

Informe de la Presidencia de la Junta Directiva Período 26 de abril al 31 de diciembre 2025

Introducción

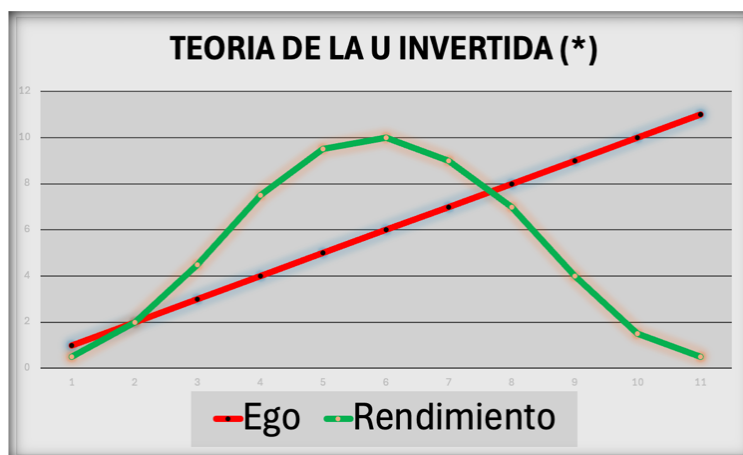
El presente informe recoge de manera integra la gestión realizada por la Presidencia de la Junta Directiva de El Castillo Country Club durante el período de 8 meses y cinco días en los que asumió. El objetivo es presentar una visión clara, ordenada y continua de los principales hechos, decisiones institucionales, avances administrativos y resultados financieros del período, como parte del ejercicio de rendición de cuentas ante los socios.

1. Evolución del Club, punto de partida y dirección estratégica

El período analizado representa una transición estructural en la forma de ejercer la gestión financiera, estratégica e institucional del Club. Se pasó de un enfoque centrado en resolver situaciones inmediatas a una visión orientada a la sostenibilidad de largo plazo, al uso responsable de los recursos y a la generación de valor institucional. Este cambio implicó redefinir prioridades, fortalecer criterios técnicos y clarificar responsabilidades dentro de la organización.

En paralelo, se consolidó la formalidad registral, se avanzó hacia procesos presupuestarios técnicamente fundamentados y aprobados por unanimidad, y nos orientamos a una dinámica basada en el trabajo colaborativo por encima de intereses individuales o de grupo. Se reafirmó el cumplimiento laboral como principio innegociable, se fortaleció el liderazgo desde el talento interno conocedor de la cultura organizacional y se dejó de tolerar situaciones de irrespeto institucional, activando los mecanismos formales correspondientes cuando fue necesario, en resguardo del orden estatutario y del ambiente de respeto que la institución exige.

Como ilustración conceptual de esta evolución, se presenta la curva en forma de U invertida que relaciona ego y rendimiento en los procesos de toma de decisiones, destacando cómo los extremos ya sea por exceso de protagonismo o por ausencia de liderazgo pueden afectar negativamente los resultados, mientras que el equilibrio favorece el desempeño institucional y la estabilidad de largo plazo.



2. Una forma distinta de observar la gestión

La Junta Directiva asumió de manera consciente la necesidad de observar los desafíos del Club desde una perspectiva distinta a la operación cotidiana. En ese contexto, se recurrió a un ejercicio ilustrativo que permitió representar procesos completos de forma integral, mediante simulación y observación desde una vista superior, facilitando la identificación de secuencias, cuellos de botella y oportunidades de mejora. Este enfoque guió varias de las decisiones adoptadas durante el año. *(Video para efectos ilustrativos #1)*

Más que atender situaciones aisladas, se procuró elevar la mirada para comprender procesos completos, relaciones entre áreas, restricciones estructurales y efectos de largo plazo. Esta forma de análisis permitió ordenar prioridades y tomar decisiones con una visión más integral.

El cambio de perspectiva no implicó alejarse de la realidad operativa, sino comprenderla con mayor claridad, y resultó determinante para avanzar en el ordenamiento institucional y preparar al Club para una etapa de planificación estratégica más sólida.

