencias estructurales y no únicamente eventos puntuales.
- Evaluar la consistencia de los resultados operativos, márgenes y rentabilidad a lo largo del tiempo.
- Detectar patrones recurrentes de presión financiera, dependencia de ingresos no operativos o ajustes contables.
- Analizar la evolución del patrimonio y la sostenibilidad del modelo financiero del Castillo Country Club, S.A.

Si bien se dispone de información correspondiente al ejercicio 2021, esta se utiliza únicamente como referencia contextual, manteniendo el foco analítico principal en el período de cuatro años más recientes, conforme a las mejores prácticas de análisis de riesgo financiero y contable.

2.3. Alcance por Estados Financieros y ciclos contables

El análisis se enfoca en los Estados Financieros auditados del Castillo Country Club, S.A., específicamente:

- Estado de Situación Financiera.
- Estado de Resultados Integral.
- Información complementaria relevante (notas, cartas de gerencia y documentación de respaldo).

Desde una perspectiva de riesgo, el informe profundiza en los siguientes ciclos contables críticos, seleccionados por su impacto potencial en la razonabilidad de los Estados Financieros y su exposición a error o fraude:

- Ingresos y cuentas por cobrar.
- Inventarios y costo de ventas.
- Proveedores, gastos y provisiones.
- Tesorería, efectivo e inversiones.
- Ajustes contables, reclasificaciones y estimaciones.
- Patrimonio y movimientos patrimoniales.
- Impacto de los sistemas de información (TI) sobre la información financiera.

El alcance no se limita a la revisión aritmética de cifras, sino que integra la evaluación de riesgos inherentes, riesgos de control y riesgo residual, considerando tanto factores financieros como organizacionales y tecnológicos.

2.4. Enfoque metodológico del Informe

El informe se desarrolla bajo un enfoque basado en riesgo, alineado principalmente con:

- Norma Internacional de Auditoría 315 (NIA 315) – Identificación y valoración de riesgos de incorrección material.
- Marco Integrado de Control Interno COSO 2013 – como referencia para la evaluación del ambiente de control, actividades de control, información, comunicación y monitoreo.
- Principios de gestión integral de riesgos (ERM) y buenas prácticas de gobierno corporativo.

El enfoque combina:

- Análisis financiero vertical y horizontal.
- Evaluación de indicadores financieros clave asociados a riesgo.
- Identificación de concentraciones, variaciones atípicas y dependencias estructurales.
- Integración de hallazgos de auditoría financiera y tecnológica.
- Evaluación cualitativa del impacto de la gobernanza y la continuidad administrativa en el riesgo financiero-contable.

Este enfoque permite trascender una lectura tradicional de resultados financieros y situar la información contable dentro de su contexto real de control interno, gobernanza y tecnología.

2.5. Relación e integración con otros informes

El presente informe no debe interpretarse de manera aislada, sino como parte de un conjunto integrado de aseguramiento y diagnóstico institucional, articulado con:

a) Carta de Gerencia de Estados Financieros

Se incorporan los hallazgos relacionados con:

- Ajustes contables significativos.
- Provisiones y estimaciones relevantes.
- Debilidades en patrimonio, documentación legal y libros societarios.
- Limitaciones al alcance de la auditoría que incrementan el riesgo residual.
- Seguimiento de hallazgos de auditorías externas anteriores y informe fiscal.

Estos elementos se reflejan directamente en la identificación de rubros críticos y en la clasificación del nivel de exposición al riesgo financiero-contable.

b) Carta de Gerencia de Tecnología de Información

El informe integra los riesgos tecnológicos que afectan la información financiera, particularmente:

- Limitaciones del sistema financiero-contable (SKILL-4).
- Debilidades en controles automatizados y dependencias de procesos manuales.
- Riesgos de ciberseguridad, continuidad operativa y gestión de accesos.
- Impacto de la ausencia de ERP y CRM integrados.

Estos riesgos se consideran riesgos transversales que incrementan la probabilidad de error material y debilitan la confiabilidad de los Estados Financieros.

c) Informe COSO 2013 – Evaluación del Sistema de Control Interno

Los resultados del Informe COSO 2013 constituyen el marco de referencia estructural para:

- La evaluación del riesgo de control.
- La identificación de brechas de gobernanza, continuidad y supervisión.
- La interpretación del riesgo financiero más allá de lo numérico.

El nivel de madurez del Sistema de Control Interno identificado en el Informe COSO se utiliza como insumo clave para valorar la exposición al riesgo residual del Club.

III. METODOLOGÍA APLICADA

3.1 Enfoque metodológico general

El presente Informe de Exposición del Riesgo Financiero-Contable fue desarrollado bajo un enfoque basado en riesgo, conforme a las mejores prácticas profesionales y alineado principalmente con:

- Norma Internacional de Auditoría 315 (NIA 315): Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material, ya sea por fraude o error.
- Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, como referencia conceptual para la evaluación del riesgo de control.
- Principios de gestión integral de riesgos (ERM) y buen gobierno corporativo.

El objetivo de la metodología aplicada es identificar, analizar y clasificar el nivel de exposición al riesgo financiero-contable del Castillo Country Club, S.A., considerando factores cuantitativos y cualitativos que puedan afectar la razonabilidad de los Estados Financieros.

Este informe no constituye una auditoría externa ni una opinión independiente, sino un análisis especializado de riesgos que complementa los trabajos de auditoría y fortalece la toma de decisiones de los órganos de gobierno.

3.2 Alcance metodológico del análisis

La metodología se aplicó sobre la base de:

- Estados Financieros auditados correspondientes a los ejercicios 2022, 2023, 2024 y 2025.
- Informes de auditoría externa y Cartas de Gerencia de Estados Financieros.
- Notas a los Estados Financieros.
- Certificaciones legales y documentación relacionada con el patrimonio y el capital social.
- Información financiera y contable relevante suministrada por la Administración.

Exclusiones expresas del alcance

Quedan expresamente fuera del alcance metodológico del presente informe:

- Auditoría presupuestaria o evaluación de ejecución del PAO.
- Evaluaciones de desempeño operativo no financiero.
- Auditorías de gestión.

La evaluación de riesgos de Tecnología de Información y del Sistema de Control Interno bajo el Marco COSO 2013 se incorporó de forma integral, con base en la Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025 y el Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno COSO 2013, cuyos resultados fueron utilizados como insumos clave para la valoración del riesgo de control y del riesgo residual en el presente informe.

3.3 Componentes de la metodología aplicada

La metodología se estructura en los siguientes componentes:

3.3.1 Análisis financiero vertical

Se aplicó análisis vertical al:

- Estado de Situación Financiera.
- Estado de Resultados Integral.

Con el propósito de:

- Identificar concentraciones relevantes de activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos.
- Determinar rubros con peso estructural significativo.
- Identificar áreas con mayor sensibilidad al riesgo de error material.

3.3.2 Análisis financiero horizontal

Se realizó análisis horizontal interanual para:

- Identificar variaciones relevantes entre períodos.
- Detectar cambios estructurales en la composición financiera.
- Evaluar la recurrencia de resultados, pérdidas, márgenes y debilidades patrimoniales.

Se prestó especial atención a la evolución del patrimonio, al comportamiento del Capital Aportado y a la sostenibilidad de los resultados operativos.

3.3.3 Análisis de indicadores financieros orientados a riesgo

Se calcularon indicadores financieros clave con un enfoque de exposición al riesgo, cuyos cálculos y resultados detallados se documentan en el Anexo 3 – Indicadores Financieros Claves, utilizado como papel de trabajo del presente informe, y no únicamente de desempeño, agrupados en:

- Liquidez.
- Endeudamiento.
- Rentabilidad y margen.
- Eficiencia operativa.

- Dependencia estructural.
- Riesgo contable.

Cada indicador se interpreta en función de los riesgos que revela y su impacto potencial sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.

3.4 Evaluación de riesgos financieros-contables (enfoque NIA 315)

Para los rubros y ciclos contables relevantes se evaluaron los siguientes niveles de riesgo:

3.4.1 Riesgo inherente

El riesgo inherente corresponde a la probabilidad de error material antes de considerar la efectividad de los controles internos, considerando la naturaleza del rubro, su complejidad, materialidad, juicio contable requerido y antecedentes históricos.

En este contexto, el rubro Capital Aportado presenta un riesgo inherente alto, debido a:

- Su naturaleza histórica y acumulativa.
- Su materialidad dentro del patrimonio.
- La existencia de una diferencia no conciliada que ha generado una salvedad recurrente en los Estados Financieros auditados.
- La falta de evidencia suficiente y adecuada que permita corroborar plenamente su composición y origen.

3.4.2 Riesgo de control

El riesgo de control se refiere a la probabilidad de que los controles internos no prevengan o no detecten oportunamente un error material.

La evaluación del riesgo de control se realizó con base en la integración de la Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025, el Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno bajo el Marco COSO 2013 y la Carta de Gerencia de la Auditoría Externa de Estados Financieros 2025.

Los resultados de dichos informes evidencian que los controles internos asociados a los procesos financieros, contables y tecnológicos se encuentran formalmente establecidos y operan en la práctica; sin embargo, presentan limitaciones relevantes en cuanto a su nivel de automatización, integración sistémica, dependencia de controles manuales y continuidad institucional.

En este contexto, el riesgo de control para rubros críticos se clasifica como moderado a moderadamente elevado, particularmente en aquellos ciclos que dependen de procesos manuales, controles compensatorios y de la gobernanza activa para asegurar la razonabilidad de la información financiera.

3.4.3 Riesgo residual

El riesgo residual resulta de la combinación del riesgo inherente y el riesgo de control, y representa el nivel de exposición final al que está sujeta la información financiera.

En el caso de rubros patrimoniales críticos, la combinación de un riesgo inherente alto y un riesgo de control conservadoramente elevado determina un nivel de exposición relevante, que requiere atención prioritaria en el análisis financiero, la clasificación de rubros críticos y la formulación de conclusiones y recomendaciones del presente informe.

3.5 Análisis por ciclos contables

La metodología se aplicó considerando los siguientes ciclos contables:

- Ingresos y cuentas por cobrar.
- Inventarios y costo de ventas.
- Proveedores, gastos y provisiones.
- Tesorería, efectivo e inversiones.
- Patrimonio y movimientos patrimoniales.
- Ajustes contables y estimaciones.
- Dependencia de ingresos financieros.

Este enfoque permite identificar riesgos transversales que impactan la razonabilidad de los Estados Financieros más allá de cuentas individuales.

3.6 Limitaciones metodológicas

El informe reconoce las siguientes limitaciones metodológicas:

- Dependencia de información histórica con debilidades de trazabilidad.
- Ausencia de un apetito de riesgo financiero formalmente definido.

Estas limitaciones se documentan como factores de riesgo, y no como deficiencias del trabajo realizado.

3.7 Fuentes de información utilizadas

Las principales fuentes utilizadas incluyen:

- Estados Financieros auditados 2022–2025.
- Informes de auditoría externa.
- Cartas de Gerencia de Estados Financieros.
- Notas a los Estados Financieros.
- Certificaciones legales y registrales relacionadas con el capital social y el patrimonio.
- Documentación financiera y contable relevante.

La metodología aplicada proporciona una base técnica sólida para identificar, evaluar y clasificar la exposición al riesgo financiero-contable del Castillo Country Club, S.A., y sustenta el desarrollo del análisis financiero histórico, los indicadores y la identificación de riesgos significativos presentados en los capítulos siguientes.

IV. ANÁLISIS FINANCIERO HISTÓRICO

4.1 Análisis Vertical – Estado de Situación Financiera

El análisis vertical del Estado de Situación Financiera del Castillo Country Club, S.A. se realizó tomando como base el total de activos de cada período, con el objetivo de identificar la estructura financiera, la concentración de recursos y los rubros con mayor exposición al riesgo financiero-contable, para los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2022, 2023, 2024 y 2025.

Para efectos de presentación y claridad del informe, el Estado de Situación Financiera completo se incluye como Anexo 1, formando parte integral del presente informe y sirviendo de base para los análisis desarrollados en este capítulo.

4.1.1 Estructura del Activo

a) Activo corriente

El activo corriente presenta una tendencia creciente en su peso relativo dentro de la estructura financiera del Club:

- 2022: 15,58% del total de activos.
- 2023: 17,77%.
- 2024: 23,20%.
- 2025: 28,76%.

Este comportamiento evidencia una mayor concentración de recursos en el corto plazo, lo cual mejora la liquidez estructural, pero incrementa la exposición al riesgo de gestión del capital de trabajo, especialmente en rubros sujetos a estimación y control operativo.

Los principales componentes del activo corriente son:

- Inversiones transitorias, que aumentan significativamente su participación, pasando de 10,25% en 2022 a 23,86% en 2025, convirtiéndose en el principal rubro del activo corriente.
- Efectivo en caja y bancos, con una participación baja y volátil, que se mantiene por debajo del 2,5% del total de activos en todos los períodos.
- Cuentas por cobrar, con una tendencia decreciente, pasando de 2,47% en 2022 a 1,12% en 2025, lo cual reduce la exposición al riesgo de crédito.
- Inventarios, estables y con bajo peso relativo (entre 1,67% y 2,53%), lo que limita el riesgo de obsolescencia.

- Gastos pagados por anticipado, con crecimiento progresivo, aunque sin materialidad relevante.

Conclusión de riesgo – Activo corriente:

El crecimiento del activo corriente está impulsado principalmente por inversiones financieras, lo que reduce el riesgo operativo asociado a inventarios y cuentas por cobrar; sin embargo, incrementa la exposición a riesgos vinculados a la gestión de tesorería, la autorización de operaciones y la confiabilidad de los controles financieros que soportan dichos saldos.

De acuerdo con los resultados del Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno bajo el Marco COSO 2013, la Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025 y la Carta de Gerencia de la Auditoría Externa de Estados Financieros 2025, los controles asociados a los procesos financieros se encuentran formalmente establecidos y operan en la práctica, pero presentan limitaciones relevantes en su nivel de automatización, integración y dependencia de controles manuales y compensatorios. En este contexto, el riesgo de control asociado al activo corriente se clasifica como moderado, con impacto potencial en la trazabilidad, oportunidad y confiabilidad de la información financiera.

b) Activo no corriente

El activo no corriente mantiene una alta concentración estructural, aunque con tendencia decreciente:

- 2022: 84,42% del total de los activos.
- 2023: 82,23%.
- 2024: 76,80%.
- 2025: 71,24%.

El principal componente es Propiedad, Planta y Equipo (PPE), que representa:

- 80,43% del total de activos en 2022.
- 67,27% en 2025.

Esta reducción progresiva refleja una mayor diversificación del activo, pero mantiene una alta dependencia de activos físicos, propios de la naturaleza operativa del Club.

Otros componentes relevantes:

- Anticipos y compensaciones, con incremento relevante hasta 3,02% en 2025, lo que incrementa la necesidad de control y conciliación.
- Activo por impuesto diferido, estable alrededor del 0,7%, asociado principalmente a estimaciones contables.
- Otros activos, con peso no material.

Consideraciones sobre la valoración de Propiedad, Planta y Equipo

La Propiedad, Planta y Equipo representa uno de los principales componentes del activo no corriente del Castillo Country Club, reflejando inversiones relevantes en infraestructura y activos operativos de larga vida útil. Dichos activos se encuentran registrados bajo el modelo del costo histórico, conforme a la política contable vigente, y no han sido objeto de procesos de revaluación conforme a lo permitido por la NIC 16.