3. Contexto institucional y gestión registral

Durante el año 2025, la gestión de la Presidencia y de la Junta Directiva estuvo enfocada en la atención y resolución de los asuntos registrales. A partir de los acuerdos adoptados en la Asamblea de noviembre de 2024, se realizaron todas las gestiones necesarias ante el Registro Nacional para subsanar todas las observaciones y regularizar la inscripción de la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia ante el Registro Público Nacional.

Como parte de este proceso, en abril de 2025 se celebró una Asamblea de socios en la cual se formalizó la sustitución en la Presidencia de la Junta Directiva, concluyendo el período del presidente anterior el 1 de abril de 2025 e iniciando el mandato del suscrito a partir del 26 de abril de 2025, con vigencia hasta el 1 de abril de 2026. Durante el transcurso del año, el trámite registral enfrentó retrasos de carácter legal; no obstante, al cierre del tercer cuatrimestre el proceso fue debidamente concluido, quedando los órganos correspondientes inscritos y alcanzándose el objetivo de restablecer la plena seguridad jurídica institucional a partir de inicios de 2026.

Durante el período comprendido entre el cierre del mandato anterior y la conclusión del proceso registral, se contó con el apoyo institucional del señor Carlos Lépez, quien colaboró de manera responsable para asegurar la continuidad registral del Club mientras se resolvía la situación jurídica. Dicho acompañamiento permitió mantener la estabilidad institucional y atender los asuntos ordinarios sin afectar la operación del Club, todo ello conforme a lo dispuesto en el artículo 186 del Código de Comercio. Se mantuvo a la comunidad societaria informada de manera transparente durante cada etapa del proceso, el cual concluyó con una resolución del Tribunal Registral Administrativo que aclaró la situación registral de la Junta Directiva.

4. Gobierno corporativo y fortalecimiento institucional

Durante el período se impulsaron acciones orientadas al fortalecimiento del gobierno corporativo y de los marcos de actuación institucional del Club. En este contexto, avanzó de manera sostenida la implementación del Código de Ética, inicialmente dirigido a los órganos colegiados y

comisiones estatutarias, y posteriormente ampliado para incluir a socios, colaboradores y proveedores. De forma complementaria, se reorganizaron y activaron las comisiones de trabajo, ajustando su estructura y alcance con el propósito de mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la revisión de costos y dar seguimiento a los proyectos estratégicos.

En este proceso se integró el COATEC al funcionamiento de comisiones para apoyar áreas específicas de la operación que anteriormente trabajaban de forma un poco aislada. Paralelamente, se avanzó en la recopilación y análisis de información relevante para preparar el proceso de planeamiento estratégico del Club, incluyendo encuestas a socios, inventarios de herramientas tecnológicas y estudios actuariales sobre la composición demográfica del club para los años 2030 y 2040, tanto de socios como beneficiarios.

5. Claridad organizacional y responsabilidades

Al inicio de la gestión se identificaron diferencias relevantes en responsabilidades, funciones y niveles de reconocimiento dentro de la estructura organizacional. Con el propósito de abordarlas de manera abierta, constructiva e inmediata, se realizó una reunión con la Gerencia y el personal que reporta directamente, orientada a generar una comprensión común sobre los roles y responsabilidades dentro de la organización.

Como apoyo a esta reflexión a inicios del mes de mayo se utilizó un recurso audiovisual que ilustra cómo la percepción de trato diferenciado puede incidir de manera directa en la motivación, la colaboración y el clima de trabajo. Este ejercicio permitió reflexionar sobre la importancia de la equidad funcional y del reconocimiento alineado con responsabilidades definidas. La experiencia contribuyó a fortalecer la comprensión interna sobre el alcance de los roles, la rendición de cuentas y la coherencia organizacional, reafirmando que los privilegios no vinculados a funciones claras generan efectos adversos y deben ser evitados. *(Video para efectos ilustrativos #2)*

Una vez pasada la transición del Comité de Gerencia a Gerencia General, esta y el Departamento de Recursos Humanos, se realizaron cursos de servicio al cliente y sensibilización del personal. El curso de sensibilización trascendió lo técnico y logró conectar emocionalmente con los participantes, fortaleciendo la conciencia colectiva para aportar al desarrollo de una cultura organizacional más sólida. Ese momento representó el cierre de una etapa marcada por el allanamiento. Volver a reunirse en el mismo lugar simboliza una nueva mirada al futuro, cargada de optimismo y renovación.



6. Responsabilidad de los órganos colegiados y ejercicio del rol

Como parte del trabajo realizado durante el período, la presidencia consideró importante abrir un espacio de conversación con los órganos colegiados del Club para reflexionar sobre el ejercicio de los distintos roles y responsabilidades definidos en los Estatutos. En organizaciones con la trayectoria y complejidad de El Castillo Country Club, donde participan activamente socios, órganos colegiados y equipos de trabajo, es comprensible que con el tiempo se presenten distintas formas de entender los alcances de cada función.

En ese contexto, se utilizó un ejercicio ilustrativo que permitió observar cómo, sin que exista una intención particular, pueden generarse superposiciones o vacíos en la toma de decisiones cuando los límites entre roles no están suficientemente claros. *(Video para efectos ilustrativos #3)*

Este espacio permitió reforzar la importancia de que cada órgano y cada persona actúe desde su rol, ejerciendo plenamente sus responsabilidades y respetando las atribuciones de los demás. La claridad en los roles facilita la colaboración, reduce tensiones innecesarias y contribuye a que las decisiones se tomen de manera más ordenada y oportuna. El objetivo de este ejercicio fue promover una comprensión compartida basada en el respeto mutuo, la responsabilidad institucional y el trabajo coordinado entre los distintos órganos, como elementos esenciales para una gobernanza sólida, equilibrada y orientada al largo plazo.

7. Correspondencia, dinámica de Junta Directiva y rol de la Gerencia

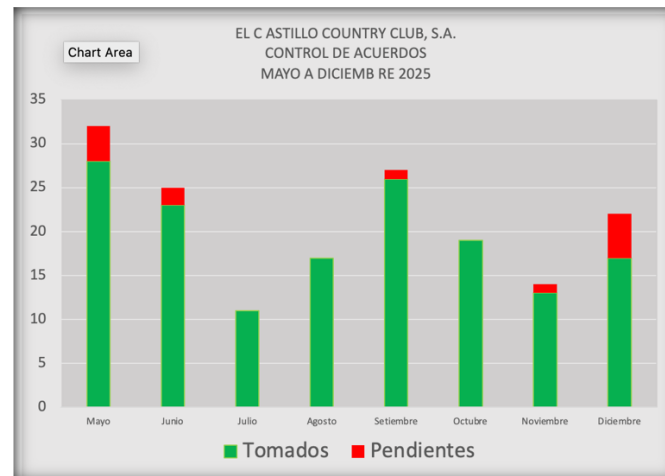
Durante el período de mi gestión se observó una evolución positiva en la dinámica de trabajo de la Junta Directiva, reflejada en una disminución significativa en la cantidad y extensión de la correspondencia recibida, así como en la reducción del número de páginas de las actas de sesión. Este comportamiento es consistente con un fortalecimiento del rol de la Gerencia General en la atención oportuna de los asuntos operativos y de relaciones con los socios. En la medida en que la administración actúa con oportunidad y claridad, disminuye la necesidad de que los temas escalen a la Junta Directiva, lo que contribuye a sesiones más focalizadas, decisiones más estratégicas y un clima institucional más estable.

Adicionalmente, se ha dado una reducción en la correspondencia dirigida a junta directiva, gracias al abordaje de la gerencia en diversos temas, además actas más sucintas y ejecutivas que reflejan una mayor confianza en la gestión del club. Este entorno ha permitido que la Junta Directiva concentre sus esfuerzos en la toma de acuerdos relevantes y en el seguimiento de su ejecución.

La cantidad de acuerdos adoptados y, especialmente, el nivel de cumplimiento efectivo de los mismos, constituye un indicador tangible de una Junta Directiva que actúa, decide y da seguimiento, en coordinación con la administración.