Desde una perspectiva de análisis financiero y patrimonial, la ausencia de revaluaciones periódicas puede generar una subrepresentación del valor económico de los activos fijos, particularmente en entidades con activos de larga data y alto componente inmobiliario, como es el caso del Club. Esta situación no implica incorrección contable, pero sí constituye un elemento relevante a considerar en la evaluación de la solidez patrimonial y la capacidad del balance para reflejar adecuadamente la realidad económica subyacente.

En un contexto de márgenes operativos limitados y generación reducida de excedentes, la correcta valoración de los activos fijos adquiere especial relevancia como soporte patrimonial de largo plazo y como insumo para la toma de decisiones estratégicas de los órganos de gobierno.

Conclusión de riesgo – Activo no corriente:

La elevada concentración del activo no corriente en Propiedad, Planta y Equipo implica un riesgo estructural moderado, principalmente asociado a aspectos de valuación, depreciación, mantenimiento y control de activos. Dicho riesgo se ve parcialmente mitigado por la naturaleza operativa de estos activos y su estabilidad histórica; no obstante, se incrementa por la ausencia de procesos de revaluación que permitan reflejar de forma actualizada su valor económico, así como por limitaciones en la trazabilidad documental y en el nivel de automatización de los controles asociados.

Conforme a los resultados del Informe COSO 2013 y de la Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025, estas condiciones actúan como factores que amplifican el riesgo patrimonial y limitan la capacidad del balance para reflejar plenamente la solidez económica subyacente del Club.

4.1.2 Estructura del Pasivo

a) Pasivo corriente

El pasivo corriente se mantiene relativamente estable, representando entre 16% y 18% del total de activos:

- 2022: 17,60%.
- 2023: 17,73%.
- 2024: 16,11%.
- 2025: 17,68%.

Los principales rubros son:

- Ingresos diferidos, que constituyen el componente más relevante, alcanzando 11,02% del total de activos en 2025, reflejando cobros anticipados de cuotas y servicios.
- Cuentas por pagar, con una reducción gradual de su peso relativo.
- Provisiones, que aumentan hasta 1,52% en 2025, incrementando la exposición a estimaciones contables.
- Impuestos por pagar, con impacto marginal.

Conclusión de riesgo – Pasivo corriente:

La estructura del pasivo corriente muestra una adecuada correspondencia con el activo corriente; sin embargo, el peso de los ingresos diferidos y el crecimiento de las provisiones exige controles sólidos de reconocimiento de ingresos y de estimaciones contables, dado su impacto directo en la razonabilidad del resultado, conforme a los hallazgos señalados en la Carta de Gerencia de Estados Financieros 2025.

b) Pasivo no corriente

El pasivo no corriente presenta una participación moderada y estable:

- 2022: 12,39% del total de los activos.
- 2023: 11,08%.
- 2024: 12,38%.
- 2025: 11,69%.

Destaca principalmente:

- Socios contrato de comodato, que crece hasta 9,94% del total de activos en 2025, convirtiéndose en el rubro más relevante del pasivo no corriente.
- Documentos por pagar a largo plazo, con una reducción sostenida.
- Provisión de cesantía, sin impacto material.

Pasivo no corriente – Socios contrato de comodato:

El rubro “Socios contrato de comodato” presenta un crecimiento sostenido y relevante a lo largo del período analizado, pasando de ¢160,8 millones en 2021 a ¢737,5 millones en 2025, lo que representa aproximadamente 9,94% del total de activos al cierre de 2025.

Este comportamiento convierte al pasivo por contratos de comodato con socios en el principal componente del pasivo no corriente, superando ampliamente otros rubros de largo plazo.

Desde una perspectiva financiera, este pasivo no corresponde a deuda financiera tradicional ni genera salidas de efectivo periódicas; sin embargo, representa una obligación contractual de largo plazo, cuyo reconocimiento contable debe estar sustentado en acuerdos formales, vigentes y adecuadamente documentados.

Análisis de riesgo:

El crecimiento de este rubro incrementa el nivel de pasivo estructural del Club y reduce el margen patrimonial efectivo frente a contingencias, por lo que requiere una adecuada gestión contractual, contable y de revelación.

Conclusión de riesgo – Pasivo no corriente:

El pasivo no corriente no representa una presión financiera significativa; sin embargo, los contratos de comodato requieren claridad contractual y consistencia contable, dado su impacto patrimonial indirecto.

4.1.3 Estructura del Patrimonio

El patrimonio mantiene una participación elevada y estable, superior al 70% del total de activos:

- 2022: 70,01%.
- 2023: 71,19%.
- 2024: 71,51%.
- 2025: 70,63%.

Los principales componentes son:

- Capital pagado en exceso (Capital Aportado), que representa entre 58% y 60% del total de activos, constituyéndose en el principal componente patrimonial.
- Capital social, estable alrededor del 13%.
- Utilidades acumuladas, negativas durante todo el período.
- Resultado del período, con alta volatilidad.

Conclusión de riesgo – Patrimonio:

La elevada concentración del patrimonio en Capital Aportado, sumada a la existencia de una diferencia no conciliada concentrada en un monto aproximado de ¢198 millones, respecto de la cual la evidencia disponible resulta insuficiente para respaldar plenamente el saldo contable total, así como brechas en la trazabilidad y consolidación de la documentación patrimonial de carácter histórico, que limitan la conciliación integral del saldo patrimonial, configuran un riesgo patrimonial alto, con impacto directo en la razonabilidad de los Estados Financieros y en la exposición global al riesgo financiero-contable del Castillo Country Club, S.A., conforme a lo señalado en la Carta de Gerencia de Estados Financieros 2025.

4.1.4 Conclusión del análisis vertical – Estado de Situación Financiera

El análisis vertical evidencia que el Castillo Country Club, S.A. presenta:

- Una estructura patrimonial sólida en términos cuantitativos.
- Una alta concentración del valor institucional en el patrimonio, especialmente en Capital Aportado.
- Una mejora progresiva en la liquidez estructural, impulsada por inversiones financieras.
- Un riesgo financiero-contable relevante, no por endeudamiento excesivo, sino por debilidades estructurales de trazabilidad, documentación y gobernanza patrimonial.

Este comportamiento justifica la clasificación del Capital Aportado como rubro crítico, y sustenta el análisis de riesgo que se desarrolla en los apartados siguientes.

4.2 Análisis Vertical – Estado de Resultados Integral

El análisis vertical del Estado de Resultados Integral del Castillo Country Club, S.A. se realizó tomando como base el total de ingresos de operación de cada período, con el objetivo de evaluar la estructura de ingresos, costos y gastos, la capacidad de generación de resultados, y los rubros con mayor exposición al riesgo financiero-contable, para los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2022, 2023, 2024 y 2025.

Para efectos de presentación y claridad del informe, el Estado de Resultados Integral completo se incluye como Anexo 2, formando parte integral del presente informe y sirviendo de base para los análisis desarrollados en este apartado.

4.2.1 Estructura de los Ingresos de Operación

Los ingresos de operación muestran una tendencia creciente en términos absolutos, pasando de ¢4.428 millones en 2022 a ¢5.025 millones en 2025; sin embargo, la estructura relativa de los ingresos evidencia una alta concentración en dos fuentes principales:

- Ingresos ordinarios por servicios y actividades, que representan entre 66% y 69% de los ingresos totales.
- Ventas de alimentos y bebidas, con una participación creciente, estabilizándose alrededor del 32%–33% del total de ingresos.

Los otros ingresos mantienen una participación marginal, inferior al 1% en la mayoría de los períodos, sin impacto estructural relevante.

Conclusión de riesgo – Ingresos:

La estructura de ingresos es estable y recurrente, con baja dependencia de ingresos extraordinarios; no obstante, la elevada concentración en servicios y alimentos y bebidas incrementa la sensibilidad del resultado ante variaciones en la demanda, costos operativos y capacidad de control de márgenes.

4.2.2 Costo de Ventas y Utilidad Bruta

El costo de ventas presenta una variabilidad significativa en su peso relativo sobre los ingresos:

- 2022: 16,05%.
- 2023: 17,44%.
- 2024: 15,34%.
- 2025: 14,11%.

Como resultado, la utilidad bruta se mantiene elevada, entre 82% y 86% de los ingresos, reflejando una capacidad estructural sólida de generación de margen bruto.

Conclusión de riesgo – Margen bruto:

El margen bruto es robusto y consistente; sin embargo, su sostenibilidad depende de controles efectivos sobre inventarios, precios, desperdicios y procesos de facturación, los cuales, según la Carta de Gerencia de TI 2025 y el Informe COSO 2013, presentan una alta dependencia de controles manuales y compensatorios, incrementando el riesgo operativo y de error en escenarios de presión.

4.2.3 Estructura de los Gastos de Operación

Los gastos de operación representan un porcentaje elevado de los ingresos, oscilando entre 82% y 88%, con una composición relativamente estable, destacando:

- Servicios generales: entre 21% y 24% de los ingresos.
- Atención a socios: entre 20% y 23%.
- Alimentos y bebidas (gasto): crecimiento progresivo hasta 15,62% en 2025.
- Administración y finanzas: alrededor del 13%–15%.
- Recursos Humanos: entre 7% y 9%.

Esta estructura evidencia una alta rigidez de costos, propia de la naturaleza operativa del Club.

Conclusión de riesgo – Gastos operativos:

La elevada participación de los gastos operativos limita el margen operativo y reduce la capacidad de absorción ante choques externos. Conforme a la Carta de Gerencia de EEFF 2025 y al Informe COSO 2013, la gestión de gastos depende en gran medida de controles administrativos y revisiones posteriores, lo que incrementa el riesgo de desviaciones, reprocesos y presión sobre los resultados.

4.2.4 Resultado de Operación

El resultado de operación muestra volatilidad y recurrencia de pérdidas operativas:

- 2022: pérdida de (2,13%).
- 2023: utilidad marginal de 0,48%.
- 2024: pérdida de (1,89%).
- 2025: pérdida de (2,58%).

Conclusión de riesgo – Resultado operativo:

La recurrencia de resultados operativos cercanos al punto de equilibrio o negativos evidencia un riesgo estructural de sostenibilidad operativa, donde la generación de valor depende de factores externos y de ingresos no operativos, más que de la operación principal del Club.

4.2.5 Otros Ingresos y Gastos (Resultado Financiero)

Análisis financiero

El resultado financiero neto del Castillo Country Club, S.A. es consistentemente positivo a lo largo del período analizado y representa aproximadamente entre 1,5% y 3,0% de los ingresos totales, siendo un componente determinante para la obtención del resultado neto del período.

Este resultado positivo se explica principalmente por:

- Ingresos financieros recurrentes, generados por las inversiones transitorias mantenidas por el Club.
- Un control relativo de los gastos financieros, sin evidencia de presiones significativas por endeudamiento.
- Un impacto marginal de las diferencias cambiarias, que no constituye un factor estructural del resultado.

No obstante, el análisis histórico evidencia que el resultado operativo del Club es recurrentemente bajo o negativo, por lo que el resultado financiero ha funcionado como un mecanismo compensatorio, permitiendo que el resultado neto del período se mantenga cercano al equilibrio o ligeramente positivo.

En términos prácticos, la sostenibilidad del resultado neto del Club depende de manera relevante de los ingresos financieros, y no de la capacidad de la operación principal para generar excedentes.

Análisis de riesgo

Desde una perspectiva de riesgo financiero y de sostenibilidad, esta situación constituye un factor de riesgo estructural relevante.

La dependencia del resultado financiero implica que, en ausencia de los ingresos financieros asociados a las inversiones transitorias, el Castillo Country Club, S.A.:

- Presentaría resultados netos negativos o cercanos a cero de forma recurrente.
- Vería comprometida la capacidad de cubrir contingencias, fortalecer el patrimonio y financiar inversiones futuras.
- Incrementaría la presión sobre la liquidez y el capital de trabajo en el mediano plazo.

Adicionalmente, los ingresos financieros:

- No forman parte del modelo operativo principal del Club.
- Están sujetos a condiciones de mercado, tales como:
 - tasas de interés,
 - disponibilidad de instrumentos financieros,
 - volatilidad del entorno económico.
- Dependen de decisiones de tesorería y de la gestión de inversiones, procesos que, conforme a la Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025 y al Informe COSO 2013, presentan riesgos moderados de control, derivados de:
 - limitaciones en automatización,
 - dependencia de controles manuales,
 - y debilidades en trazabilidad y monitoreo oportuno.

En este contexto, la sostenibilidad financiera del Club no puede descansar de forma estructural en los ingresos financieros, ya que estos no son plenamente controlables ni recurrentes en el largo plazo, y su deterioro podría exponer rápidamente las debilidades del resultado operativo.

Conclusión de riesgo – Resultado financiero:

El resultado financiero positivo ha permitido mitigar temporalmente la debilidad del resultado operativo del Castillo Country Club, S.A.; sin embargo, la dependencia estructural de los ingresos financieros asociados a las inversiones transitorias configura un riesgo relevante de sostenibilidad financiera.

En ausencia de dichos ingresos financieros, el modelo actual no genera excedentes suficientes desde la operación principal, por lo que el riesgo se clasifica como MODERADO A ALTO, requiriendo atención prioritaria para fortalecer la capacidad del Club de generar resultados sostenibles a partir de su actividad operativa.

4.2.6 Resultado del Período

El resultado neto del período refleja una rentabilidad baja y volátil:

- 2022: (0,65%).
- 2023: 0,87%.
- 2024: 0,06%.
- 2025: 0,39%.

Conclusión de riesgo – Resultado neto:

La baja rentabilidad neta limita la capacidad del Club para fortalecer patrimonio, absorber contingencias y financiar inversiones futuras, incrementando la exposición al riesgo financiero de mediano y largo plazo.

4.2.7 Conclusión del análisis vertical – Estado de Resultados Integral

El análisis vertical del Estado de Resultados Integral evidencia que el Castillo Country Club, S.A.:

- Presenta una estructura de ingresos estable, pero altamente concentrada.
- Mantiene márgenes brutos sólidos, pero absorbidos por una estructura de gastos rígida.
- Registra resultados operativos recurrentemente débiles, cercanos o inferiores al punto de equilibrio.
- Depende de ingresos financieros para sostener el resultado neto.
- Enfrenta riesgos financieros estructurales, asociados a rigidez de costos, dependencia de controles manuales y limitaciones tecnológicas y de gobernanza identificadas en los informes COSO, TI y EEFF.

Este comportamiento configura un riesgo financiero-contable relevante, no por falta de ingresos, sino por la capacidad limitada de convertirlos en resultados sostenibles, lo cual deberá ser considerado en la evaluación global de exposición al riesgo del Club.

4.3 Análisis Horizontal – Estados Financieros

El análisis horizontal de los Estados Financieros del Castillo Country Club, S.A. se realizó con el objetivo de identificar variaciones interanuales relevantes, cambios estructurales y tendencias financieras que inciden en la exposición al riesgo financiero-contable, considerando los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2022, 2023, 2024 y 2025.

Este análisis permite complementar el análisis vertical previamente desarrollado, conectando la estructura financiera con su evolución en el tiempo, y evaluando si los cambios observados responden a una gestión sostenible o incrementan el riesgo residual del Club.

Los cálculos detallados de los indicadores financieros utilizados en este capítulo, incluyendo fórmulas, cifras base y resultados por período, se presentan en el Anexo 3 – Indicadores Financieros Claves, el cual forma parte integral del presente informe y sirve como respaldo técnico del análisis desarrollado.

4.3.1 Análisis Horizontal – Estado de Situación Financiera

a) Evolución del Activo

El total de activos muestra una tendencia creciente sostenida durante el período analizado:

- 2022: ¢6.829 millones.
- 2023: ¢6.965 millones (+2,0%).
- 2024: ¢7.113 millones (+2,1%).
- 2025: ¢7.420 millones (+4,3%).

Este crecimiento refleja una expansión moderada del tamaño financiero del Club, sin saltos abruptos; no obstante, su composición interna presenta cambios relevantes desde la perspectiva de riesgo.

Activo corriente:

El activo corriente presenta un crecimiento acumulado significativo, impulsado principalmente por inversiones financieras:

- 2022 → 2025: incremento aproximado del 100%.
- Principal motor: Inversiones transitorias, que crecen de forma acelerada en 2024 y 2025.

Análisis de riesgo:

El crecimiento del activo corriente mejora la liquidez, pero incrementa la exposición al riesgo de gestión financiera y de tesorería, especialmente en un contexto de controles con dependencia manual y limitaciones tecnológicas señaladas en la CG TI y el Informe COSO.

Activo no corriente:

El activo no corriente muestra una disminución relativa, pero se mantiene elevado en términos absolutos:

- Propiedad, Planta y Equipo disminuye gradualmente, reflejando:
 - depreciación acumulada,
 - menor ritmo de inversión neta,
 - ausencia de expansiones significativas de infraestructura.

Análisis de riesgo:

La reducción relativa del activo fijo no representa una desinversión crítica, pero sí evidencia una limitada capacidad de reinversión, lo cual puede impactar la sostenibilidad operativa de largo plazo.

b) Evolución del Pasivo

El pasivo total crece de forma moderada y controlada:

- 2022: ¢2.048 millones.
- 2025: ¢2.179 millones (+6,4% acumulado).

Pasivo corriente:

Se mantiene estable, sin presiones relevantes de corto plazo. No obstante, se observa:

- Incremento en provisiones.
- Crecimiento sostenido de ingresos diferidos, alineado con el aumento de cobros anticipados.

Análisis de riesgo:

El crecimiento de provisiones y pasivos por ingresos diferidos incrementa el riesgo asociado a estimaciones contables y reconocimiento de ingresos, conforme a lo señalado en la CG EEFF.

Pasivo no corriente:

El crecimiento más relevante se da en:

- Socios contrato de comodato, que casi se duplica entre 2022 y 2025.

Análisis de riesgo:

Aunque no representa endeudamiento financiero tradicional, este rubro introduce riesgos contractuales y de clasificación patrimonial, que requieren consistencia contable y documental.

c) Evolución del Patrimonio

El patrimonio del Castillo Country Club, S.A. muestra un crecimiento nominal durante el período analizado, pasando de ¢4.781 millones en 2022 a ¢5.241 millones en 2025. No obstante, este crecimiento no obedece a una generación sostenida de resultados operativos, sino que se explica principalmente por:

- Aportes históricos acumulados.
- Ajustes patrimoniales registrados en ejercicios anteriores.
- Resultados netos bajos y volátiles, con limitada capacidad de fortalecimiento patrimonial orgánico.

El Capital Aportado se mantiene como el principal componente del patrimonio, dentro del cual persiste una diferencia no conciliada, concentrada en un monto aproximado de ¢198 millones, a lo largo del período analizado.

Análisis de riesgo:

Desde la perspectiva de riesgo financiero-contable, la estabilidad aparente del patrimonio es de carácter nominal, ya que la calidad del mismo como base de sostenibilidad financiera se ve afectada por la existencia de una diferencia no conciliada en el Capital Aportado, respecto de la cual la evidencia disponible resulta insuficiente para respaldar plenamente el saldo contable total, sumado a limitaciones temporales de acceso a documentación legal relevante, conforme a lo señalado en la Carta de Gerencia de Estados Financieros 2025.

Estas condiciones reducen la confiabilidad del patrimonio como respaldo estructural, incrementando la exposición al riesgo financiero-contable y limitando la capacidad del Club para absorber contingencias o sostener su operación en el mediano y largo plazo.

4.3.2 Análisis Horizontal – Estado de Resultados Integral

a) Evolución de los Ingresos

Los ingresos totales crecen de forma sostenida hasta 2024 y se estabilizan en 2025:

- 2022 → 2025: crecimiento acumulado aproximado del 13%.

Análisis de riesgo:

El crecimiento de ingresos no se traduce proporcionalmente en mejora del resultado operativo, evidenciando presión estructural de costos.

b) Evolución de Costos y Gastos

- El costo de ventas muestra mejoras relativas en 2024 y 2025.
- Los gastos operativos crecen en términos absolutos y mantienen una participación elevada sobre ingresos.

Análisis de riesgo:

La falta de contención del gasto limita la captura de valor del crecimiento en ingresos y mantiene al Club en una zona de rentabilidad frágil.

c) Evolución del Resultado Operativo y Neto

El resultado operativo es recurrentemente negativo o marginal, mientras que el resultado neto depende en buena medida de:

- Ingresos financieros.
- Condiciones externas de mercado.

Análisis de riesgo:

La volatilidad y debilidad del resultado operativo confirman un riesgo estructural de sostenibilidad financiera, consistente con lo identificado en el análisis vertical.

4.3.3 Conclusión del análisis horizontal

El análisis horizontal de los Estados Financieros del Castillo Country Club, S.A. evidencia que:

- El Club crece en tamaño financiero, pero no en rentabilidad.
- La mejora en liquidez se apoya en inversiones financieras, no en generación operativa.
- Los resultados operativos presentan fragilidad estructural.
- El patrimonio crece nominalmente, pero con debilidades relevantes de trazabilidad y respaldo.

- Persisten riesgos financieros asociados a:
 - rigidez de costos,
 - dependencia de ingresos financieros,
 - controles manuales,
 - limitaciones tecnológicas,
 - y debilidades de gobernanza y control interno.

En su conjunto, las tendencias identificadas no evidencian un deterioro abrupto, pero sí confirman una exposición relevante al riesgo financiero-contable, especialmente en un escenario de cambios en condiciones de mercado, aumento de costos o eventos institucionales adversos.

V. INDICADORES FINANCIEROS CLAVE Y RIESGO ASOCIADO

5.1 Enfoque del análisis de indicadores

Los indicadores financieros presentados en este capítulo se utilizan como herramientas de evaluación de riesgo, y no únicamente como métricas de desempeño. Su objetivo es identificar señales de alerta, dependencias estructurales y tendencias que puedan incrementar la exposición al riesgo financiero-contable del Castillo Country Club, S.A.

El análisis se realiza para los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2022, 2023, 2024 y 2025, y se interpreta de forma integrada con:

- El análisis vertical y horizontal de los Estados Financieros.
- La Carta de Gerencia de Estados Financieros 2025.
- La Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025.
- El Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno bajo el Marco COSO 2013.

Los indicadores se agrupan en cinco categorías, cada una asociada a tipos específicos de riesgo.

5.2 Indicadores de Liquidez

(Riesgo de cumplimiento y continuidad operativa)

5.2.1 Razón corriente

Qué mide

La razón corriente mide la capacidad del Castillo Country Club, S.A. para cumplir oportunamente con sus obligaciones de corto plazo, utilizando sus activos corrientes disponibles, tales como efectivo, inversiones de corto plazo, cuentas por cobrar, inventarios y otros activos realizables dentro del ciclo operativo normal.

Este indicador permite evaluar la solvencia de corto plazo y la holgura financiera inmediata del Club para atender compromisos operativos sin recurrir a financiamiento adicional o a la venta de activos de largo plazo.

Resultado obtenido

Fórmula:

Razón corriente = Activo corriente / Pasivo corriente.

Año	Razón corriente
2022	0,88
2023	1
2024	1,44
2025	1,63

Análisis financiero

La razón corriente muestra una evolución positiva a lo largo del período analizado, aunque con comportamientos diferenciados por año.

En 2022, el indicador se sitúa en 0,88, reflejando que los activos corrientes no eran suficientes para cubrir plenamente los pasivos de corto plazo, lo que evidencia una posición de liquidez ajustada y una mayor dependencia de una gestión cuidadosa del capital de trabajo.

En 2023, la razón corriente se ubica en 1,00, indicando una situación de equilibrio entre activos y pasivos corrientes, sin holgura financiera significativa, pero sin déficit de liquidez. A partir de 2024, se observa una mejora relevante y sostenida de la liquidez corriente, alcanzando 1,44 en 2024 y 1,63 en 2025. Esta recuperación evidencia un fortalecimiento progresivo de la posición de corto plazo, impulsado principalmente por el incremento del activo corriente, en particular por el crecimiento de las inversiones transitorias, más que por una reducción estructural del pasivo corriente o por una mejora sostenida del resultado operativo.

En términos generales, la tendencia refleja una transición desde una liquidez ajustada hacia una liquidez más holgada, especialmente en los dos últimos ejercicios.

Análisis de riesgo

Desde la perspectiva de riesgo, la evolución de la razón corriente evidencia que el riesgo de incumplimiento de obligaciones de corto plazo fue más elevado en 2022, se redujo gradualmente en 2023 y se mitigó de forma significativa en 2024 y 2025, como resultado del fortalecimiento del activo corriente.

No obstante, la composición de la liquidez continúa siendo un factor crítico de análisis. Una proporción relevante del activo corriente se encuentra concentrada en inversiones financieras, lo que incrementa la dependencia de:

- una gestión efectiva de tesorería,
- decisiones oportunas de colocación y retiro de fondos, y
- controles financieros confiables y oportunos.

De acuerdo con el Informe COSO 2013 y la Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025, los procesos de tesorería y control financiero presentan limitaciones en automatización, trazabilidad y dependencia de controles manuales y compensatorios, lo que incrementa el riesgo de error operativo, retrasos en la información y dependencia de la supervisión administrativa, aun en un contexto de ratios de liquidez favorables.

En consecuencia, aunque la liquidez corriente mejora en términos cuantitativos, el riesgo residual no se elimina, sino que se traslada desde un riesgo de insuficiencia de liquidez hacia un riesgo de gestión y control de los recursos líquidos.

Conclusión de riesgo – Liquidez

La razón corriente refleja una mejora significativa de la liquidez en los últimos ejercicios, con capacidad razonable para atender obligaciones de corto plazo. No obstante, el riesgo asociado se clasifica como moderado, condicionado a la calidad de la gestión de tesorería, la efectividad de los controles financieros y la confiabilidad de los sistemas que soportan la información financiera.

5.2.2 Prueba ácida

Qué mide

La prueba ácida mide la capacidad del Castillo Country Club, S.A. para cumplir sus obligaciones de corto plazo sin depender de la venta de inventarios, utilizando únicamente los activos corrientes de mayor liquidez, tales como efectivo, inversiones de corto plazo y cuentas por cobrar.

Este indicador es especialmente útil para evaluar la liquidez inmediata, ya que excluye inventarios, los cuales pueden requerir más tiempo para convertirse en efectivo o estar sujetos a riesgos de obsolescencia o merma.

Resultado obtenido

Fórmula:

Prueba ácida = (Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente.

Año	Prueba ácida
2022	0,74
2023	0,87
2024	1,31
2025	1,53

Análisis financiero

La prueba ácida presenta una evolución claramente positiva a lo largo del período analizado, aunque partiendo de una situación de liquidez inmediata insuficiente en los primeros años.

En 2022, el indicador se sitúa en 0,74, lo que evidencia que los activos líquidos del Club no eran suficientes para cubrir los pasivos de corto plazo sin depender de inventarios, reflejando una posición de liquidez inmediata ajustada.

En 2023, la prueba ácida mejora a 0,87, mostrando un avance en la capacidad de cobertura de obligaciones de corto plazo; sin embargo, el indicador aún se mantiene por debajo de 1,0, sin holgura financiera inmediata.

A partir de 2024, se observa una recuperación relevante, alcanzando 1,31, y consolidándose en 1,53 en 2025, lo que indica que el Club logra cubrir sus pasivos corrientes exclusivamente con activos líquidos, sin necesidad de recurrir a inventarios.

El comportamiento del indicador confirma que la mejora de la liquidez inmediata se concentra en los dos últimos ejercicios, y está asociada principalmente al incremento del activo corriente líquido, más que a una reducción estructural del pasivo corriente o a una mejora sostenida del resultado operativo.

Análisis de riesgo

Desde la óptica de riesgo, la prueba ácida evidencia que el riesgo de liquidez inmediata fue elevado en 2022 y 2023, dado que el Club no contaba con suficientes activos líquidos para atender sus obligaciones de corto plazo sin recurrir a inventarios u otros mecanismos de gestión.

En 2024 y 2025, la mejora del indicador reduce de forma significativa el riesgo de iliquidez inmediata, confirmando que la liquidez ya no depende de inventarios, lo cual disminuye el riesgo operativo asociado a rotación, obsolescencia o pérdidas físicas.

No obstante, al igual que en el análisis de la razón corriente, la composición de la liquidez inmediata continúa siendo un factor crítico. Una proporción relevante de los activos líquidos se encuentra concentrada en inversiones financieras, lo que incrementa la dependencia de:

- una gestión efectiva de tesorería,
- decisiones oportunas de colocación y rescate de fondos, y
- controles financieros confiables y oportunos.

De acuerdo con el Informe COSO 2013 y la Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025, estos procesos presentan limitaciones en automatización, trazabilidad y controles sistémicos, incrementando la exposición a riesgos de error, retrasos en la información y dependencia de controles manuales y compensatorios, aun cuando los indicadores de liquidez sean favorables.

Conclusión de riesgo – Prueba ácida

La prueba ácida refleja una mejora significativa de la liquidez inmediata en los últimos ejercicios, permitiendo al Club cubrir sus obligaciones de corto plazo sin depender de inventarios. No obstante, considerando la debilidad observada en 2022 y 2023 y la concentración de la liquidez en inversiones financieras, el riesgo asociado se clasifica como MODERADO, condicionado a la calidad de la gestión de tesorería y a la efectividad de los controles financieros y tecnológicos que respaldan los activos líquidos.

5.2.3 Capital de trabajo

Qué mide

El capital de trabajo mide el excedente de recursos de corto plazo con que cuenta el Castillo Country Club, S.A. para operar normalmente, una vez cubiertas todas sus obligaciones corrientes.

Este indicador permite evaluar la holgura financiera operativa real, es decir, si el Club dispone de recursos suficientes para financiar sus actividades diarias, enfrentar contingencias de corto plazo y absorber variaciones en ingresos o gastos sin afectar la continuidad operativa.

Resultado obtenido

Fórmula:

Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente.

Año	Capital de trabajo (¢)
2022	(138,245,683)
2023	3,006,637
2024	503,828,714
2025	822,588,160

Análisis financiero

El capital de trabajo del Castillo Country Club, S.A. presenta una evolución progresiva de recuperación a lo largo del período analizado, partiendo de una situación de déficit de corto plazo hacia una posición positiva, aunque aún limitada en términos absolutos.

En 2022, el capital de trabajo es negativo por ¢138,2 millones, lo que evidencia que los activos corrientes no eran suficientes para cubrir los pasivos de corto plazo, reflejando una posición de liquidez operativa ajustada y una alta dependencia de una gestión activa de tesorería para sostener la operación.

En 2023, el capital de trabajo pasa a ser ligeramente positivo (¢3,0 millones), lo que indica una situación de equilibrio muy estrecho, sin holgura financiera real para enfrentar contingencias operativas.

Durante 2024, se observa una mejora relevante, alcanzando ¢503,8 millones, y en 2025 el capital de trabajo continúa fortaleciéndose hasta ¢822,6 millones, evidenciando una recuperación progresiva de la posición de corto plazo.