Desde la perspectiva de la gobernanza, resulta fundamental recordar que la autoridad de la Gerencia General emana de la delegación que realiza la Junta Directiva, en su condición de órgano directivo y representación del órgano social. En consecuencia, la Junta Directiva conserva la potestad de asumir directamente aquellas funciones o decisiones que considere necesarias dentro del marco de sus atribuciones estatutarias. La claridad de roles entre Junta Directiva y Gerencia

General constituye una prioridad estructural para la estabilidad institucional, la rendición de cuentas y la correcta aplicación de los principios de gobernanza.



8. Gestión administrativa y liderazgo ejecutivo

Uno de los hitos relevantes del segundo cuatrimestre fue el proceso interno de reclutamiento y selección para la Gerencia General. A diferencia de experiencias anteriores, en las que se recurrió a procesos externos que no siempre incorporaban un conocimiento profundo de la cultura organizacional del Club, en esta ocasión se optó por un modelo interno, conducido por el Departamento de Talento Humano mediante una metodología objetiva y comparativa, diseñada específicamente para la realidad institucional de El Castillo Country Club.

El proceso se basó en criterios técnicos previamente definidos y en entrevistas estructuradas orientadas a evaluar tanto competencias profesionales como alineamiento cultural. Las experiencias previas evidenciaron que la falta de conocimiento del entorno, la dinámica interna y la relación histórica con socios, órganos colegiados y colaboradores generaba tensiones recurrentes y, en algunos casos, una alta rotación en la posición de Gerencia General.

Este aprendizaje institucional fue determinante para replantear el enfoque y priorizar un proceso que privilegiara la continuidad, la comprensión del contexto y la estabilidad organizacional. Durante el período de transición, y con el fin de evitar cualquier vacío en la conducción administrativa, la Junta Directiva conformó un Comité de Gerencia, el cual permitió asegurar la continuidad del liderazgo, el adecuado control de la operación y la atención oportuna de los asuntos críticos mientras se completaba el proceso de nombramiento. Esta medida preventiva contribuyó a mantener la estabilidad operativa y la toma de decisiones coordinada en una etapa sensible para la organización.

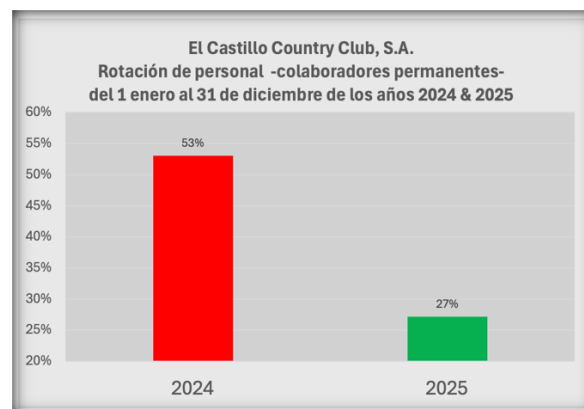
Como resultado de este análisis, la Junta Directiva acordó el nombramiento de la señora Jendry Madrigal como Gerente General, a partir del 1 de agosto de 2025. Este nombramiento respondió a un proceso orientado a asegurar continuidad operativa, estabilidad administrativa y alineamiento institucional. La gestión de la Gerencia General cuenta con el respaldo de la Junta Directiva y ha contribuido a fortalecer la relación con los distintos actores del Club, favoreciendo un clima de mayor estabilidad y confianza.

9. Estabilidad del personal y costos asociados a la rotación

Como parte del seguimiento a la gestión organizacional, se analizó el comportamiento de la rotación de personal. La información consolidada para el año 2024 reflejaba niveles de rotación del 53%. Para el año 2025, este indicador mostró una reducción significativa, situándose alrededor del 27%. Lo cual representa una mejora de casi un 50%.

Esta disminución representa un avance relevante en términos de estabilidad organizacional. La rotación de personal conlleva una serie de costos que no siempre son visibles de manera inmediata, entre ellos los asociados a procesos de reclutamiento y selección, inducción y capacitación, pérdida de conocimiento operativo, menor productividad durante los períodos de adaptación y mayor carga sobre los equipos existentes.