No obstante, aun cuando el capital de trabajo es positivo en los dos últimos ejercicios, su nivel permanece relativamente reducido en relación con el tamaño de las operaciones del Club, lo que limita la holgura financiera efectiva.

Análisis de riesgo

Desde la perspectiva de riesgo, la evolución del capital de trabajo evidencia que el riesgo de tensión de liquidez operativa fue elevado en 2022, se redujo parcialmente en 2023 y mejoró de forma gradual en 2024 y 2025, sin llegar a niveles de holgura amplia.

Un capital de trabajo reducido incrementa la sensibilidad del Club ante choques operativos, contingencias no previstas, atrasos en flujos de efectivo o incrementos súbitos de gastos, especialmente en un contexto de márgenes operativos débiles.

Adicionalmente, la composición del activo corriente, con una participación relevante de inversiones financieras, incrementa la dependencia de una gestión eficiente de tesorería, de decisiones oportunas de colocación y rescate de fondos y de controles financieros confiables. Conforme al Informe COSO 2013 y la Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025, las limitaciones en automatización y trazabilidad de los controles elevan el riesgo de presión financiera en escenarios adversos, aun cuando el capital de trabajo sea positivo en términos contables.

Conclusión de riesgo – Capital de trabajo

El capital de trabajo del Castillo Country Club, S.A. muestra una recuperación progresiva en los últimos ejercicios, pasando de una posición negativa en 2022 a niveles positivos en 2024 y 2025. No obstante, considerando la debilidad observada al inicio del período, la holgura aún limitada en términos absolutos y la dependencia de una gestión activa de tesorería, el riesgo asociado se clasifica como MODERADO, con una capacidad acotada para absorber contingencias de corto plazo sin afectar la continuidad operativa.

5.3 Indicadores de Actividad

(Riesgo de gestión del capital de trabajo)

5.3.1 Días de cartera

Qué mide

Los días de cartera miden el tiempo promedio que tarda el Castillo Country Club, S.A. en recuperar las cuentas por cobrar derivadas de la facturación de cuotas y servicios a socios, reflejando la eficiencia en la gestión de cobro y su impacto sobre la liquidez operativa. Un menor número de días indica una recuperación más rápida del efectivo y menor presión sobre el capital de trabajo.

Resultado obtenido

Fórmula:

Días de cartera = Cuentas por cobrar / Ingresos diarios promedio.

Ingresos diarios promedio = Ingresos ordinarios por servicios y actividades / 365.

Año	Días de cartera
2022	20
2023	14
2024	10
2025	9

Nota metodológica:

Para el cálculo de este indicador se utilizaron exclusivamente los ingresos ordinarios por servicios y actividades, por ser los que efectivamente generan cuentas por cobrar. Las ventas de alimentos y bebidas no se consideran relevantes para este indicador, dado que se cobran mayoritariamente al contado o con tarjetas, generando CxC marginal.

Análisis financiero

El indicador muestra una mejora sostenida en la recuperación de cuentas por cobrar a lo largo del periodo analizado. En 2022, el plazo promedio de cobro se sitúa en aproximadamente 20 días, reduciéndose de forma significativa a 14 días en 2023, y continuando su mejora en 2024 y 2025, hasta alcanzar 9 días en el último ejercicio.

Esta tendencia es consistente con la reducción progresiva del saldo de cuentas por cobrar y refleja una mayor eficiencia en la gestión de cobro de cuotas y servicios a socios, contribuyendo positivamente a la liquidez operativa del Club.

Análisis de riesgo

Desde la perspectiva de riesgo, la reducción de los días de cartera disminuye el riesgo de crédito y de presión sobre el capital de trabajo, fortaleciendo la capacidad del Club para convertir ingresos en efectivo de forma oportuna.

No obstante, conforme al Informe COSO 2013 y a la Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025, el riesgo residual del ciclo de ingresos no se concentra en la incobrabilidad, sino en la robustez de los controles operativos y tecnológicos, particularmente en trazabilidad, facturación y monitoreo oportuno de saldos, aspectos que requieren continuidad y fortalecimiento para sostener esta mejora en el tiempo.

Conclusión de riesgo – Días de cartera

El ciclo de recuperación de cuentas por cobrar evidencia una gestión de cobro eficiente y en mejora sostenida, por lo que el riesgo asociado se clasifica como BAJO, sujeto a mantener controles operativos y tecnológicos adecuados que aseguren la continuidad de esta tendencia favorable.

5.3.2 Días de proveedores

Qué mide

Los días de proveedores miden el tiempo promedio que tarda el Castillo Country Club, S.A. en pagar a sus proveedores comerciales, reflejando su política de pagos, la gestión de sus obligaciones operativas y su impacto sobre el capital de trabajo.

Este indicador es relevante porque permite evaluar si el Club está financiando parcialmente su operación con proveedores, o si existen presiones de liquidez que se trasladan a los plazos de pago.

Resultado obtenido

Fórmula:

Días de proveedores = Cuentas por pagar / Costos diarios promedio.

Costos diarios promedio = (Costos de ventas + gastos servicios generales) /365.

Nota metodológica:

Para el cálculo de este indicador se utilizaron exclusivamente los costos que generan cuentas por pagar a proveedores comerciales, específicamente Costo de ventas y Servicios generales, excluyendo gastos de personal, depreciaciones, provisiones e impuestos, por no generar obligaciones comerciales.

Año	Días de proveedores
2022	76
2023	48
2024	40
2025	41

Análisis financiero

El indicador muestra una reducción significativa y ordenada del plazo promedio de pago a proveedores a lo largo del período analizado.

En 2022, los días de proveedores alcanzan 76 días, reflejando un plazo excesivamente largo, consistente con una posición de liquidez y capital de trabajo ajustada en ese ejercicio.

En 2023, el indicador se reduce a 48 días, evidenciando una fase de transición y corrección en la política de pagos, alineada con la mejora gradual de la liquidez.

Durante 2024 y 2025, los días de proveedores se estabilizan en un rango de 40–41 días, ubicándose en un nivel normal–alto, pero controlado y consistente con la operación del Club.

Esta evolución es coherente con la recuperación progresiva del capital de trabajo y con una gestión más equilibrada de las obligaciones comerciales.

Análisis de riesgo

Desde la perspectiva de riesgo, el comportamiento del indicador evidencia que:

- En 2022, existía un riesgo elevado de presión financiera, trasladado a proveedores mediante plazos extendidos.
- A partir de 2023, el riesgo se reduce de forma progresiva.

- En 2024 y 2025, el nivel observado no refleja estrés financiero, aunque sí una política de pago relativamente extendida.

Si bien el plazo actual no implica incumplimiento ni desorden, su nivel requiere monitoreo continuo, especialmente en un contexto de:

- capital de trabajo aún limitado,
- márgenes operativos ajustados,
- dependencia de una gestión activa de tesorería.

Conclusión de riesgo – Días de proveedores

La gestión de pagos a proveedores del Castillo Country Club, S.A. muestra una mejora sustancial respecto a 2022 y una estabilización en niveles controlados durante 2024 y 2025. El riesgo asociado se clasifica como BAJO A MODERADO, condicionado a mantener la disciplina en la gestión del capital de trabajo y relaciones sostenibles con proveedores críticos.

5.3.3 Ciclo de efectivo

Qué mide

El ciclo de efectivo mide el tiempo neto que tarda el Club en convertir sus operaciones en efectivo, considerando el período de cobro a clientes y el período de pago a proveedores.

Un ciclo de efectivo negativo indica que la entidad cobra antes de pagar, lo cual actúa como un factor mitigante de la presión de liquidez, aunque puede trasladar riesgo a la relación con proveedores.

Resultado obtenido

Ciclo de efectivo = Días de cartera – Días de proveedores.

Año	Ciclo de efectivo (días)
2022	(56)
2023	(34)
2024	(30)
2025	(32)

Análisis financiero

El ciclo de efectivo es negativo durante todo el período analizado, lo que indica que el Club recupera el efectivo de sus ingresos antes de realizar los pagos a proveedores.

La evolución del indicador muestra:

- Un ciclo muy negativo en 2022, consistente con una política de pago excesivamente extendida.
- Una normalización progresiva en 2023.
- Una estabilización en 2024 y 2025, en niveles negativos, pero más equilibrados.

Este comportamiento evidencia una mejora estructural en la gestión del capital de trabajo operativo.

Análisis de riesgo

Desde la óptica de riesgo, un ciclo de efectivo negativo reduce la presión inmediata sobre la liquidez, funcionando como un mecanismo de financiamiento operativo.

No obstante, este efecto positivo debe interpretarse con cautela, ya que:

- Depende de mantener plazos de pago sostenibles con proveedores.
- Puede generar riesgos reputacionales o contractuales si se prolonga excesivamente.
- No compensa por sí solo la debilidad estructural del resultado operativo ni la limitada generación de excedentes.

Conclusión de riesgo – Ciclo de efectivo

El ciclo de efectivo del Castillo Country Club, S.A. refleja una gestión eficiente del capital de trabajo operativo, apoyada en un ciclo negativo y controlado. Este comportamiento mitiga la presión de liquidez, pero no elimina la exposición financiera asociada a la sostenibilidad operativa de mediano y largo plazo. En consecuencia, el riesgo se clasifica como BAJO, sujeto a un monitoreo continuo de la relación con proveedores y de la evolución del capital de trabajo.

5.4 Indicadores de Endeudamiento

(Riesgo financiero y de sostenibilidad)

5.4.1 Endeudamiento total

Qué mide

El endeudamiento total mide el nivel de apalancamiento financiero del Castillo Country Club, S.A., es decir, la proporción de los activos de la entidad que se encuentran financiados mediante pasivos frente a aquellos financiados con recursos propios (patrimonio).

Este indicador es fundamental para evaluar el riesgo financiero estructural, ya que permite determinar el grado de dependencia del Club respecto a terceros (proveedores, acreedores u otras obligaciones) y su capacidad para absorber pérdidas, enfrentar escenarios adversos y sostener su operación sin recurrir a financiamiento adicional.

Resultado obtenido

Fórmula:

Endeudamiento total = Pasivo total / Activo total.

Año	Endeudamiento
2022	29,99%
2023	28,81%
2024	28,49%
2025	29,37%

Análisis financiero

El nivel de endeudamiento del Club se mantiene estable y relativamente bajo durante todo el período analizado, oscilando alrededor del 28%–30% del total de activos.

Este comportamiento indica que la mayor parte de los activos del Castillo Country Club, S.A. ha sido financiada históricamente con recursos patrimoniales, sin evidencia de un incremento significativo en la dependencia de pasivos o de financiamiento externo para sostener el crecimiento de la entidad.

No se observan variaciones abruptas ni tendencias crecientes de apalancamiento, lo que refleja una política financiera conservadora en términos de endeudamiento.

Análisis de riesgo

Desde la perspectiva de riesgo, un bajo nivel de endeudamiento reduce el riesgo financiero tradicional, asociado a incumplimientos de pago, presión por servicio de deuda o restricciones de liquidez derivadas de obligaciones financieras.

No obstante, este indicador debe interpretarse en conjunto con la calidad del patrimonio que respalda la estructura financiera. Conforme a la Carta de Gerencia de Estados Financieros 2025, una proporción significativa del patrimonio se encuentra concentrada en Capital Aportado, el cual presenta una diferencia no conciliada y una salvedad recurrente, lo que afecta la confiabilidad del respaldo patrimonial.

En este contexto, aunque el endeudamiento sea bajo en términos cuantitativos, el riesgo patrimonial no desaparece, ya que una eventual corrección o ajuste patrimonial podría alterar de forma relevante la relación pasivo–activo.

Conclusión de riesgo – Endeudamiento

El nivel de endeudamiento del Castillo Country Club, S.A. se considera bajo, sin evidencia de presión financiera por apalancamiento. Sin embargo, el riesgo asociado debe evaluarse de forma integrada con la calidad y trazabilidad del patrimonio, por lo que el endeudamiento bajo no elimina completamente la exposición al riesgo financiero estructural.

5.4.2 Pasivo / Patrimonio

Qué mide

El indicador Pasivo / Patrimonio mide la relación entre las obligaciones totales del Club y su base patrimonial, reflejando el grado de solidez financiera y la capacidad de la entidad para absorber pérdidas sin comprometer su continuidad operativa.

Este indicador es clave para evaluar la estabilidad de largo plazo, ya que muestra cuántas unidades monetarias de pasivo existen por cada unidad monetaria de patrimonio.

Resultado obtenido

Año	Pasivo / Patrimonio
2022	0,43
2023	0,40
2024	0,40
2025	0,42

Análisis financiero

La relación Pasivo / Patrimonio se mantiene por debajo de 0,50 durante todo el período analizado, lo que indica que el Club cuenta con una estructura patrimonial sólida en términos cuantitativos, donde el patrimonio supera ampliamente al pasivo.

Este comportamiento refleja una posición financiera conservadora, con una carga de obligaciones relativamente baja frente a los recursos propios, lo que en condiciones normales permitiría absorber variaciones adversas en resultados o en flujos de efectivo.

Análisis de riesgo

Si bien la lectura cuantitativa del indicador es favorable, el análisis de riesgo debe considerar la calidad del patrimonio que sirve de base al indicador. Conforme a la Carta de Gerencia de Estados Financieros 2025, el patrimonio presenta debilidades estructurales relevantes, asociadas a:

- La existencia de una diferencia no conciliada en la cuenta de Capital Aportado, concentrada en un monto aproximado de ¢198 millones, respecto de la cual la evidencia disponible resulta insuficiente para respaldar plenamente el saldo contable total.

- Una certificación parcial de la composición accionaria, que no permite conciliar de forma completa el total del Capital Aportado registrado contablemente.
- Brechas en la trazabilidad y consistencia de la documentación patrimonial de carácter histórico.

Estas condiciones incrementan el riesgo patrimonial, ya que afectan la confiabilidad del patrimonio como respaldo real frente a las obligaciones del Club, y pueden distorsionar la interpretación de indicadores de solvencia.

Conclusión de riesgo – Solidez patrimonial

La relación Pasivo / Patrimonio refleja una solidez patrimonial favorable en términos numéricos; sin embargo, el riesgo asociado se clasifica como moderado, debido a las debilidades estructurales del patrimonio identificadas en la auditoría externa, las cuales impactan la calidad del respaldo financiero del Club.

5.5 Indicadores de Rentabilidad y Margen

(Riesgo estructural del modelo operativo)

5.5.1 Margen operativo

Qué mide

El margen operativo mide la capacidad del Castillo Country Club, S.A. para generar excedentes a partir de su operación principal, antes de considerar ingresos financieros, gastos financieros, efectos cambiarios e impuestos.

Este indicador es clave para evaluar la sostenibilidad del modelo operativo, ya que refleja si los ingresos generados por las actividades ordinarias del Club son suficientes para cubrir los costos y gastos operativos recurrentes.

Resultado obtenido

Fórmula:

Margen operativo = Resultado de operación / Ingresos de operación.

Año	Margen operativo
2022	-2,13%
2023	0,48%
2024	-1,89%
2025	-2,58%

Análisis financiero

El margen operativo se mantiene cercano al punto de equilibrio durante todo el período analizado, registrando resultados negativos en tres de los cuatro ejercicios y una utilidad operativa marginal únicamente en 2023.

Esta evolución evidencia que, si bien el Club genera ingresos relevantes y mantiene márgenes brutos elevados, la estructura de gastos operativos absorbe prácticamente la totalidad del valor generado por la operación, dejando un margen muy limitado para generar excedentes operativos sostenibles.

La tendencia negativa observada en 2024 y 2025 refuerza la existencia de una presión estructural de costos, sin una mejora operativa consistente en el tiempo.