La reducción sostenida de la rotación contribuye a mitigar estos costos ocultos, fortalece la continuidad operativa y favorece la consolidación de equipos con mayor experiencia y sentido de pertenencia. Este resultado se vincula directamente con los esfuerzos realizados para clarificar roles, fortalecer la estructura organizacional y mejorar los espacios de comunicación y alineamiento interno.



10. Decisiones operativas y decisiones de inversión

Durante el período se hizo evidente la necesidad de diferenciar con claridad entre decisiones operativas de corto plazo y decisiones de inversión de largo plazo. La gestión cotidiana del Club implica atender múltiples requerimientos operativos; sin embargo, estas decisiones no pueden condicionar ni desplazar proyectos de inversión estratégicos cuyo retorno potencial supera ampliamente el costo de oportunidad. La sostenibilidad financiera exige una visión que trascienda el corto plazo y priorice aquellas decisiones que generan valor estructural para la institución.

11. Gestión financiera y control

A lo largo del año, la Junta Directiva dio seguimiento continuo a los indicadores financieros y a la evolución de los estados financieros del Club. La información presentada refleja una administración enfocada en el control del gasto, el fortalecimiento de la liquidez y el manejo prudente del endeudamiento. Entre los hechos relevantes del período se encuentra la conclusión

satisfactoria de la auditoría fiscal realizada por la Dirección General de Tributación de Heredia, la cual abarcó los períodos 2021, 2022 y 2023 y validó el cumplimiento de las normas fiscales y contables.

Asimismo, se gestionó ante el Ministerio de Hacienda la recuperación de aproximadamente €250 millones en impuestos retenidos por tarjetas de crédito. De igual forma, se dio seguimiento al proceso de licitación y contratación de la firma de auditores externos, el cual culminó con la aprobación y contratación de Crowe Horwath. Esta firma ha incorporado su labor bajo el marco Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -COSO- contribuyendo al fortalecimiento del control interno, la gestión de riesgos y la transparencia institucional.

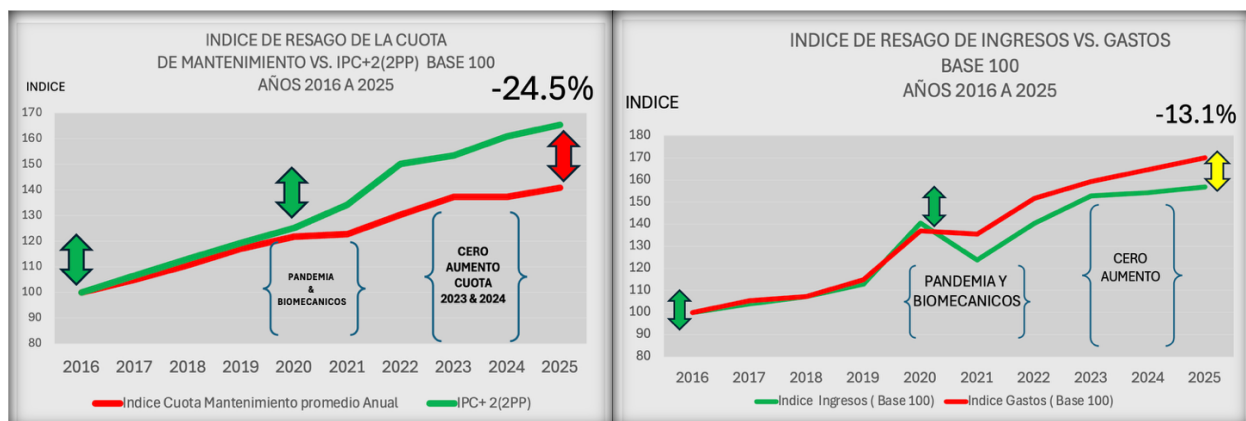
COSO no es una ley ni una auditoría, es un marco de buenas prácticas que usan juntas directivas, gerencias y auditores en todo el mundo. Nuestra calificación fue 3/5. Como parte del proceso de auditoría externa, y por primera vez, el Club fue evaluado bajo el marco COSO, con el propósito de contar con una referencia objetiva sobre el nivel de madurez del control interno y la gestión de riesgos.