Análisis de riesgo

Desde la perspectiva de riesgo, un margen operativo recurrentemente bajo o negativo incrementa de forma significativa el riesgo estructural del modelo de negocio, ya que la sostenibilidad financiera del Club depende de factores externos a la operación principal.

Conforme a la Carta de Gerencia de EEFF 2025 y al Informe COSO 2013, esta situación se ve agravada por:

- Rigidez de la estructura de gastos.
- Dependencia de controles administrativos y revisiones posteriores.
- Limitaciones en automatización y control de procesos operativos y financieros.

La falta de generación consistente de excedentes operativos reduce la capacidad del Club para absorber aumentos de costos, financiar inversiones, fortalecer patrimonio y enfrentar escenarios adversos sin recurrir a ingresos no operativos.

Conclusión de riesgo – Margen operativo

El margen operativo del Castillo Country Club, S.A. evidencia una fragilidad estructural del modelo operativo, con resultados cercanos o inferiores al punto de equilibrio. El riesgo asociado se clasifica como alto, dado que la operación principal no genera excedentes sostenibles en el tiempo.

5.5.2 Margen neto (Resultado neto / Ingresos)

Qué mide

El margen neto mide la rentabilidad final del Club, es decir, el porcentaje de los ingresos totales que se transforma en resultado neto del período, después de considerar todos los ingresos, gastos, efectos financieros e impuestos.

Este indicador permite evaluar la capacidad real de generación de valor, así como la posibilidad de fortalecer el patrimonio, financiar inversiones futuras y absorber contingencias.

Resultado obtenido

Fórmula:

Margen neto = Resultado neto del período / Ingresos de operación.

Año	Margen neto
2022	-0,65%
2023	0,87%
2024	0,06%
2025	0,39%

Análisis financiero

El margen neto se mantiene muy bajo y volátil durante todo el período analizado, sin superar el 1% en ningún ejercicio. Si bien se observan resultados positivos en 2023, 2024 y 2025, estos son marginales y no reflejan una rentabilidad robusta.

La mejora del resultado neto en determinados períodos se explica principalmente por la contribución del resultado financiero, más que por una fortaleza de la operación principal, lo cual limita la calidad de la rentabilidad generada.

Análisis de riesgo

Desde una óptica de riesgo, un margen neto reducido:

- Limita la capacidad de reinversión del Club.
- Reduce el fortalecimiento patrimonial orgánico.
- Incrementa la vulnerabilidad ante contingencias, litigios o ajustes contables.
- Aumenta la dependencia de ingresos financieros y condiciones de mercado.

Conforme a la Carta de Gerencia de EEFF 2025, esta situación restringe la capacidad del Club para corregir debilidades estructurales sin afectar su estabilidad financiera.

Conclusión de riesgo – Rentabilidad neta

El margen neto del Castillo Country Club, S.A. refleja una rentabilidad insuficiente y poco sostenible, con alta sensibilidad a factores externos y financieros. El riesgo asociado se clasifica como alto, debido a la limitada capacidad de generación de valor y fortalecimiento patrimonial de largo plazo.

5.6 Indicadores de Dependencia y Riesgo Estructural

(Riesgo de sostenibilidad y calidad del resultado)

5.6.1 Dependencia de ingresos financieros

Qué mide

Este indicador mide el grado de dependencia del Castillo Country Club, S.A. respecto a los ingresos financieros (intereses, rendimientos de inversiones y otros ingresos de naturaleza financiera) para sostener su resultado global.

Su importancia radica en que los ingresos financieros no forman parte de la operación principal del Club y dependen de condiciones de mercado, tasas de interés y decisiones de tesorería, por lo que una alta dependencia incrementa el riesgo de sostenibilidad del resultado.

Resultado obtenido

Fórmula:

Dependencia de ingresos financieros = Ingresos financieros / Ingresos de operación.

Año	Dependencia de ingresos financieros
2022	5,20%
2023	5,45%
2024	4,95%
2025	5,90%

Análisis financiero

Los ingresos financieros representan de forma consistente entre el 5% y el 6% de los ingresos de operación durante todo el período analizado, sin una tendencia clara a la reducción.

Si bien este porcentaje no es extremo en términos absolutos, resulta relevante en el contexto del Castillo Country Club, considerando que el resultado operativo es recurrentemente bajo o negativo. En la práctica, los ingresos financieros han actuado como un factor compensatorio, permitiendo que el resultado neto del período se mantenga cercano al equilibrio o ligeramente positivo.

Análisis de riesgo

Desde la perspectiva de riesgo, la dependencia de ingresos financieros incrementa la exposición del Club a factores externos, tales como:

- Cambios en tasas de interés.
- Volatilidad de los mercados financieros.

- Decisiones de colocación y rescate de inversiones.
- Capacidad de control y monitoreo de la tesorería.

Conforme al Informe COSO 2013 y la Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025, los procesos de tesorería y control financiero presentan limitaciones en automatización y trazabilidad, lo que incrementa el riesgo de error, dependencia de controles manuales y necesidad de supervisión constante.

Adicionalmente, la Carta de Gerencia de EEFF 2025 señala que la sostenibilidad del resultado no proviene de la operación principal, lo que refuerza la relevancia de este indicador como riesgo estructural.

Conclusión de riesgo – Dependencia de ingresos financieros

La dependencia de ingresos financieros del Castillo Country Club, S.A. se considera moderada a alta, dado que estos ingresos contribuyen de manera relevante a sostener el resultado neto ante una operación con márgenes limitados. Este indicador refleja un riesgo estructural de sostenibilidad, condicionado a factores externos y a la efectividad de la gestión de tesorería.

5.6.2 Variación del patrimonio

Qué mide

Este indicador mide la evolución del patrimonio del Castillo Country Club, S.A. a lo largo del tiempo, permitiendo evaluar si el crecimiento patrimonial se encuentra respaldado por una generación sostenible de resultados operativos, o si responde principalmente a aportes históricos, ajustes contables u otros factores no operativos.

La variación del patrimonio es clave para analizar la capacidad del Club de fortalecer su base financiera, absorber contingencias y sostener su operación en el largo plazo.

Fórmula:

Variación del patrimonio = (Patrimonio del período – Patrimonio del período anterior) / Patrimonio del período anterior.

Año	Variación del patrimonio
2022	11,05%
2023	3,72%
2024	2,57%
2025	3,03%

Análisis financiero

El patrimonio del Castillo Country Club, S.A. muestra un crecimiento nominal positivo durante todo el período analizado, con comportamientos diferenciados por año.

En 2022, se observa una variación significativamente mayor (11,05%), la cual no responde a una generación extraordinaria de resultados operativos, sino principalmente a aportes patrimoniales y ajustes acumulados, lo que marca un punto de inflexión en la base patrimonial.

A partir de 2023, el crecimiento patrimonial se normaliza, presentando variaciones anuales más moderadas, entre 2,5% y 3,7%, reflejando un crecimiento nominal estable, pero de baja intensidad.

En todo el período, el análisis evidencia que el crecimiento del patrimonio no está sustentado en una generación sólida y sostenida de resultados netos, sino que responde principalmente a:

- Aportes históricos acumulados.
- Ajustes patrimoniales registrados en ejercicios anteriores.
- Resultados netos bajos y volátiles, con limitada capacidad de fortalecimiento patrimonial orgánico.

La baja rentabilidad operativa limita la capacidad del Club para generar crecimiento patrimonial sostenible a partir de su actividad principal, reduciendo la calidad del crecimiento observado.

Análisis de riesgo

Desde la óptica de riesgo financiero-contable, la variación positiva del patrimonio no garantiza una fortaleza patrimonial real, debido a debilidades estructurales relevantes identificadas en la Carta de Gerencia de Estados Financieros 2025, asociadas a:

- La existencia de una diferencia no conciliada en la cuenta de Capital Aportado, concentrada en un monto aproximado de ¢198 millones, respecto de la cual la evidencia disponible resulta insuficiente para respaldar plenamente el saldo contable total.
- Una certificación parcial de la composición accionaria, que no permite conciliar de forma completa el total del Capital Aportado registrado contablemente.
- Limitaciones temporales de acceso a documentación legal relevante, que restringieron la obtención de evidencia adicional durante el proceso de auditoría.

Estas condiciones afectan la confiabilidad y trazabilidad del patrimonio, incrementando el riesgo de ajustes futuros que podrían impactar de forma material la posición financiera del Club y su capacidad de absorción de contingencias.

Conclusión de riesgo – Evolución patrimonial

La variación del patrimonio del Castillo Country Club, S.A. evidencia un crecimiento nominal positivo, con un incremento relevante en 2022 y variaciones moderadas en los años posteriores; sin embargo, dicho crecimiento es de calidad limitada, al no estar respaldado por una generación sostenida de resultados operativos y presentar debilidades estructurales de trazabilidad patrimonial.

En consecuencia, el riesgo asociado a la evolución del patrimonio se clasifica como ALTO, con impacto potencial en la solidez financiera de largo plazo y en la razonabilidad de los Estados Financieros.

5.7 Indicadores de Riesgo Contable

(Riesgo de incorrección material y juicio contable)

5.7.1 Provisiones / Resultado del período

Qué mide

Este indicador mide el peso relativo de las provisiones contables sobre el resultado del período, permitiendo evaluar el nivel de dependencia del resultado financiero respecto a estimaciones contables.

Su importancia radica en que las provisiones implican alto juicio profesional, supuestos y estimaciones de la Administración. Cuando las provisiones representan una proporción significativa del resultado —especialmente en contextos de baja rentabilidad— se incrementa el riesgo de incorrección material y la sensibilidad del resultado ante cambios en criterios contables.

Resultado obtenido

Fórmula:

Provisiones / Resultado del período.

Año	Provisiones (¢)	Resultado neto (¢)	Provisiones / Resultado
2022	17.186.094	(28.748.149)	No aplicable (1)
2023	81.829.315	43.262.878	1,89
2024	97.016.325	3.230.621	30,03
2025	113.102.320	19.834.067	5,70

- (1) En 2022 el resultado es negativo, por lo que el indicador no resulta comparable; sin embargo, evidencia igualmente sensibilidad elevada del resultado.

Análisis financiero

El indicador muestra un incremento sostenido del monto de provisiones durante el período analizado, mientras que el resultado neto se mantiene bajo y volátil.

En 2023, las provisiones ya representaban casi el doble del resultado neto. En 2024, el resultado marginal provoca que las provisiones multipliquen el resultado en más de 30 veces, evidenciando una altísima sensibilidad del resultado a criterios de estimación. En 2025, aunque el resultado mejora ligeramente, las provisiones continúan representando un múltiplo elevado del resultado.

Esta relación refleja que el resultado del período puede verse significativamente alterado por cambios relativamente pequeños en las estimaciones contables.

Análisis de riesgo

Desde la perspectiva de riesgo, un alto peso de las provisiones sobre el resultado incrementa el riesgo de incorrección material, especialmente en contextos donde:

- La rentabilidad operativa es limitada.
- El resultado neto es reducido.
- Existen debilidades estructurales en control interno y trazabilidad.

Conforme a la Carta de Gerencia de EEFF 2025, se identificaron observaciones específicas relacionadas con provisiones y estimaciones contables, recomendando el fortalecimiento de políticas conforme a NIC 37. Adicionalmente, el Informe COSO 2013 señala dependencia de controles manuales y revisiones posteriores, lo que amplifica el riesgo asociado al juicio contable.

Conclusión de riesgo – Provisiones

El peso relativo de las provisiones sobre el resultado del período evidencia una alta sensibilidad del resultado a estimaciones contables. En consecuencia, el riesgo asociado se clasifica como moderado a alto, especialmente relevante en un contexto de baja rentabilidad y controles con limitaciones estructurales.

5.7.2 Ajustes contables significativos / Total de activos

Qué mide

Este indicador mide el impacto relativo de ajustes contables significativos sobre el total de activos, permitiendo evaluar la exposición del balance a correcciones, reclasificaciones o diferencias no conciliadas que puedan afectar la razonabilidad de los Estados Financieros.

Es un indicador clave para identificar riesgos patrimoniales y de presentación, especialmente cuando los ajustes se concentran en cuentas estructurales como el patrimonio.

Resultado obtenido

Fórmula:

Ajustes contables significativos / Total de activos.

(Considerando la diferencia no conciliada en Capital Aportado).

Año	Ajuste relevante (¢)	Total activos (¢)	Ajuste / Activos
2024	198.122.823	7.113.009.139	2,78%
2025	198.428.754	7.419.725.370	2,67%

Análisis financiero

El ajuste patrimonial identificado se mantiene recurrente y no subsanado entre 2024 y 2025, representando cerca del 3% del total de activos del Club.

Si bien el porcentaje puede parecer moderado en términos absolutos, su naturaleza estructural y patrimonial le otorga una relevancia cualitativa elevada, dado que afecta directamente la base patrimonial que respalda la solvencia financiera del Club.

Análisis de riesgo

Desde el punto de vista de riesgo, la persistencia de ajustes patrimoniales no conciliados incrementa de manera significativa el riesgo de incorrección material y de limitaciones al alcance de auditoría, tal como se refleja en la salvedad del dictamen y en la Carta de Gerencia de EEFF 2025.

Adicionalmente, la falta de certificación de la composición accionaria y las brechas en la trazabilidad y consolidación de la documentación patrimonial de carácter histórico afectan la confiabilidad de la información patrimonial incrementando el riesgo residual aun cuando el resto de las cuentas muestre razonabilidad.

Conclusión de riesgo – Ajustes contables y patrimonio

La existencia de ajustes patrimoniales significativos y recurrentes no conciliados configura un riesgo contable alto, con impacto directo en la razonabilidad de los Estados Financieros y en la exposición global al riesgo financiero-contable del Castillo Country Club, S.A.

5.7.3 Conclusión del bloque de riesgo contable

Los indicadores de riesgo contable evidencian que la principal exposición del Club no se origina en errores operativos aislados, sino en:

- Alta dependencia del resultado respecto a estimaciones contables.
- Persistencia de ajustes patrimoniales relevantes.

- Debilidades estructurales de trazabilidad y evidencia.
- Dependencia de controles manuales y revisiones posteriores.

En su conjunto, estos factores refuerzan la clasificación de riesgo financiero-contable relevante, particularmente en el componente patrimonial y en la sensibilidad del resultado.

VI. EXPOSICIÓN AL RIESGO FINANCIERO POR CICLO CONTABLE

6.1 Ciclo de Ingresos y Cuentas por Cobrar

Descripción e importancia del ciclo

El ciclo de ingresos y cuentas por cobrar comprende todos los procesos relacionados con la generación de ingresos del Club, incluyendo la definición de tarifas, facturación de cuotas y servicios, registro contable de ingresos, control de cuentas por cobrar y recuperación efectiva del efectivo.

Este ciclo es crítico para el Castillo Country Club, S.A., dado que:

- Constituye la principal fuente de financiamiento operativo del Club.
- Sostiene la liquidez diaria necesaria para cubrir gastos, pagos a proveedores y compromisos laborales.
- Impacta directamente el resultado operativo y la sostenibilidad financiera.

Un control inadecuado de este ciclo puede generar errores de reconocimiento de ingresos, pérdidas de liquidez, distorsión de resultados y riesgos reputacionales frente a los socios.

Exposición financiera observada

Del análisis financiero se observa que:

- Los ingresos son recurrentes y relativamente estables.
- Las cuentas por cobrar representan un porcentaje bajo del activo total.
- Los indicadores de días de cartera muestran mejoras sostenidas.
- No existe una dependencia relevante de ingresos extraordinarios o no recurrentes.