Esta primera evaluación permitió establecer una línea base institucional, identificando tanto prácticas que ya se encuentran implementadas como áreas concretas de fortalecimiento. El resultado obtenido es consistente con una organización que ha venido operando con controles funcionales, y que ahora dispone de una hoja de ruta clara para avanzar hacia estándares más robustos de control, transparencia y rendición de cuentas. La aplicación del marco COSO constituye un insumo relevante para orientar acciones de mejora continua, fortalecer la relación entre gobierno y administración, y consolidar una gestión alineada con las mejores prácticas internacionales de gobernanza.

12. Determinación del resago estructural inflacionario y financiero:

El análisis realizado por la administración sobre los últimos 10 años de operación permitió medir el resago inflacionario estructural y su efecto financiero sobre los resultados desde el año 2016 hasta el año 2025. Este análisis no incluye Alimentos y Bebidas (A&B) y el ingreso no recurrente, por lo que es una buena noticia para el flujo de caja, pero no es una solución para la sostenibilidad del Club en este análisis estructural.

Si comparamos cómo ha crecido el costo de la vida (el IPC) desde 2016 hasta el 2025, veremos que la cuota de mantenimiento a hoy está aproximadamente un 24,5% por debajo de lo que hubiese sido el monto de la cuota actual acumulada a la fecha. La buena noticia es que, gracias a otros ingresos y esfuerzos de gestión en conjunto, el resago real financiero en los ingresos del Club es de 13,1% en el mismo período en análisis. En resumen, los costos han subido más rápido que la cuota, pero la administración ha logrado cerrar parte de esa brecha con otras acciones concretas, tales como eventos especiales, parqueos, entre otros ingresos. Por otra parte, las medidas correctivas que se han trabajado son; la reducción de la rotación de personal, balance de línea de la operación y hacer un estudio de la cargabilidad de los puestos de trabajo de cada una de las áreas funcionales que han presupuestado para este 2026.



13. Presupuesto y planificación

Durante el tercer cuatrimestre, la administración cumplió con el cronograma establecido para la formulación y presentación del presupuesto 2026. Este proceso se desarrolló de manera coordinada entre la Junta Directiva, la Administración y el CAEF, con base en premisas previamente aprobadas por la Junta Directiva. El presupuesto fue aprobado por unanimidad y refleja un enfoque de equilibrio financiero, incorporando inversiones estimadas por aproximadamente USD 1,0 millón, respaldadas por recursos disponibles y en apego a los lineamientos estatutarios.

De forma paralela, se elaboraron los términos de referencia para el proceso de alineamiento estratégico y posterior planeamiento estratégico del Club. La ejecución de este proceso fue adjudicada a la firma BAC Consultores y tendrá una duración estimada de cinco a seis meses.

BAC Consultores es una firma costarricense especializada en estrategia, gobernanza, alineamiento organizacional y fortalecimiento institucional, con amplia experiencia asesorando juntas directivas, alta gerencia y organizaciones públicas y privadas en procesos de transformación y mejora del desempeño. La firma es liderada por el Dr. Esteban Brenes, académico y consultor de reconocida trayectoria, con amplia experiencia en temas de estrategia, liderazgo, gobierno corporativo y gestión del cambio, tanto a nivel nacional como internacional.

14. Proyectos de inversión y obras

La Comisión de Obras (COBRA), en coordinación con la administración, dio seguimiento permanente a los proyectos de inversión aprobados por la Asamblea y la Junta Directiva, así como a nuevas iniciativas planteadas en apego a los Estatutos del Club. Durante el año se ejecutaron y avanzaron diversos proyectos, entre ellos el recarpeteo de la entrada a El Castillo hasta la Pollera, la instalación de la alfombra del edificio central y el avance en los trámites y estudios técnicos para la portería de La Marquesa. Asimismo, se realizaron estudios de suelos en zonas de canchas como insumo para futuros proyectos de techado y ya se está en la elaboración de los términos de referencia de este proyecto por parte de COBRA.

Además, se efectuaron compras de equipos e implementos para distintas áreas operativas en el Club en coordinación con la administración y la Comisión de deportes. Adicionalmente, se llevó a cabo una revisión integral del plan maestro 2016, incorporando al presupuesto 2026 obras

pendientes de ejecución y proyectos de reposición de activos, respetando el principio estatutario de no financiar nuevas inversiones con recursos de corto plazo.



Imagen de referencia con fines ilustrativos

15. Registro de accionistas y actualización del libro societario

Durante el año se trabajó en la definición de un enfoque estratégico y técnicamente viable para la actualización del Libro de Registro de Accionistas. Este enfoque se fundamenta en el reconocimiento de los registros vigentes reportados ante el Banco Central de Costa Rica, la validación legal notarial y contable mediante certificaciones profesionales y la implementación de un modelo de control moderno, digital y auditable.

El proceso incorporó ajustes y recomendaciones legales y técnicas formuladas por los profesionales contratados, lo que permitió optimizar su diseño y reducir de manera significativa el costo estimado de implementación respecto a proyecciones iniciales. Estimamos el costo final en una cifra menor a \$4,000.00

16. Cierre del período

Durante el ejercicio 2025, el Castillo Country Club fue sometido a una revisión integral que abarcó auditoría externa financiera, evaluación del sistema de control interno bajo el marco COSO, análisis de exposición a riesgo financiero-contable, revisión de tecnología de información y seguimiento tributario. Los resultados confirman que el Club mantiene una posición financiera sólida, con un patrimonio robusto, adecuada liquidez y cumplimiento general de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

La opinión del auditor fue emitida con una salvedad de carácter técnico relacionada con una diferencia patrimonial histórica de naturaleza documental, sin impacto en resultados ni en la razonabilidad global de los estados financieros. Desde la perspectiva fiscal y legal, no existen contingencias materiales activas.

Las revisiones efectuadas por la Administración Tributaria fueron atendidas satisfactoriamente, consolidando una posición defendible y de bajo riesgo residual. En materia de control interno, el

Club se ubica en un nivel de madurez “definido”, con políticas y procedimientos formalmente establecidos y operando en la práctica. No obstante, los informes señalan la necesidad de evolucionar hacia un modelo más integrado de gestión estratégica de riesgos (ERM), fortaleciendo la prevención y la alineación entre gobernanza, operación y tecnología. Adicionalmente, se identifican oportunidades estratégicas en sostenibilidad operativa y modernización tecnológica. Si bien la Institución no enfrenta una situación de riesgo inmediato, resulta prioritario fortalecer la eficiencia operativa, reducir dependencias estructurales y consolidar la resiliencia institucional.

En síntesis, el diagnóstico 2025 refleja una organización financieramente estable, jurídicamente defendible y con controles formalizados, que debe ahora concentrar sus esfuerzos en evolucionar su modelo operativo y de gobernanza para garantizar sostenibilidad y creación de valor en el mediano y largo plazo.

Finalmente, el año 2025 representó un período de ordenamiento institucional, fortalecimiento de procesos y preparación para una etapa de planificación estratégica más estructurada. La gestión desarrollada durante estos ocho meses y cinco días estuvo orientada a asegurar la continuidad operativa del Club, el cumplimiento normativo y la toma de decisiones informadas, en estricto apego a los Estatutos y a los acuerdos de los órganos competentes. En ese marco, se actuó con consistencia y firmeza frente a situaciones que ponían a prueba los principios de equidad, institucionalidad y respeto a las normas internas. Las decisiones adoptadas se guiaron por el criterio de que los privilegios ajenos al marco estatutario debilitan la organización, y que los quiebres institucionales deben atenderse con claridad, responsabilidad y las medidas correspondientes, resguardando siempre el interés superior del Club. Este informe es una rendición de cuentas y transparencia institucional. Se agradece a los socios su confianza, así como el trabajo coordinado con la Junta Directiva, la administración, los colaboradores del Club, los órganos colegiados y las comisiones.

Carlos A. Villalobos Carvajal
Presidente Junta Directiva