Desde el punto de vista cuantitativo, el ciclo no presenta señales de deterioro financiero.

Análisis de riesgo

Desde la perspectiva de riesgo financiero, el ciclo presenta un riesgo bajo, debido a la buena recuperabilidad de las cuentas por cobrar y a la estabilidad del flujo de ingresos.

No obstante, desde la perspectiva de control interno y tecnología, el riesgo se incrementa por:

- Dependencia de procesos manuales y controles compensatorios en facturación y POS.

- Limitaciones tecnológicas señaladas en la Carta de Gerencia de TI 2025.
- Brechas de trazabilidad y monitoreo identificadas en el Informe COSO 2013, particularmente en los componentes de Actividades de Control e Información y Comunicación.

Estas condiciones no han generado errores materiales evidentes, pero incrementan el riesgo residual ante escenarios de crecimiento, rotación de personal o cambios en sistemas.

Conclusión de riesgo – Ciclo de Ingresos y Cuentas por Cobrar

El ciclo de ingresos y cuentas por cobrar del Castillo Country Club, S.A. presenta un riesgo financiero bajo, sustentado en la estabilidad de los ingresos y la adecuada recuperación de cuentas por cobrar. Sin embargo, el riesgo de control se clasifica como moderado, debido a la dependencia de procesos manuales y a limitaciones tecnológicas y de trazabilidad, lo que requiere atención para asegurar la sostenibilidad del control en el tiempo.

6.2 Ciclo de Inventarios y Costos

Descripción e importancia del ciclo

El ciclo de inventarios y costos comprende los procesos de adquisición, almacenamiento, control físico, consumo y registro contable de inventarios, así como su impacto directo en el costo de ventas del Castillo Country Club, S.A.

Este ciclo es relevante para el Club porque:

- Afecta directamente el margen bruto, especialmente en alimentos y bebidas.
- Incide en la eficiencia operativa y el control de desperdicios.
- Requiere controles físicos y contables coordinados para evitar pérdidas, errores o distorsiones de resultados.

Exposición financiera observada

Del análisis financiero se observa que:

- Los inventarios representan un porcentaje reducido del total de activos.
- El margen bruto se mantiene elevado y relativamente estable.
- No se identifican variaciones abruptas en el costo de ventas.

Desde una perspectiva cuantitativa, el ciclo no muestra señales de deterioro financiero significativo.

Análisis de riesgo

Desde la óptica de riesgo financiero, el ciclo presenta un riesgo bajo, dado el peso relativo limitado del rubro.

No obstante, desde la perspectiva de control interno y tecnología, el riesgo se incrementa por:

- Dependencia de controles manuales en inventarios y POS.
- Limitaciones de integración entre sistemas operativos y contables.
- Observaciones del Informe COSO 2013 relacionadas con actividades de control y monitoreo físico.

Conclusión de riesgo – Ciclo de Inventarios y Costos

El ciclo de inventarios y costos del Castillo Country Club, S.A. presenta un riesgo financiero bajo, pero un riesgo de control moderado, asociado principalmente a la necesidad de fortalecer controles físicos, trazabilidad y automatización para sostener la eficiencia operativa.

6.3 Ciclo de Proveedores, Gastos y Provisiones

(Ciclo financiero–ético crítico)

Descripción e importancia del ciclo

El ciclo de proveedores, gastos y provisiones comprende los procesos de contratación de bienes y servicios, registro y control de gastos, reconocimiento de provisiones, pagos y seguimiento de obligaciones.

Este ciclo es especialmente crítico para el Castillo Country Club, S.A. por las siguientes razones:

- Representa la principal salida de recursos financieros del Club.
- Tiene impacto directo en la rentabilidad operativa, ya de por sí limitada.
- Involucra interacción con terceros, donde existen riesgos de:
 - conflictos de interés,
 - colusión,
 - sobrepagos,
 - pagos indebidos,
 - y fraude.

Por su naturaleza, este ciclo es uno de los más sensibles desde la óptica del control interno, la ética y la prevención de riesgos de fraude, conforme a COSO y a las mejores prácticas referenciales de la Ley N.º 9699.

Exposición financiera observada

El análisis financiero evidencia que:

- Los gastos operativos son elevados y rígidos, absorbiendo gran parte de los ingresos.
- Las provisiones tienen un peso relevante sobre el resultado del período.
- Pequeñas variaciones en gastos o estimaciones tienen impacto significativo en el resultado neto.

Esto amplifica la relevancia del ciclo, ya que cualquier debilidad de control tiene un efecto financiero inmediato.

Análisis de riesgo (financiero, ético y de control interno)

Desde la perspectiva financiera, el ciclo presenta un riesgo moderado a alto, debido a:

- Rigidez estructural de gastos.
- Dependencia de estimaciones contables (NIC 37).
- Bajo margen operativo que reduce la capacidad de absorción de errores.

Desde la perspectiva de control interno y ética, el riesgo se incrementa significativamente, considerando que:

- El Informe COSO 2013 identifica oportunidades de mejora en:
 - controles anticorrupción,
 - segregación de funciones,
 - formalización de procesos de compras y pagos.
- Se recomienda explícitamente:
 - debida diligencia de proveedores,
 - matrices de conflictos de interés,
 - protocolos anticorrupción,
 - fortalecimiento del ambiente ético.
- La Guía COSO–ACFE y la Ley N.º 9699 (como referencia de buenas prácticas) señalan este ciclo como uno de los más expuestos a fraude.

La ausencia de controles éticos formalizados y de un enfoque preventivo incrementa el riesgo residual, aun cuando no existan evidencias de irregularidades materiales.

Conclusión de riesgo – Ciclo de Proveedores, Gastos y Provisiones

El ciclo de proveedores, gastos y provisiones constituye uno de los principales focos de exposición al riesgo financiero-contable del Castillo Country Club, S.A. El riesgo se clasifica como moderado a alto, debido a la combinación de rigidez de gastos, dependencia de estimaciones contables y riesgos éticos y de control interno asociados a la contratación y pagos a terceros.

El fortalecimiento de controles financieros, éticos y anticorrupción en este ciclo es crítico para la sostenibilidad financiera y la integridad institucional del Club.

6.4 Ciclo de Tesorería, Efectivo e Inversiones

Descripción e importancia del ciclo

El ciclo de tesorería comprende la administración del efectivo, las inversiones financieras, las conciliaciones bancarias, los pagos y la gestión de la liquidez del Castillo Country Club, S.A.

Este ciclo es crítico para el Club, dado que:

- Asegura la continuidad operativa diaria.
- Permite cumplir oportunamente con proveedores, colaboradores y obligaciones fiscales.
- Soporta la estrategia financiera, especialmente en un contexto donde el resultado operativo es débil y la liquidez depende de inversiones financieras.

Una debilidad en este ciclo puede generar incumplimientos, errores en flujos de caja, pérdidas financieras o distorsiones en la información contable.

Exposición financiera observada

Del análisis financiero se observa que:

- El Club mantiene liquidez adecuada en términos relativos (ratios).
- Existe una alta concentración del activo corriente en inversiones financieras.
- El capital de trabajo se ha reducido de forma relevante en términos absolutos.
- El resultado financiero contribuye de manera significativa al resultado neto.

Análisis de riesgo

Desde la perspectiva financiera, el ciclo presenta un riesgo moderado, dado que la liquidez es suficiente, pero con menor holgura real frente a ejercicios anteriores.

Desde la perspectiva de control interno y tecnología, el riesgo se incrementa por:

- Limitaciones en Controles Generales de TI (ITGC) señaladas en la Carta de Gerencia de TI 2025.
- Dependencia de procesos manuales y conciliaciones posteriores.
- Debilidades de continuidad operativa (BCP / DRP).
- Necesidad de supervisión constante por parte de la Administración.

Estas condiciones incrementan la exposición a errores operativos, retrasos en información y riesgos de gestión financiera, especialmente en escenarios de estrés.

Conclusión de riesgo – Ciclo de Tesorería

El ciclo de tesorería, efectivo e inversiones presenta un riesgo financiero moderado a riesgos de control y gestión, derivada de limitaciones tecnológica, derivada de la concentración de liquidez en inversiones financieras y de automatización identificadas. Su fortalecimiento es clave para la sostenibilidad financiera del Club.

6.5 Ciclo de pasivos no corrientes – Socios en contrato de comodato

El pasivo asociado a socios bajo contrato de comodato constituye un ciclo particular de riesgo para el Castillo Country Club, S.A., al tratarse de obligaciones de largo plazo vinculadas directamente con socios de la entidad.

Si bien estos contratos no generan obligaciones financieras periódicas ni intereses, su incremento sostenido tiene implicaciones relevantes en términos de:

- Clasificación y reconocimiento contable, conforme a la sustancia económica de los acuerdos.
- Riesgo legal y contractual, asociado a las condiciones de vigencia, terminación o restitución.
- Riesgo patrimonial indirecto, al incrementar el pasivo total sin generar flujos de efectivo operativos.
- Riesgo de gobernanza, al involucrar relaciones contractuales con socios que requieren criterios uniformes, transparencia y adecuada supervisión.

Desde la perspectiva del Informe COSO 2013, este tipo de obligaciones requiere controles claros en materia de:

- aprobación y formalización contractual,
- segregación de funciones,
- revelación adecuada en estados financieros,
- y monitoreo periódico de su impacto patrimonial.

Conclusión de riesgo – Pasivo por socios en comodato:

El pasivo por contratos de comodato con socios presenta un riesgo moderado, no por presión de liquidez inmediata, sino por su impacto estructural en el pasivo y el patrimonio, así como por la necesidad de una gestión contractual y de gobernanza robusta que asegure su correcta administración y revelación.

Aunque el pasivo por contratos de comodato con socios no representa deuda financiera ni presiones de caja, su crecimiento sostenido lo convierte en un elemento relevante del pasivo estructural del Club, con impacto indirecto sobre la solidez patrimonial y la gobernanza institucional.

6.6 Ciclo de Ajustes Contables y Estimaciones**Descripción e importancia del ciclo**

Este ciclo comprende los asientos de ajuste, provisiones, reclasificaciones contables y estimaciones, que requieren un alto grado de juicio profesional.

Para el Castillo Country Club, este ciclo es especialmente relevante porque:

- El resultado del período es altamente sensible a estimaciones.
- Existen provisiones relevantes (NIC 37).
- Se han identificado ajustes patrimoniales significativos.
- Impacta directamente la razonabilidad de los Estados Financieros.

Exposición financiera observada

El análisis financiero evidencia que:

- Las provisiones representan múltiplos del resultado neto en varios períodos.
- Pequeños cambios en estimaciones pueden alterar materialmente el resultado.
- Existen ajustes patrimoniales no conciliados de carácter recurrente.

Análisis de riesgo

Desde la perspectiva de riesgo:

- Existe alta dependencia del juicio contable.
- El Informe COSO 2013 identifica dependencia de controles manuales y revisiones posteriores.
- La Carta de Gerencia de EEFF 2025 recomienda fortalecer políticas de provisiones y estimaciones.

Estas condiciones incrementan significativamente el riesgo de incorrección material, aun en ausencia de intención fraudulenta.

Conclusión de riesgo – Ajustes contables y estimaciones

El ciclo de ajustes contables y estimaciones presenta un riesgo alto, debido a la elevada sensibilidad del resultado a criterios de estimación, la dependencia de controles manuales y las debilidades estructurales de control interno identificadas.

6.7 Ciclo de Patrimonio y Movimientos Patrimoniales

Descripción e importancia del ciclo

El ciclo patrimonial comprende el registro, control y documentación del capital social, capital aportado, reservas y resultados acumulados.

Este ciclo es estratégico y crítico para el Castillo Country Club, ya que:

- El patrimonio representa más del 70% del total de activos.
- Constituye el principal respaldo financiero y reputacional del Club.
- Impacta directamente la solvencia, la credibilidad financiera y la confianza de los socios.

Exposición financiera observada

Se observa que:

- El patrimonio está altamente concentrado en Capital Aportado.
- La existencia de una diferencia no conciliada en la cuenta de Capital Aportado por aproximadamente ¢198 millones, respecto de la cual no se cuenta con evidencia suficiente y adecuada que permita conciliar plenamente el saldo contable total con los registros auxiliares históricos.
- Brechas en la trazabilidad, sistematización y consolidación de la documentación patrimonial de carácter histórico.

Análisis de riesgo

Desde la perspectiva de riesgo:

- La Carta de Gerencia de EEFF 2025 califica este ciclo como riesgo alto, con salvedad en el dictamen.
- El Informe COSO 2013 identifica debilidades de gobernanza, trazabilidad y continuidad institucional.
- La falta de evidencia suficiente afecta la razonabilidad del patrimonio y amplifica el riesgo residual.

Este riesgo no es solo contable, sino institucional y estructural.

Conclusión de riesgo – Ciclo de Patrimonio

El ciclo patrimonial constituye el principal foco de exposición al riesgo financiero-contable del Castillo Country Club, S.A., clasificándose como riesgo alto y crítico, con impacto directo en la razonabilidad de los Estados Financieros, la solvencia institucional y la confianza de los socios.

6.8 Integración transversal de Tecnología de Información y Ética

Los riesgos de Tecnología de Información, ética, conflictos de interés y fraude impactan transversalmente todos los ciclos analizados, particularmente:

- Tesorería.
- Proveedores y pagos.
- Ajustes contables.
- Patrimonio.

Conforme al Informe COSO 2013, la ética institucional, los controles anticorrupción y la gestión del riesgo de fraude no deben tratarse como elementos aislados, sino como controles preventivos transversales, especialmente en ciclos sensibles como compras, pagos e inversiones.

6.9 Conclusión del Capítulo VI

El análisis por ciclo contable evidencia que la exposición al riesgo financiero-contable del Castillo Country Club, S.A.:

- No se concentra en un único proceso, sino en la interacción de debilidades estructurales.
- Los mayores riesgos se ubican en Patrimonio, Ajustes Contables, Proveedores y Tesorería.
- La liquidez y el bajo endeudamiento mitigan parcialmente el riesgo, pero no lo eliminan.
- Las debilidades de control interno, tecnología y ética amplifican el riesgo residual.

Este capítulo constituye la base técnica para la identificación y clasificación de los Riesgos Financieros Significativos, que se presentan en el Capítulo VII.

VII. INTEGRACIÓN CON HALLAZGOS DE AUDITORÍA Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

7.1 Propósito del capítulo

El presente capítulo tiene como objetivo integrar y articular los hallazgos relevantes identificados en la:

- Carta de Gerencia de la Auditoría Externa de Estados Financieros 2025,
- Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025, y
- Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno bajo el Marco COSO 2013.

Con los resultados del análisis financiero histórico, los indicadores de riesgo y la evaluación por ciclos contables desarrollados en los capítulos anteriores.

Este enfoque integrado permite evitar una lectura fragmentada de los riesgos, asegurando que los hallazgos de auditoría y TI se interpreten en función de su impacto financiero real, su incidencia en la razonabilidad de los Estados Financieros y su contribución al riesgo residual global del Castillo Country Club, S.A.

7.2 Integración con la Carta de Gerencia de Estados Financieros (CG EEFF 2025) Hallazgos relevantes identificados

La Carta de Gerencia de Estados Financieros 2025 identifica hallazgos que inciden directamente en la exposición al riesgo financiero-contable, entre los que destacan:

- Riesgo patrimonial alto, asociado a:
 - La existencia de una diferencia no conciliada en la cuenta de Capital Aportado por aproximadamente ¢198 millones, respecto de la cual no se cuenta con evidencia suficiente y adecuada que permita conciliar plenamente el saldo contable total con los registros auxiliares históricos.
 - Brechas en la trazabilidad y consolidación de la documentación patrimonial de carácter histórico, identificadas durante el proceso de auditoría.
- Dependencia del resultado financiero, ante márgenes operativos débiles.
- Impacto relevante de provisiones y estimaciones contables, conforme a NIC 37.
- Limitaciones al alcance de auditoría, que derivaron en una salvedad recurrente en el dictamen.

Relación con el análisis financiero desarrollado

Estos hallazgos se reflejan de forma consistente en:

- La alta concentración del patrimonio en Capital Aportado (Capítulo IV).
- La sensibilidad del resultado a provisiones y ajustes (Capítulo V).
- La clasificación del ciclo patrimonial y de ajustes contables como riesgo alto y crítico (Capítulo VI).

La CG EEFF confirma que el riesgo no es meramente operativo, sino estructural, afectando la base patrimonial y la razonabilidad de los Estados Financieros en su conjunto.

Conclusión integrada – CG EEFF

Los hallazgos de la Carta de Gerencia de Estados Financieros 2025 refuerzan y validan las conclusiones del presente informe, confirmando que la principal exposición al riesgo financiero-contable del Club se concentra en el patrimonio, las estimaciones contables y la sostenibilidad del resultado, más que en problemas de liquidez o endeudamiento.

7.3 Integración con la Carta de Gerencia de Tecnología de Información (CG TI 2025) Hallazgos relevantes identificados

La Carta de Gerencia de TI 2025 identifica riesgos tecnológicos que impactan de forma transversal la información financiera, destacando:

- Limitaciones del sistema financiero-contable (SKILL-4).
- Dependencia de controles manuales y compensatorios.
- Debilidades en Controles Generales de TI (ITGC):
 - Gestión de accesos.
 - Gestión de cambios.
 - Respaldos y continuidad (BCP / DRP).
- Riesgos relevantes que requieren fortalecimiento en ciberseguridad y continuidad operativa.

Relación con el análisis financiero y por ciclos

Estos hallazgos se integran directamente con:

- La gestión de tesorería e inversiones, altamente dependiente de sistemas (Capítulos V y VI).
- Los procesos de ingresos, inventarios y POS, con controles operativos manuales.

- El ciclo de ajustes contables, donde la falta de automatización incrementa el riesgo de error.
- El riesgo residual de todos los ciclos críticos, al depender de tecnología con madurez limitada.

La CG TI evidencia que, aun cuando los procesos financieros funcionen en la práctica, la falta de automatización y robustez tecnológica incrementa la probabilidad de error, retraso o inconsistencia, especialmente ante crecimiento, rotación de personal o eventos disruptivos.

Conclusión integrada – CG TI

Los riesgos identificados en la Carta de Gerencia de TI 2025 no constituyen riesgos aislados, sino factores amplificadores del riesgo financiero-contable, incrementando el riesgo residual en prácticamente todos los ciclos evaluados. El fortalecimiento de los controles tecnológicos es un elemento clave para la sostenibilidad del control interno financiero.

7.4 Integración con el Informe COSO 2013

Hallazgos relevantes identificados

El Informe COSO 2013 ubica al Sistema de Control Interno del Castillo Country Club en un nivel de madurez “Definido (3/5)”, identificando brechas relevantes en:

- Ambiente de Control, particularmente en ética aplicada y rendición de cuentas.
- Evaluación de Riesgos, por ausencia de un ERM institucional consolidado.
- Actividades de Control, con alta dependencia de controles manuales.
- Información y Comunicación, por dispersión documental y falta de integración.
- Monitoreo, con seguimiento fragmentado de hallazgos.

Asimismo, el informe resalta la exposición a riesgos de fraude, conflictos de interés y gobernanza, especialmente en procesos de compras, pagos, ajustes contables y gestión de recursos.

Relación con el análisis por ciclos

Los hallazgos COSO explican por qué los riesgos financieros identificados persisten en el tiempo:

- La falta de un ERM integrado impide priorizar y tratar riesgos financieros estructurales.
- Las debilidades éticas y de control amplifican el riesgo en proveedores y pagos.
- La fragmentación del monitoreo permite la reincidencia de observaciones.
- La dependencia de personas clave debilita la continuidad del control interno.

Conclusión integrada – COSO

El Informe COSO 2013 confirma que la exposición al riesgo financiero-contable del Club no responde a la ausencia de controles, sino a la necesidad de integrar, estandarizar y fortalecer los controles existentes bajo una visión preventiva, ética y sostenible.

7.5 Conclusión del Capítulo VII

La integración de los hallazgos de auditoría financiera, tecnología de información y control interno permite concluir que:

- Los riesgos financieros identificados son consistentes y convergentes entre los distintos informes.
- El riesgo patrimonial constituye el principal foco de atención.
- Los riesgos tecnológicos y de control interno amplifican el riesgo residual financiero.
- La exposición al riesgo es estructural, no coyuntural.

Este capítulo consolida la base técnica para la identificación y clasificación de los Riesgos Financieros Significativos, que se presentan de forma estructurada en el Capítulo VIII.

VIII. RIESGOS FINANCIEROS SIGNIFICATIVOS IDENTIFICADOS

8.1 Enfoque del capítulo

El presente capítulo consolida los riesgos financieros-contables significativos identificados a lo largo del informe, integrando:

- El análisis financiero histórico (Capítulo IV).
- Los indicadores financieros y su riesgo asociado (Capítulo V).
- La evaluación por ciclos contables (Capítulo VI).
- Los hallazgos convergentes de:
 - la Carta de Gerencia de Estados Financieros 2025,
 - la Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025, y
 - el Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno COSO 2013 (Capítulo VII).

Los riesgos se presentan priorizados, considerando su probabilidad de ocurrencia, impacto potencial y nivel de exposición residual, con el fin de apoyar la toma de decisiones de los órganos de gobierno.

8.2 Criterios de clasificación del riesgo

Para efectos de este informe, los riesgos financieros se clasifican de la siguiente manera:

- Riesgo bajo: Exposición limitada, controles efectivos y bajo impacto potencial.
- Riesgo moderado: Exposición relevante, controles existentes, pero con debilidades.
- Riesgo alto: Exposición significativa, impacto potencial relevante en EEFF o sostenibilidad.
- Riesgo alto: Exposición estructural, con impacto directo en la razonabilidad de los Estados Financieros y/o en la estabilidad institucional.

La clasificación considera el riesgo residual, es decir, el riesgo que permanece después de considerar los controles existentes.

8.3 Matriz de riesgos financieros significativos

Riesgo 1 – Riesgo patrimonial por Capital Aportado no conciliado

Descripción del riesgo

Existe una diferencia recurrente no conciliada en la cuenta de Capital Aportado, junto con la ausencia de certificación parcial de la composición accionaria y brechas en la trazabilidad y consolidación de la documentación legal y patrimonial de carácter histórico.

Adicionalmente, la utilización exclusiva del modelo del costo histórico en los activos clasificados como Propiedad, Planta y Equipo, los cuales representan una porción significativa del activo no corriente, puede limitar la capacidad del patrimonio para reflejar plenamente la fortaleza económica subyacente del Club.

Impacto potencial

- Incorrección material en el patrimonio.
- Afectación directa a la razonabilidad de los Estados Financieros.
- Pérdida de confianza institucional y reputacional.

Ciclos afectados

- Patrimonio y movimientos patrimoniales.
- Ajustes contables.

Nivel de exposición

Riesgo ALTO

Fundamento

Salvedad recurrente en el dictamen de auditoría, confirmada por la CG EEFF 2025 y reforzada por hallazgos COSO de gobernanza y trazabilidad.

La estructura del activo no corriente, con una alta concentración en Propiedad, Planta y Equipo registrada bajo el modelo del costo histórico, actúa como un factor patrimonial relevante en la evaluación del riesgo residual.

Riesgo 2 – Riesgo de sostenibilidad financiera por debilidad del resultado operativo
Descripción del riesgo

La operación principal del Club genera márgenes recurrentemente bajos o negativos, lo que limita la generación de excedentes sostenibles.

Impacto potencial

- Dependencia de ingresos no operativos.
- Menor capacidad de reinversión.
- Vulnerabilidad ante aumentos de costos o contingencias.

Ciclos afectados

- Ingresos y gastos operativos.
- Tesorería.

Nivel de exposición

Riesgo ALTO.

Fundamento

Análisis vertical, horizontal e indicadores de rentabilidad (Capítulos IV y V).

Riesgo 3 – Riesgo por dependencia de ingresos financieros**Descripción del riesgo**

El resultado neto depende en forma relevante de ingresos financieros, sujetos a condiciones de mercado y decisiones de tesorería.

Impacto potencial

- Volatilidad del resultado.
- Exposición a cambios en tasas de interés.
- Riesgo de sostenibilidad del resultado.

Ciclos afectados

- Tesorería e inversiones.
- Resultado financiero.

Nivel de exposición

Riesgo MODERADO A ALTO.

Fundamento

Indicadores de dependencia financiera y CG TI 2025 (gestión de tesorería).

Riesgo 4 – Riesgo contable por alta sensibilidad a provisiones y estimaciones

Descripción del riesgo

Las provisiones y estimaciones representan un múltiplo significativo del resultado neto, incrementando la dependencia del juicio contable.

Impacto potencial

- Correcciones materiales por cambios en estimaciones.
- Distorsión del resultado del período.

Ciclos afectados

- Proveedores, gastos y provisiones.
- Ajustes contables.

Nivel de exposición

Riesgo ALTO.

Fundamento

Indicadores de riesgo contable, CG EEFF 2025 y NIC 37.

Riesgo 5 – Riesgo ético y de fraude en compras y pagos a proveedores

Descripción del riesgo

Los procesos de compras, contratación y pagos a proveedores presentan exposición a conflictos de interés, colusión y prácticas indebidas, en ausencia de controles éticos y anticorrupción plenamente formalizados.

Impacto potencial

- Pérdidas financieras.
- Riesgo reputacional.
- Debilitamiento del ambiente de control.

Ciclos afectados

- Proveedores, gastos y pagos.
- Tesorería.

Nivel de exposición

Riesgo ALTO.

Fundamento

Informe COSO 2013 (Principios 1, 8, 10 y Ley 9699 como referencia).

Riesgo 6 – Riesgo tecnológico que impacta la información financiera

Descripción del riesgo

Limitaciones del sistema financiero-contable y debilidades en ITGC incrementan la probabilidad de errores, retrasos y dependencia de controles manuales.

Impacto potencial

- Incorrección material.
- Interrupciones operativas.
- Pérdida de confiabilidad de la información financiera.

Ciclos afectados

- Todos los ciclos financieros críticos.

Nivel de exposición

Riesgo BAJO A MODERADO.

Fundamento

Carta de Gerencia de TI 2025 y COSO 2013.

8.4 Riesgos financieros significativos – visión consolidada

En conjunto, los riesgos financieros significativos del Castillo Country Club, S.A.:

- No se concentran en liquidez o endeudamiento, que se mantienen controlados.
- Se originan en riesgos estructurales, particularmente:
 - Patrimonio.
 - Sostenibilidad operativa.
 - Control interno, ética y tecnología.
- Se ven amplificados por la interacción entre debilidades financieras, tecnológicas y de gobernanza.

8.5 Conclusión del Capítulo VIII

El análisis consolidado de riesgos financieros significativos evidencia que el Castillo Country Club, S.A. enfrenta una exposición relevante al riesgo financiero-contable, cuya principal fuente no es coyuntural ni operativa, sino estructural e institucional.

La atención prioritaria debe centrarse en:

- La regularización y fortalecimiento del patrimonio.
- La mejora de la sostenibilidad operativa.
- El fortalecimiento del control interno, la ética y la tecnología como mitigadores transversales del riesgo financiero.

Este capítulo constituye el insumo directo para la Conclusión Final del Informe y las Recomendaciones Estratégicas, que se desarrollan en el Capítulo IX.

IX. CONCLUSIÓN DEL INFORME DE EXPOSICIÓN DEL RIESGO FINANCIERO-CONTABLE

9.1 Conclusión global del diagnóstico

Con base en el análisis financiero histórico, la evaluación de indicadores de riesgo, el análisis por ciclos contables y la integración de los hallazgos contenidos en la Carta de Gerencia de Estados Financieros 2025, la Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025 y el Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno bajo el Marco COSO 2013, se concluye que el Castillo Country Club, S.A. presenta una exposición relevante al riesgo financiero-contable, cuya naturaleza es principalmente estructural.

El análisis evidencia que la exposición al riesgo no se origina en problemas de liquidez ni en un endeudamiento excesivo, los cuales se mantienen en niveles razonables y controlados, sino en una combinación de factores que afectan la calidad de la información financiera, la sostenibilidad del resultado y la solidez patrimonial.

9.2 Principales conclusiones por dimensión de riesgo

a) Situación financiera y liquidez

El Club mantiene una posición de liquidez adecuada en términos relativos, con capacidad para atender sus obligaciones de corto plazo. No obstante, esta liquidez se encuentra altamente concentrada en inversiones financieras, y el capital de trabajo ha disminuido de forma relevante en términos absolutos, lo que reduce el margen de maniobra ante contingencias.

Desde una perspectiva de riesgo, la liquidez actúa como un factor mitigante, pero no elimina la exposición financiera, especialmente en escenarios de presión operativa o institucional.

b) Sostenibilidad operativa y rentabilidad

La operación principal del Club presenta márgenes recurrentemente bajos o negativos, lo que limita la generación de excedentes sostenibles. El resultado neto se mantiene en niveles marginales y depende en forma relevante de ingresos financieros, los cuales están sujetos a condiciones de mercado y decisiones de tesorería.

Esta situación configura un riesgo estructural de sostenibilidad financiera, ya que la capacidad del Club para fortalecer su patrimonio, absorber contingencias o financiar inversiones futuras se encuentra limitada.

c) Riesgo contable y sensibilidad del resultado

El resultado del período muestra una alta sensibilidad a provisiones, ajustes y estimaciones contables, lo que incrementa el riesgo de incorrección material. Este riesgo se ve amplificado por la dependencia de controles manuales y por debilidades de trazabilidad identificadas en el Sistema de Control Interno.

Desde esta dimensión, el riesgo financiero-contable se clasifica como alto, requiriendo especial atención por parte de la Administración y los órganos de gobierno.

d) Riesgo patrimonial

El patrimonio constituye el principal foco de exposición al riesgo financiero-contable. La existencia de una diferencia no conciliada en la cuenta de Capital Aportado, junto con la ausencia de certificación completa de la composición accionaria y brechas en la trazabilidad y consolidación de la documentación patrimonial de carácter histórico, dieron lugar a una salvedad recurrente en el dictamen de auditoría.

Este riesgo afecta directamente la razonabilidad de los Estados Financieros, la solidez institucional y la confianza de los socios, por lo que se clasifica como riesgo alto.

e) Control interno, tecnología y ética

El Sistema de Control Interno del Club se encuentra en un nivel de madurez “Definido (3/5)”, con controles existentes y operativos, pero con limitaciones en integración, estandarización y enfoque preventivo.

Las debilidades en Tecnología de Información, la dependencia de controles manuales y las brechas identificadas en ética, conflictos de interés y controles anticorrupción, particularmente en procesos de compras y pagos, actúan como factores amplificadores del riesgo financiero-contable, aun cuando no se hayan identificado irregularidades materiales.

9.3 Evaluación integral de la exposición al riesgo

Considerando todas las dimensiones analizadas, se concluye que el Castillo Country Club, S.A.:

- Presenta una exposición al riesgo financiero-contable relevante,
- con riesgos altos concentrados en el patrimonio,
- riesgos altos en sostenibilidad operativa, provisiones y ajustes contables, y
- riesgos moderados derivados de control interno, tecnología y ética.

La exposición identificada no es coyuntural, sino resultado de condiciones acumuladas en el tiempo, lo que requiere acciones estructurales y coordinadas, más que soluciones aisladas.

9.4 Implicaciones para los órganos de gobierno

Las conclusiones de este informe tienen implicaciones directas para la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia, en particular en cuanto a:

- La priorización de riesgos financieros críticos dentro de la agenda institucional.
- La necesidad de abordar el riesgo patrimonial como asunto estratégico, no solo contable.
- El fortalecimiento de la supervisión del control interno, la ética y la gestión de riesgos, conforme al Marco COSO 2013.
- La integración de los hallazgos financieros, tecnológicos y de control interno en una visión única y coherente de riesgo.

Este informe constituye un insumo técnico para la toma de decisiones, sin sustituir las funciones de gestión de la Administración ni las competencias de los órganos de gobierno.

9.5 Conclusión general del informe

El Informe de Exposición del Riesgo Financiero-Contable del Castillo Country Club, S.A. proporciona una visión integral, estructurada y basada en riesgo sobre la situación financiera, contable y de control interno de la institución.

Su correcta interpretación y uso requiere una lectura integrada con la Carta de Gerencia de Estados Financieros, la Carta de Gerencia de Tecnología de Información y el Informe COSO 2013, así como un enfoque institucional orientado a la prevención, sostenibilidad y fortalecimiento de la gobernanza.

Anexo "1"

CASTILLO COUNTRY CLUB S.A.
(San Rafael de Heredia, Costa Rica)
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Por los periodos terminados al 31 de Diciembre 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025
(Expresado en colones costarricenses)

		Diciembre 2021	% Activos	Diciembre 2022	% Activos	Diciembre 2023	% Activos	Diciembre 2024	% Activos	Diciembre 2025	% Activos
ACTIVO											
Activo Corriente											
Efectivo en caja y Bancos	¢	76 492 651	1,32%	12 716 723	0,19%	139 927 154	2,01%	169 592 101	2,38%	96 183 824	1,30%
Inversiones transitorias		922 308 880	15,97%	699 859 251	10,25%	771 815 269	11,08%	1 189 375 000	16,72%	1 770 260 659	23,86%
Cuentas por Cobrar		135 039 309	2,34%	168 417 582	2,47%	128 434 787	1,84%	95 934 016	1,35%	83 459 527	1,12%
Inventarios		115 669 894	2,00%	172 756 438	2,53%	166 785 045	2,39%	153 797 205	2,16%	123 693 574	1,67%
Gastos pagados por anticipado		9 721 019	0,17%	10 068 290	0,15%	30 906 120	0,44%	41 211 039	0,58%	60 580 338	0,82%
Total activo corriente		1 259 231 753	21,81%	1 063 818 284	15,58%	1 237 868 375	17,77%	1 649 909 361	23,20%	2 134 177 922	28,76%
Activo no Corriente											
Propiedad planta y equipo	¢	4 361 675 268	75,54%	5 492 746 763	80,43%	5 435 926 779	78,04%	5 188 418 634	72,94%	4 991 441 007	67,27%
Otros activos		42 246 634	0,73%	63 014 030	0,92%	13 349 652	0,19%	14 258 655	0,20%	15 870 546	0,21%
Activo por impuesto diferido		39 395 935	0,68%	35 142 507	0,51%	50 343 774	0,72%	49 560 870	0,70%	54 217 665	0,73%
Anticipos y compensaciones		71 213 224	1,23%	174 505 918	2,56%	227 970 834	3,27%	210 861 619	2,96%	224 018 230	3,02%
Total activo no corriente		4 514 531 061	78,19%	5 765 409 218	84,42%	5 727 591 039	82,23%	5 463 099 778	76,80%	5 285 547 448	71,24%
Total Activo	¢	5 773 762 814	100,00%	6 829 227 502	100,00%	6 965 459 414	100,00%	7 113 009 139	100,00%	7 419 725 370	100,00%
PASIVO E INVERSION DE LOS ACCIONISTA											
Pasivo Corriente											
Documentos por pagar	¢	90 773 377	1,57%	118 760 252	1,74%	75 361 029	1,08%	82 885 197	1,17%	89 137 118	1,20%
Cuentas por pagar		211 203 979	3,66%	352 464 692	5,16%	257 819 537	3,70%	212 271 257	2,98%	216 868 410	2,92%
Gastos acumulados por pagar		52 288 349	0,91%	63 338 955	0,93%	57 361 541	0,82%	63 057 511	0,89%	67 132 750	0,90%
Impuestos por pagar		-	0,00%	-	0,00%	42 159 880	0,61%	2 342 794	0,03%	7 516 621	0,10%
Provisiones		21 689 971	0,38%	17 186 094	0,25%	81 829 315	1,17%	97 016 325	1,36%	113 102 320	1,52%
Ingresos diferidos		587 308 470	10,17%	650 313 974	9,52%	720 330 436	10,34%	688 507 563	9,68%	817 832 543	11,02%
Total Pasivo corriente		963 264 146	16,68%	1 202 063 967	17,60%	1 234 861 738	17,73%	1 146 080 647	16,11%	1 311 589 762	17,68%
Pasivo no corriente											
Documentos por pagar	¢	306 270 303	5,30%	473 906 264	6,94%	302 772 443	4,35%	219 233 548	3,08%	129 998 092	1,75%
Socios contrato de comodato		160 823 721	2,79%	344 604 056	5,05%	464 256 081	6,67%	656 815 825	9,23%	737 508 734	9,94%
Provisión de cesantía		38 176 522	0,66%	27 820 763	0,41%	4 700 560	0,07%	4 551 326	0,06%	-	0,00%
Total Pasivo no corriente		505 270 546	8,75%	846 331 083	12,39%	771 729 084	11,08%	880 600 699	12,38%	867 506 826	11,69%
Total Pasivo		1 468 534 692	25,43%	2 048 395 050	29,99%	2 006 590 822	28,81%	2 026 681 346	28,49%	2 179 096 588	29,37%
Patrimonio											
Capital social	¢	877 230 684	15,19%	890 443 512	13,04%	962 933 500	13,82%	962 933 500	13,54%	962 935 000	12,98%
Acciones en Tesorería	-	38 000	0,00%	47 000	0,00%	54 500	0,00%	55 000	0,00%	56 000	0,00%
Capital pagado en exceso		3 509 760 247	60,79%	4 000 908 900	58,59%	4 063 199 674	58,33%	4 187 428 754	58,87%	4 321 895 176	58,25%
Reserva legal		500 000	0,01%	500 000	0,01%	2 663 144	0,04%	2 824 644	0,04%	3 816 347	0,05%
Utilidades acumuladas	-	37 443 257	-0,65%	82 224 808	-1,20%	113 136 105	-1,62%	70 034 726	-0,98%	67 795 808	-0,91%
Utilidad del periodo	-	44 781 552	-0,78%	28 748 152	-0,42%	43 262 879	0,62%	3 230 621	0,05%	19 834 067	0,27%
Total Patrimonio		4 305 228 122	74,57%	4 780 832 452	70,01%	4 958 868 592	71,19%	5 086 327 793	71,51%	5 240 628 782	70,63%
Total Pasivo y patrimonio		5 773 762 814	100,00%	6 829 227 502	100,00%	6 965 459 414	100,00%	7 113 009 139	100,00%	7 419 725 370	100,00%

Anexo "2"

CASTILLO COUNTRY CLUB S.A.
(San Rafael de Heredia, Costa Rica)
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
Por los periodos terminados al 31 de Diciembre 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025
(Expresado en colones costarricenses)

		dic-21	% / ingresos	dic-22	% / ingresos	dic-23	% / ingresos	dic-24	% / ingresos	dic-25	% / ingresos
Ventas e ingresos de operación											
Ingresos ordinarios por servicios y actividades	¢	2 668 372 796	73,08%	3 034 471 636	68,53%	3 339 916 541	66,81%	3 331 466 276	66,06%	3 358 301 420	66,83%
Ventas (alimentos y bebidas)		918 390 730	25,15%	1 374 945 917	31,05%	1 643 309 483	32,87%	1 688 904 180	33,49%	1 622 208 625	32,28%
Otros ingresos		64 776 256	1,77%	18 821 970	0,43%	16 267 760	0,33%	22 400 698	0,44%	44 676 153	0,89%
Total de ingresos de operación		3 651 539 782	100,00%	4 428 239 523	100,00%	4 999 493 784	100,00%	5 042 771 154	100,00%	5 025 186 198	100,00%
Costo de ventas		(419 011 272)	-11,47%	(710 923 733)	-16,05%	(872 033 035)	-17,44%	(773 508 138)	-15,34%	(709 079 633)	-14,11%
Utilidad bruta		3 232 528 510	88,53%	3 717 315 790	83,95%	4 127 460 749	82,56%	4 269 263 016	84,66%	4 316 106 565	85,89%
Gastos de operación											
Alimentos y bebidas		417 218 429	11,43%	567 862 475	12,82%	719 555 813	14,39%	796 679 759	15,80%	784 813 157	15,62%
Atención a socios		902 922 172	24,73%	1 026 742 441	23,19%	1 009 826 456	20,20%	1 077 232 089	21,36%	1 123 983 091	22,37%
Unidad superior		216 375 243	5,93%	221 493 203	5,00%	275 908 526	5,52%	320 990 284	6,37%	276 162 322	5,50%
Administración y finanzas		546 129 312	14,96%	646 663 542	14,60%	654 238 946	13,09%	639 154 788	12,67%	652 485 647	12,98%
Recursos Humanos		343 730 243	9,41%	366 014 646	8,27%	369 442 147	7,39%	384 275 665	7,62%	401 483 835	7,99%
Servicios generales		912 423 702	24,99%	982 917 185	22,20%	1 074 556 669	21,49%	1 146 297 783	22,73%	1 206 634 674	24,01%
Total de gastos de operación		3 338 799 101	91,44%	3 811 693 492	86,08%	4 103 528 557	82,08%	4 364 630 368	86,55%	4 445 562 726	88,47%
Utilidad (pérdida) de operación		(106 270 591)	-2,91%	(94 377 702)	-2,13%	23 932 192	0,48%	(95 367 352)	-1,89%	(129 456 161)	-2,58%
Otros Ingresos (gastos)											
Ingresos financieros		211 176 069	5,78%	230 157 884	5,20%	272 431 052	5,45%	249 774 176	4,95%	296 721 348	5,90%
Gastos financieros		(148 586 379)	-4,07%	(167 511 960)	-3,78%	(195 988 161)	-3,92%	(146 862 753)	-2,91%	(143 158 210)	-2,85%
Diferencias en cambios netas		(1 100 652)	-0,03%	2 983 629	15,85%		0,00%	(1 187 751)	-5,30%	(1 413 084)	-3,16%
Total otros ingresos y gastos		61 489 038	1,68%	65 629 553	1,48%	76 442 891	1,53%	101 723 672	2,02%	152 150 054	3,03%
Utilidad (pérdida) del periodo antes I.S.R	¢	(44 781 553)	-1,23%	(28 748 149)	-0,65%	100 375 083	2,01%	6 356 320	0,13%	22 693 893	0,45%
Impuesto sobre la renta		-	0,00%	-	0,00%	(57 112 205)	-1,14%	(3 125 699)	-0,06%	(2 859 826)	-0,06%
Utilidad (pérdida) del periodo neto I.S.R		(44 781 553)	-1,23%	(28 748 149)	-0,65%	43 262 878	0,87%	3 230 621	0,06%	19 834 067	0,39%

INDICADORES FINANCIEROS CLAVES

Entidad: CASTILLO COUNTRY CLUB S.A.
Período de un año terminado: el 31 de diciembre de 2025, 2024, 2023, 2022 y 2021
Referencia de P/T: Anexo Sabana de ingresos
(Cifras en Colones ₡)

			2025	2024	2023	2022	2021
LIQUIDEZ							
Razón corriente	Razón corriente = Activos corrientes / Pasivos corrientes		1,63	1,44	1,00	0,88	1,31
Prueba ácida	Prueba ácida = Activos corrientes - Inventarios / Pasivos corrientes		1,53	1,31	0,87	0,74	1,19
Capital de trabajo	Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente	₡	822 588 160	503 828 714	3 006 637	-138 245 683	295 967 607

ACTIVIDAD							
Días cartera	Días de cartera = Cuentas por cobrar / Promedio ingresos por servicios diarias		9	11	14	20	18
Días proveedores	Días proveedores = Cuentas por pagar / costos por servicios diarios		41	40	48	76	58
Ciclo de efectivo	Días cartera - Días proveedores		-32	-30	-34	-56	-39
Eficiencia activos	Eficiencia de activos = Ingresos por servicios / Activos totales		0,68	0,71	0,72	0,65	0,63

ENDEUDAMIENTO							
Endeudamiento total	Endeudamiento total = Pasivos totales / Activos totales		29,37%	28,49%	28,81%	29,99%	25,43%
Endeudamiento a largo plazo	Endeudamiento a largo plazo = Pasivos a largo plazo / Activos totales		11,69%	12,38%	11,08%	12,39%	8,75%
Apalancamiento	Apalancamiento = Activos totales / Capital (Patrimonio)		1,42	1,40	1,40	1,43	1,34

RENTABILIDAD							
ROI (Retorno de la inversión)	= Utilidad operativa / Activos totales		-1,74%	-1,34%	0,34%	-1,38%	-1,84%
ROI DUPONT							
			25%		29%		0,151539414
Margen operativo	Utilidad antes de impuestos / Ingresos por servicios * 100%		0,45%	0,13%	2,01%	-0,65%	-1,23%
X Eficiencia activos	Eficiencia de activos = Ventas netas / activos totales		0,68	0,71	0,72	0,65	0,63

ROE (Retorno sobre el capital)	= Utilidad neta X Eficiencia activos X Apalancamiento		0%	0%	1%	-1%	-1%
ROE DUPONT							
Margen neto	= Utilidad neta / ingresos por servicios * 100%		0,39%	0,06%	0,87%	-0,65%	-1,23%
X Eficiencia activos	Eficiencia de activos = ingresos por servicios / activos totales promedio		0,68	0,71	0,72	0,65	0,63
X Apalancamiento	Apalancamiento = Activos totales / Patrimonio		1,42	1,40	1,40	1,43	1,34

INDICADORES FINANCIEROS ADICIONALES

			2025	2024	2023	2022	2021
Promedio servicios diarios	Ingresos por servicios diarios = Ingresos por servicios / 365	₡	9 200 826	9 127 305	9 150 456	8 313 621	7 310 610
Costo y gastos de servicios diarios	Costo y gastos por servicios diarios = Costo por servicios / 365		5 248 532	5 259 742	5 333 122	4 640 660	3 647 767

INFORMACIÓN ADICIONAL

			2025	2024	2023	2022	2021
Inventario inicial		₡	€ 154 648 155	€ 155 499 106	144 213 166	115 669 894	115 669 894
Inventario final		€	123 693 574	€ 153 797 205	166 785 045	172 756 438	115 669 894
Inventario promedio		₡	€ 139 170 865	€ 154 648 155	€ 155 499 106	€ 144 213 166	€ 115 669 894

Nota: El inventario inicial 2021 no está disponible y no es relevante para el análisis.

OBSERVACIÓN Y/O CONCLUSIÓN